

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Санкт-Петербургский государственный экономический университет

*На правах рукописи*

**ЮШКОВ МАКСИМ ВИКТОРОВИЧ**

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РЫНКОМ ТУРИСТСКОЙ  
СУВЕНИРНОЙ ПРОДУКЦИИ**

Диссертация на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(менеджмент)

Научный руководитель -  
кандидат экономических наук,  
доцент Ткачев Вадим Александрович

Санкт-Петербург

2020 г.

## Оглавление

<b>Введение .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Теоретические основы функционирования рынка туристской сувенирной продукции .....</b>	<b>12</b>
1.1. Социально-экономические особенности и эволюция рынка туристской сувенирной продукции .....	12
1.2. Нормативно-правовое и организационное обеспечение управления рынком туристской сувенирной продукции.....	25
1.3. Характеристика стратегий управления рынком туристской сувенирной продукции .....	39
<b>2. Формирование и развитие системы стратегического управления рынком сувенирной туристской продукции .....</b>	<b>55</b>
2.1. Анализ отечественного и зарубежного опыта стратегического управления рынком туристской сувенирной продукции.....	55
2.2. Методические рекомендации по разработке стратегии управления рынком туристской сувенирной продукции в кризисных условиях.....	70
<b>3. Приоритетные направления стратегического развития рынка туристской сувенирной продукции в условиях изменения экономической конъюнктуры.....</b>	<b>86</b>
3.1. Интернет –коммерция и виртуальные технологии как перспективное направление стратегического развития рынка сувенирной туристской продукции. ....	86
3.2. Алгоритм управления стратегическим развитием рынка туристской сувенирной продукции в условиях межрегионального проектирования....	97
3.3 Методические подходы к повышению экспортного потенциала рынка туристской сувенирной продукции.....	110
<b>Заключение.....</b>	<b>124</b>
<b>Библиографический список.....</b>	<b>130</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Устойчивое развитие сферы туризма и рекреации в последние десятилетия создало благоприятные условия для формирования и последующего функционирования не только традиционных сегментов, таких как индустрия гостеприимства или туроператорская деятельность, но и относительно новых рынков, к числу которых необходимо отнести рынок туристской сувенирной продукции, эффективное управление которым создает не только дополнительные преференции для экономического роста в дестинации, но и определяет долгосрочную стратегию развития всей экономической системы.

Государственное регулирование рынка туристской сувенирной продукции, как и любого другого экономического блага, оказывает прямое воздействие на формирование и последующее стратегическое развитие как самих субъектов предпринимательской деятельности, занятых в процессе разработки, проектирования, производства, сбыта и продвижения выпускаемой продукции, так и конкретных потребителей, которые вынуждены формировать спрос в соответствии с определенными экономическими и административными ограничениями, связанными с процессом осуществления покупки.

Наряду с формированием оптимальных подходов к реализации стратегии управления рынком туристской сувенирной продукции в контексте максимизации возможной прибыли при одновременном удовлетворении запросов потребителей на основе использования инновационных технологий и продуктов, участники рыночных отношений должны принимать во внимание разнообразные аспекты, связанные с возможным изменением не только экономической конъюнктуры, но и других факторов внешней среды, которые могут оказывать прямое или опосредованное воздействие на результаты коммерческой деятельности в долгосрочной перспективе.

Актуальность исследования, таким образом, обусловлена необходимостью формирования и последующей практической реализации системы

стратегического управления на рынке туристской сувенирной продукции с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды как на уровне государственного управления, так и на уровне отдельных субъектов предпринимательской деятельности в условиях российской экономической системы.

**Степень разработанности проблемы.** Актуальные вопросы развития теории управления экономическими системами, теоретические аспекты формирования эффективной системы стратегического менеджмента, проблемы управления отраслевыми рынками, в том числе в индустрии туризма рассмотрены в работах таких зарубежных ученых как: И. Ансофф, Д. Ботерелл, М. Вуд, Р. Грант, П. Джонсон, П. Дойль, С. Каплан, Ф. Котлер, Ж.Ж. Ламбен, Ф. Майо, Х. Минцберг, М. Портер, Б. Ритчи, Д. Шендел и др.

Совершенствованию методологических и методических основ стратегического управления на уровне государства и организации, формированию эффективных механизмов управления в российской экономике посвящены труды таких отечественных авторов как Гуськов Ю.В., Ермакова В.П., Каткало В.С., Костин К.Б., Морозова Н.С., Петров А.Н., Радова Ю.И., Сигов В.И., Уваров С.А., Хайкин М. М., Ялунер Е.В.

В работах отечественных исследователей, таких как Акинфеева И.И., Власова Т.И., Воронкова Л.П., Карпова Г.А., Кузнецова Н.Ф., Максанова Л. Б.-Ж., Морозов М.М., Романова Г.М., Созинова С.С., Соломина И.Ю., Хорева Л.В. проанализированы и оценены перспективные направления развития рынка туристской сувенирной продукции как части индустрии туризма, определены и обоснованы эффективные подходы к совершенствованию стратегического управления в сфере туризма и рекреации.

Как показал проведенный анализ практического опыта и научной литературы по исследуемой тематике, в российской экономике в настоящее время отсутствует системный и комплексный подход к развитию стратегического управления рынком туристской сувенирной продукции как на уровне государственного управления, так и на микроэкономическом уровне. В

связи с этим весьма актуальным, с научной точки зрения, становится формирование методологии и обоснование приоритетных направлений стратегического управления рынком туристской сувенирной продукции не только в стабильном состоянии экономической системы, но и в кризисных условиях.

**Целью диссертационного исследования** является разработка теоретических, методологических и методических положений и управленческих подходов, направленных на обеспечение устойчивого развития и экономического роста на рынке туристской сувенирной продукции на основе повышения эффективности системы стратегического менеджмента на различных уровнях управления.

Для достижения заявленной цели в диссертационном исследовании были поставлены следующие **задачи**:

- исследовать ключевые проблемы нормативно-правового и организационного обеспечения управления рынком туристской сувенирной продукции с целью формирования оптимальной системы стратегического управления на основе комплексного подхода в условиях цифровой экономики,
- определить ключевые характеристики системы стратегического управления рынком сувенирной туристской продукции, охарактеризовать субъект, объект, возможные уровни управления, представить типологизацию перспективных стратегий управления в контексте выявления особенностей исследуемого рынка как сегмента индустрии туризма,
- предложить методические рекомендации по разработке стратегии управления рынком туристской сувенирной продукции в условиях ухудшения экономической конъюнктуры, что позволит повысить уровень резистентности участников рыночных отношений к действию негативного влияния кризисных явлений и чрезвычайных ситуаций,
- проанализировать современные тенденции отечественного и зарубежного опыта стратегического управления рынком туристской сувенирной продукции, с целью выявления лучших практик применения инструментов и

методов стратегического менеджмента, организации сувенирного производства, сбыта и продвижения продукции с учетом возможностей интернет-коммерции и визуализации брендов туристских дестинаций,

-разработать комплексный подход к управлению стратегическим развитием рынка туристской сувенирной продукции в условиях межрегионального проектирования в РФ,

-оценить возможности повышения экспортного потенциала рынка туристской сувенирной продукции за счет эффективных организационно-экономических механизмов стратегического управления.

**Объектом исследования** является функционирование и развитие рынка туристской сувенирной продукции как в стабильных экономических условиях, так и в период воздействия кризисных явлений.

**Предметом исследования** являются организационно-экономические отношения, формирующиеся в процессе стратегического управления развитием рынка туристской сувенирной продукции в РФ.

**Теоретическую основу диссертационного исследования** составили труды отечественных и зарубежных ученых в области устойчивого развития социально-экономических систем на основе использования современных методов и инструментов стратегического управления, фундаментальные положения стратегического менеджмента, теории управления, экономики сферы туризма и рекреации, а также их адаптация к специфике формирования и развития рынка туристской сувенирной продукции.

**Методологическая основа.** В ходе работы над диссертационным исследованием были использованы классические методы системного и статистического анализа, сравнительного подхода, концептуального моделирования, индукции, дедукции, табличной и графической интерпретации фактологической и статистической информации, экономического анализа, абстрагирования и др.

**Информационной базой исследования** явились нормативно-правовые и организационно-методические документы, регламентирующие процесс

стратегического управления рынком сувенирной туристской продукции на федеральном и региональном уровне, данные российской и зарубежной статистики, аналитические отчеты Всемирной Туристской Организации, материалы научных конференций и семинаров, посвящённые вопросам повышения эффективности управленческой деятельности в исследуемом сегменте индустрии туризма.

**Обоснованность результатов диссертационного исследования** определяется тем, что они сформированы на основании сопоставления результатов работы с практическими данными отечественного и зарубежного опыта, изучения и апробации теоретических положений стратегического управления в социально-экономических системах, развития ранее опубликованных результатов прикладных исследований в сфере организации и управления на рынке туристской сувенирной продукции.

**Достоверность результатов диссертационного исследования** обусловлена широким привлечением научных публикаций отечественных и зарубежных авторов по исследуемой тематике, применением совокупности универсальных и специализированных методов научного исследования, соответствующих цели, задачам и логике проведенной работы, представлением основным положений и результатов исследования в профессиональной печати и докладах на научно-практических конференциях, связанных с темой диссертации.

**Соответствие диссертации Паспорту научной специальности.** Область исследования и результаты соответствуют Паспорту специальности научных работников 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент), следующим его пунктам: 10.8. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Зависимость управления от характера и состояния экономической системы. Управление изменениями в экономических системах. Теория и практика управления интеграционными образованиями и процессами интеграции бизнеса.

**Научная новизна** диссертационной работы заключается в обосновании теоретических основ, методологических положений и методических подходов по обеспечению эффективного функционирования и устойчивого развития системы стратегического управления рынком туристской сувенирной продукции в РФ на основе использования возможностей цифровой экономики и оптимизации управленческих подходов к экономическому и административному регулированию субъектов рыночных отношений.

**Наиболее существенными результатами, обладающими научной новизной и полученными лично автором:**

1. Представлена авторская трактовка, с социально-экономической и управленческой точек зрения, понятий «туристская сувенирная продукция», «рынок туристской сувенирной продукции»; выделены и охарактеризованы основные этапы эволюции и развития рынка туристской сувенирной продукции с точки зрения теории управления; предложены и обоснованы перспективные направления организационно-методического и нормативно-правового обеспечения управления рынком туристской сувенирной продукции.

2. Определены ключевые области стратегического управления рынком сувенирной туристской продукции как составной части экономической системы (стратегическое управление инфраструктурным потенциалом, стратегическое управление ресурсным обеспечением, стратегическое управление развитием и интенсификацией бизнес-процессов, стратегическое управление внедрением инноваций, стратегическое управление в условиях чрезвычайных ситуаций), обозначены соответствующие направления и инструменты реализации стратегических инициатив, предложены показатели эффективности и результативности стратегического управления рынком сувенирной туристской продукции.

3. Проведена систематизация подходов к формированию моделей стратегического управления рынком сувенирной туристской продукции в условиях стабильной экономической ситуации (модель, ориентированная на



диверсификацию потребительских свойств и функциональных характеристик сувенирной продукции, модель, ориентированная на увеличение количества каналов сбыта сувенирной продукции, модель, ориентированная на продвижение туристского бренда дестинации и ряд других), представлена типологизация факторов неэкономического характера, приводящих к возникновению кризисных ситуаций и влияющих на систему стратегического управления рынком туристской сувенирной продукции, сформулированы основные направления стратегического управления рынком сувенирной туристской продукции в условиях ухудшения эпидемиологической ситуации.

4. Предложены и обоснованы возможные варианты стратегии регулируемого развития рынка сувенирной продукции в условиях межрегиональных туристских проектов (стратегия создания и продвижения единого бренда межрегионального туристского проекта в рамках реализации сувенирной продукции, стратегия, предполагающая производство и продвижение наиболее востребованной группы сувенирной продукции на всех маршрутах межрегионального туристского проекта и т.д.).

5. Сформулировано авторское определение понятия «экспортный потенциал рынка туристской сувенирной продукции», введена в оборот аналитическая формула для расчета номинальной величины экспортного потенциала рынка туристской сувенирной продукции, а также разработан алгоритм стратегического управления экспортным потенциалом рынка туристской сувенирной продукции.

**Теоретическая значимость результатов диссертационного исследования** заключается в развитии методологии управления рынком сувенирной туристской продукции как открытой экономической системой, методики повышения эффективности стратегического управления процессом проектирования, производства, сбыта и продвижения сувенирной продукции в российских туристских дестинациях на основе использования возможностей цифровых технологий и оптимизации бизнес-процессов.

**Практическая значимость результатов исследования** заключается в том, что реализация предложенных в работе методологических положений, методик и управленческих подходов обеспечит активизацию процесса стратегического развития рынка сувенирной туристской продукции в РФ. Методологические и методические положения диссертационного исследования могут быть использованы при формировании учебных программ по направлениям подготовки бакалавриата и магистратуры «Менеджмент», «Туризм», «Экономика», «Торговое дело», «Сервис», в том числе в контексте реализации специализированных курсов «Экономика сувенирного производства», «Стратегический менеджмент», «Организация и управление на рынке туристской сувенирной продукции» и ряд других.

**Апробация и реализация результатов исследования.** Основные результаты настоящего исследования были доложены и обсуждены на международных и всероссийских научно-практических конференциях, в том числе: V Международной научно-практической конференции «Туризм и образовательные технологии», IV Международной научно-практической конференции «Детско-юношеский туризм: образовательные технологии», Международной научно-практической конференции «Перспективы и тенденции развития современного инновационного общества в эпоху перемен (экономика, социология, философия, право)», VII Международной научно-практической конференции «Сервису и туризму - инновационное развитие», X Международной научно-практической конференции «Современный менеджмент: проблемы и перспективы», научно-практические семинарах и круглых столах по проблемам управления в различных социально-экономических системах и отраслевых рынках.

**Публикации результатов исследования.** Основные положения и выводы диссертации изложены в 14 научных работах, в том числе в 3 статьях в научных изданиях, определенных перечнем ВАК. Общий объем публикаций автора по теме диссертации составил 6,0 п. л. (вклад автора – 4,6 п. л.).

**Структура и содержание диссертации** определены исходя из целей и задач исследования. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

# **1. Теоретические основы функционирования рынка туристской сувенирной продукции**

## **1.1. Социально-экономические особенности и эволюция рынка туристской сувенирной продукции.**

Одной из ключевых проблем управления любым отраслевым рынком следует признать необходимость повышения эффективности ведения как операционной тактической деятельности, в том числе в условиях ухудшения экономической конъюнктуры, за счет значительного потенциала возможного использования инновационных технологий и продукции, так и стратегического управления в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Не является исключением и рынок туристской сувенирной продукции, рост показателей которого не всегда соответствует темпам роста в самой индустрии туризма.

Среди отличительных особенностей рынка туристской сувенирной продукции следует признать нижеследующее:

- вещественный характер сувенирной продукции, ее принадлежность не к сфере услуг, как подавляющее большинство сегментов индустрии туризма, а к товарному производству, что дает дополнительные преимущества для развития экспортного потенциала рынка,
- востребованность сувенирной продукции вне зависимости от времени и локации совершения туристской поездки, что дает возможность для развития не только прямых продаж, но и формирования отложенного спроса на сувенирную продукцию,
- отсутствие четкой взаимосвязи между совершением второй и последующих покупок туристской сувенирной продукции и пропорциональным снижением уровня предельной полезности,

- потенциально высокий уровень внедрения автоматизированных систем организации производства и сбыта сувенирной туристской продукции со снижением прямых контактов между продавцом и покупателем,
- значительный уровень влияния инновационных технологий и материалов на производственный процесс и технического обеспечение создания и проектирования туристских сувениров и ряд других [70].

При этом само стратегическое развитие рынка может происходить по двум классическим сценариям:

- экстенсивный путь развития, который предполагает достижение экономического роста за счет увеличения количества прибывающих туристов, повышения объемов продаж при сохранении среднего уровня затрат на сувенирную продукцию, зависимость от фазы жизненного цикла туристской дестинации,

- интенсивный путь развития, направленный на достижение точек роста за счет повышения доли затрат на туристские сувениры в общем объеме расходов туристов, снижению себестоимости разработки, производства, сбыта и продвижения продукции на основе новых технологических возможностей, снижение зависимости от фазы жизненного цикла туристской дестинации.

Одной из возможных причин низкого уровня эффективности управления рынком туристской сувенирной продукции следует признать второстепенный характер данного сегмента индустрии туризма по отношению к прочим составляющим туристского рынка. Априори, как полагает большинство исследователей по данной тематике, рынок сувенирной продукции находится в жесткой зависимости от конъюнктуры туристского рынка, прежде всего от значений таких индикаторов как объем туристского потока и средний уровень расходов туриста в дестинации, и также подвержен значительным колебаниям как в связи с определенными кризисными явлениями, так и с точки зрения негативного влияния фактора сезонности [111]. По мнению автора, следует признать данный подход недостаточно обоснованным с точки зрения формирования стратегии роста и устойчивого развития, так как на сегодня

туристская сувенирная продукция имеет большой потенциал роста и может рассматриваться отдельно от рынка туристских услуг.

Проанализировав отечественные ([21], [23], [26], [55], [79] и др.) и зарубежные ([89], [90], [102], [104], [113] и пр.) источники, в которых рассмотрены актуальные проблемы функционирования и управления рынком сувенирной туристской продукции, можно сделать ряд выводов, указывающих на относительно низкий уровень проводимых научных изысканий. К числу таковых можно отнести:

1. Отсутствие универсальных аргументированных подходов к определению сущности и характеристики туристской сувенирной продукции не только с социально-экономической, но и управленческой точек зрения,

2. Большое число работ посвящено общим закономерностям функционирования сувенирного рынка и при этом не раскрывает принципиальные особенности туристского сегмента. По мнению автора, наиболее оптимальным с точки зрения формирования системы управления следует признать комбинацию представлений о рынке туристской сувенирной продукции как не только о части индустрии туризма или составляющей общего сувенирного рынка, но и самостоятельной хозяйствующей системе,

4. Значительное внимание уделяется не выявлению общих тенденций и оценке перспектив роста на рынке туристской сувенирной продукции, а анализу лучших практик организации сувенирного производства в тех или иных регионах, либо оценке функционирования конкретного бренда сувенирной продукции, прежде всего из разряда объектов народного художественного промысла,

5. Как в отечественной, так и зарубежной литературе по исследуемой тематике практически не рассматриваются управленческие подходы к регулированию и контролю за развитием рынка туристской сувенирной продукцией со стороны органов государственной власти различного уровня. Это обстоятельство, во многом обусловлено, отсутствием системных документов, регламентирующих развитие исследуемого рынка, а также

неясной институциональной структурой управления данным сегментом туристской индустрии,

6. Недостаточное внимание к характеристике отдельных функциональных сфер деятельности сувенирного производства, как, например, подготовка специализированных кадров, проектирование сувенирной продукции в экономическом, а не эстетическом или технологическом контексте, внедрение инноваций в производственно-логистический цикл, обоснование эффективности и результативности предпринимательской деятельности на исследуемом рынке и ряд других,

7. Еще одной слабо структурированной и малоизученной областью исследования функционирования описываемого рынка следует признать оценку и последующее использование экспортного потенциала сувенирной продукции в контексте реализации государственной стратегии по экспорту услуг на мировом рынке,

8. Практически отсутствуют работы, связанные с формированием и развитием теорий стратегического менеджмента применительно к специфическим условиям рынка туристской сувенирной продукции, выявлением и обоснованием особенностей стратегического планирования предпринимательской деятельности в условиях стабильной ситуации на рынке, созданием стратегий поведения рыночных субъектов в условиях кризисных явлений как экономического характера, так и вызванных прочими факторами, в том числе ухудшением эпидемиологической ситуации, что особенно актуально в настоящее время в контексте непрекращающейся пандемии коронавирусной инфекции.

Как уже было сказано выше, одной из ключевых проблем с точки зрения организации функционирования и развития рынка туристской сувенирной продукции, следует признать отсутствие четкого подхода к определению понятия «туристская сувенирная продукция» и разграничения ее функциональных особенностей со схожими категориями, к числу которых

автор считает необходимым причислить такие термины как «подарок», «сувенир», «сувенирная продукция».

В таблице 1.1. более подробно рассмотрена сравнительная характеристика перечисленных выше понятий с социально-экономической и управленческой точек зрения. Как видно из предложенного сравнения, наиболее сложным с экономической точки зрения, представляется характеристика такой категории как «подарок», в связи с отсутствием унифицированных подходов к его идентификации как с точки зрения определения основных потребителей и производителей, так и с позиций характеристики ценовой, производственной и сбытовой политики. При этом в качестве подарка может выступать и товары (классическое представление), так и услуги (благодаря поступательному развитию и новым возможностям сервисной экономики). Схожие характеристики наблюдаются и в отношении категории «сувенир», которое является обобщающим понятием для характеристики товара, эстетически и содержательно связанного с определенным событием, временем или местом и имеющим значение для индивидуального потребителя или получателя. Весьма обобщенной категорией можно признать и термин «сувенирная продукция», объединяющая в себе любые товары, так или иначе связанные с производителем и удовлетворяющие не только материальные, но и духовные запросы потребителя.

По итогам сравнительного анализа терминов, приведенного в таблице 1.1., становится возможным ввести в научный оборот авторскую характеристику такой категории как *туристская сувенирная продукция* – товарная продукция массового производства, обладающая определенными функциональными характеристиками, эстетическими свойствами и высоким уровнем качества, тесно связанная с отдельными брендами туристской дестинации и удовлетворяющая, прежде всего, духовные запросы потребителя, реализация которой возможна как на объектах туристской инфраструктуры, так и посредством возможностей интернет-торговли.



Таблица 1.1.

**Сравнительная характеристика ряда исследуемых категорий и терминов с социально-экономической и управленческой точек зрения (авторские разработки)**

№	Критерий сравнения	Подарок	Сувенир	Сувенирная продукция	Туристская сувенирная продукция
1	Соотношение с категорией экономического блага	Товар\Услуга	Товар	Товар	Товар
2	Мотивация для получения или совершения покупки	Удовлетворение материальных или духовных потребностей, в большинстве своем, другого лица	Удовлетворение духовных потребностей другого лица либо собственных, связь со свойствами или характеристиками товара	Удовлетворение материальных или духовных потребностей любого лица, обусловлено связью с производителем и потребительскими свойствами товара	Удовлетворение материальных или духовных потребностей любого лица, обусловлено связью с дестинацией и потребительскими свойствами товара
3	Отличительные свойства и характеристики	Невозможно выделить в связи с отсутствием возможной типологизации	Невозможно выделить в связи с отсутствием возможной типологизации	Функциональные особенности и характеристики связаны с запросами потребителей и отражают определенную принадлежность к производителю, в том числе за счет использования	Функциональные особенности и характеристики связаны с запросами потребителей и особенностями туристской дестинации

				фирменного знака, бренда или логотипа	
4	Наличие отношений купли-продажи	Нет	Нет	Частично	Да
5	Производственный процесс	Любой	Индивидуальный заказ, кустарное производство, собственное изготовление	Отдельные партии продукции	Массовое производство
6	Характеристика основных потребителей	Любая категория потребителя, возможна сегментация по отдельным категориям	Любая категория потребителя	Лица, имеющие прямое или опосредованное отношение к производителю	Туристы, лица, связанные с туристской дестинацией
7	Характеристика основных производителей	Любая категория производителя	Нет	Специализированный производитель	Специализированный производитель
8	Наличие отдельной рыночной инфраструктуры	Возможен отдельный рыночный сегмент специализированных подарков для отдельных категорий потребителей	Нет	Да	Да
9	Уровень специализированного государственного регулирования	Низкий	Низкий	Средний	Высокий
10	Особенности организации сбыта	Нет	Нет	Сбыт осуществляется, в	Сбыт осуществляется как на объектах

				основном, посредством личных продаж и розничной торговли	туристской инфраструктуры, так и за счет возможностей интернет-коммерции
11	Наличие собственных брендов	Нет	Нет	Да	Нет, отражают бренды дестинации, события, личности и т.д.
12	Наличие возможностей для экспорта	Отсутствует	Отсутствует	Низкий уровень	Высокий уровень

Наряду с различными подходами к возможной терминологии и определению сувенирной туристской продукции, с управленческой точки зрения представляется целесообразным оценить и охарактеризовать эволюцию туристского сувенира в соответствии с изменениями экономических условий и развитием индустрии туризма, неотъемлемым сегментом которого является рынок сувенирной туристской продукции. По мнению автора, на основании исследования отечественных и зарубежных авторов по данной тематике, можно выделить следующие этапы эволюции рынка сувенирной туристской продукции (рисунок 1.1.).

Первый (начальный) этап формирования рынка туристской сувенирной продукции связан с одной стороны с возникновением примитивного туризма в древнейшие времена существования человеческого общества, а с другой стороны различиями в туристско-рекреационном потенциале дестинаций с точки зрения обеспеченности ресурсами природного характера. В данном случае речь идет об объектах флоры и фауны, эндемичных для той или иной территории, которые и стали первыми сувенирами в истории человечества. В последующем с развитием примитивного сельского хозяйства, наряду с природными объектами в качестве сувениров начинают выступать те или иные продукты животноводства, земледелия и т.д., что приводит к появлению отдельной группы сувениров, имеющих органическое происхождение либо природного, либо искусственного характера [51]. В современных условиях, несмотря на принципиально иные экономические и управленческие подходы к функционированию рынка, такого рода сувениры весьма востребованы потребителем, так как сочетают в себе не только свойства, связанные с получением новых впечатлений, но и удовлетворением первичных потребностей человека [37]. В качестве примера из российской практики можно привести такие широко известные бренды туристских сувениров органического происхождения как исключительно природного характера (оленина, кедровые орехи, байкальский омуль, астраханская барабулька,

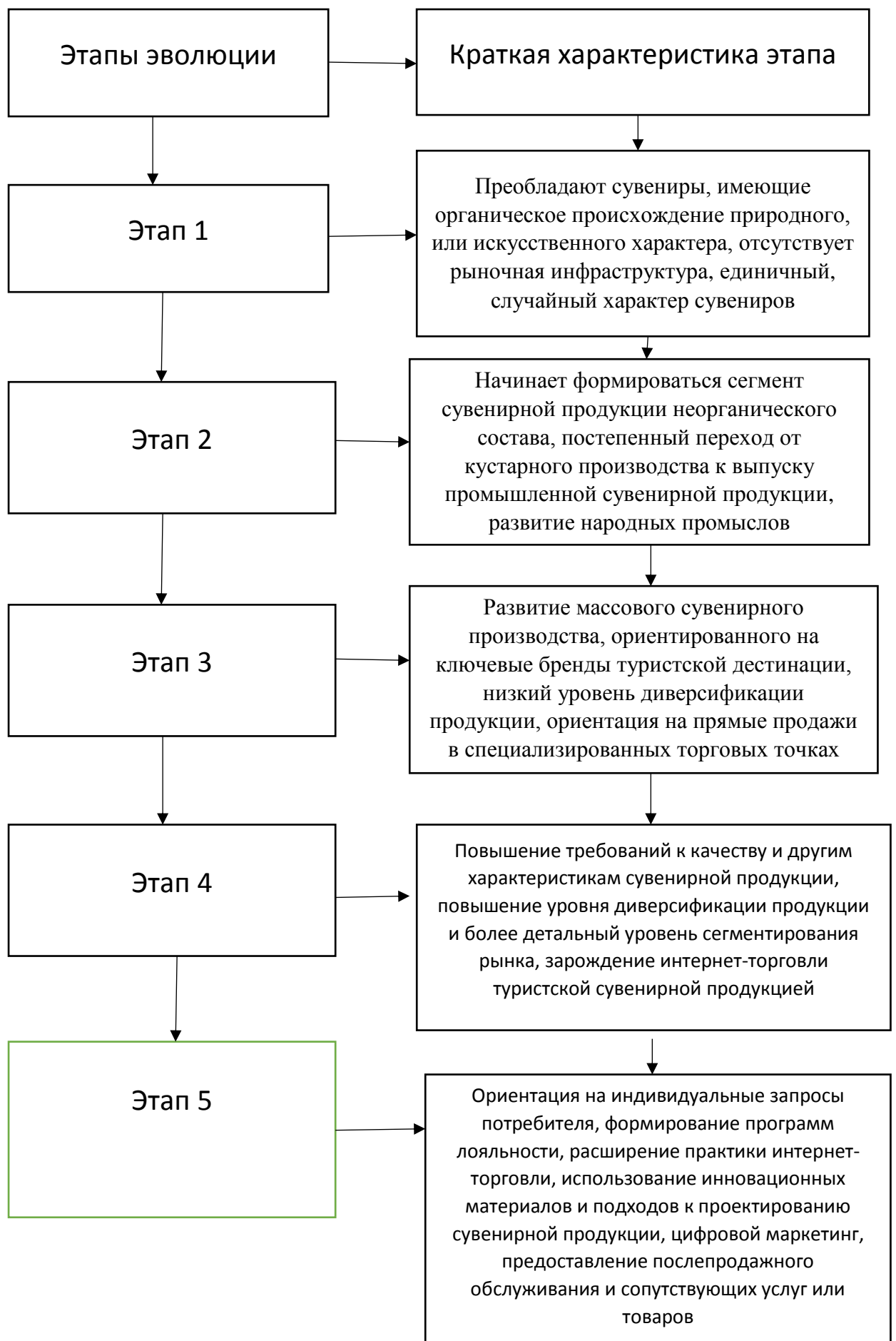


Рисунок 1.1. - Этапы эволюции рынка сувенирной туристской продукции (авторские разработки)

петербургская корюшка и т.п.), так и произведенных человеком (башкирский мед, сибирский сбитень, вологодское масло и т.д.).

Для начального этапа формирования рынка было характерно отсутствие системы управления, хаотичный и нерегулярный характер взаимодействия участников отношений, неценовой характер взаимодействия (зачастую сувенир выступал в качестве подарка или преподношения и исключал наличие денежного обмена), использование бартерных взаимоотношений, уникальность или единичный характер сувенира и т.д.

Второй этап формирования рынка связан с постепенным переходом к разделению труда в человеческом обществе и развитию ремесленного производства. Благодаря росту кустарного производства и повышению уровня конкуренции на товарном рынке, наряду с сувенирами органического происхождения, начинает формироваться сегмент сувенирной продукции неорганического состава [74]. Он, в свою очередь, претерпевает определенные эволюционные изменения: от производства отдельных, обладающих высокой потребительской стоимостью сувениров, представляющих собой предметы роскоши и свидетельствующие о высоком статусе своего владельца, при этом тесно связанные с тем или иным регионом (например, венецианское стекло, дамасская сталь, китайский шелк, богемский хрусталь и т.д.) до массового производства сувениров, доступных различным слоям общества и зачастую выполнявших различные дополнительные функции (например, почтовые открытки, почтовые марки, конверты и т.д.).

К этому же периоду эволюции рынка сувенирной туристской продукции можно отнести появление и развитие отдельных, так называемых народных промыслов, которые первично были тесно связаны с традициями кустарного ремесленного производства и определёнными технологическими особенностями, которые позволяли обеспечить уникальность и самобытность предлагаемой к реализации сувенирной продукции. В настоящее время изделия народных промыслов являются уникальным брендом той или иной туристской дестинации, служат объектом туристского показа (как с точки

зрения самих готовых сувениров, так и с точки зрения организации производственного процесса на основе традиционных подходов) и свидетельствуют о самобытности того или иного региона или поселения.

Вместе с тем, на описываемом этапе формирования рынка сувенирной продукции еще недостаточно, и прежде всего, в экономическом отношении, прослеживается связь с туризмом, отсутствует система государственного регулирования данного вида деятельности, представляется сложным охарактеризовать возможные модели поведения потенциального покупателя на рынке.

Третий этап в рассматриваемом эволюционном процессе связан с формированием рыночной инфраструктуры сувенирной продукции, что связано с бурными темпами развития индустрии туризма во второй половине прошлого века и увеличением объемов туристских потоков в наиболее известные мировые дестинации. Сувенирная продукция, в большинстве своем, окончательно становится массовым производством, однако, на данном этапе можно отметить весьма низкий уровень диверсификации предлагаемых товаров, недостаточную сегментацию потребительского рынка и относительно невысокие требования к качеству и надежности выпускаемой продукции. В качестве основной торговой площадки на данном этапе выступают специализированные торговые точки (сувенирные магазины, лавки, ларьки и т.п.), где организуется розничная торговля, чаще всего в непосредственной близости от объектов туристского показа. Вместе с тем, рост туристского потока и расширение практики организации и проведения событийных мероприятий приводит к росту объемов продаж сувенирной продукции в отдельных дестинациях.

Четвертый этап эволюции является логическим продолжением предыдущего и связан с усилением роли потребителя, повышением степени диверсификации предлагаемой продукции, расширением как ассортимента сувениров, при этом не всегда тесно связанных с самой дестинацией, так и

повышением требований к определенным характеристикам сувенирной продукции, к числу которых можно отнести:

- уровень качества, в том числе отсутствие применения в производственном процессе вредных и канцерогенных веществ,
- длительность использования в повседневной практике,
- надежность,
- узнаваемость бренда дестинации и т.д.

Кроме того, четвертый этап характеризуется началом интернет-продаж посредством деятельности специализированных интернет-магазинов, реализующих различного рода сувенирную продукцию, а также подарки для отдельных сегментов потребителей.

Пятый (современный) этап развития рынка сувенирной туристской продукции связан с индивидуализацией потребительских предпочтений, которые должны учитываться при проектировании и разработке того или иного сувенира, формировании программ лояльности с целью увеличения уровня предельной полезности товара, расширении практики интернет-торговли не только на специализированных интернет-сайтах, но и на глобальных агрегаторах интернет-продаж, использовании инновационных материалов и подходов к проектированию сувенирной продукции, развитию цифрового маркетинга, предоставлении послепродажного обслуживания и сопутствующих услуг или товаров.

Принимая во внимание основные этапы эволюции и авторский подход к определению сувенирной туристской продукции, под экономической категорией *«рынок сувенирной туристской продукции»* в современных условиях следует понимать совокупность организационно-экономических и управленческих отношений, связанных с осуществлением операций по купле-продаже сувенирной продукции, отражающей особенности туристских дестинаций и удовлетворяющих индивидуализированные запросы потребителей на основе использования возможностей цифровых технологий.



## **1.2. Нормативно-правовое и организационное обеспечение управления рынком туристской сувенирной продукции.**

Создание и развитие сувенирной продукции, формирование стратегий корпоративных участников данного сегмента туристского рынка невозможно без четкого и максимального адаптированного к изменяющимся условиям ведения предпринимательской деятельности, нормативно-правового и организационно-управленческого обеспечения осуществления данного системного процесса. К числу характеристик нормативно-правового и организационного обеспечения функционирования и развития рынка туристской сувенирной продукции следует относить:

- наличие системообразующего нормативно-правового акта, регламентирующего основы рыночных отношений, государственную политику и защиту прав потребителей в сфере производства и реализации сувенирной туристской продукции,

- организационно-нормативное сопровождение производственного процесса, связанного с регламентацией данной экономической деятельности в рамках соотнесения с определенным видом коммерческой активности, разработки государственных стандартов и процедур прохождения добровольной или обязательной сертификации, определения уровня качества выпускаемой продукции в соответствии с техническими регламентами и т.д.,

- нормативное обеспечение и инфраструктурная поддержка подготовки кадров в области разработки, производства и реализации сувенирной туристской продукции на различных уровнях системы образования, в том числе переподготовка и повышение квалификации,

- ведомственное соотнесение и институциональная поддержка развития и регулирования рынка сувенирной туристской продукции как части общего рынка сувенирной продукции.

Рассмотрим перечисленные выше позиции, связанные с нормативно-правовым и организационным обеспечением функционирования и развития

рынка туристской сувенирной продукции, более подробно применительно к условиям российского рынка.

Отсутствие системных документов нормативно-правового характера приводит к возникновению значительного количества практико-ориентированных вопросов и спорных моментов, решение которых требует специализированного юридического сопровождения. В российской юридической практике можно говорить об отсутствии конкретного нормативно-правового акта, регламентирующего деятельность экономических субъектов на рынке сувенирной, в том числе, туристской продукции.

Отдельные упоминания о сувенирной продукции можно обнаружить в различных действующих правовых документах различного уровня действия и статуса распространения:

- Налоговый кодекс Российской Федерации часть 2 (юридические аспекты и вопросы, связанные с налогообложением выпуска сувенирной продукции в РФ) [1],

- Концепция устойчивого развития коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока Российской Федерации (упоминается в контексте видов занятости отдельных этнических групп населения) [10],

- Методические рекомендации органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органам местного самоуправления, способствующие увеличению доходной базы бюджетов субъектов Российской Федерации и муниципальных образований (отражает роль сувенирной продукции в получении соответствующих доходов на уровне местного самоуправления) [14],

- Стратегия развития туризма на территории Северо - Кавказского федерального округа до 2035 года (упоминаются в контексте возможного стратегического развития туристского рынка Республики Дагестан) [16] и ряд других.

Наиболее полно, с точки зрения соотнесения с актуальной проблематикой развития сувенирной туристской продукции, исследуемые вопросы отражены в Приказе Минпромторга России от 20.07.2015 N 2011 "Об утверждении Стратегии развития народных художественных промыслов на 2015 - 2016 гг. и на период до 2020 года" [15], где дается описание текущего состояния и ключевых проблем отрасли на современном этапе и предлагаются основные направления модернизации рынка, к числу которых относят:

- противодействие распространению контрафактной продукции,
- совершенствование системы маркетинга и сбыта народных художественных промыслов,
- техническое перевооружение предприятий народных художественных промыслов,
- повышение художественного уровня изделий народных художественных промыслов,
- восстановление утраченных народных художественных промыслов,
- интеграция народных художественных промыслов в индустрию туризма и ряд других [15].

Однако, в связи с окончанием срока юрисдикции проанализированного выше документа и отсутствием обновленных аналогов, остаются вопросы о будущем функционировании данного сегмента сувенирного рынка.

Еще одним доказательством, подтверждающим наличие проблемы в реализации системного подхода к нормативно-правовому обеспечению и юридической регламентации деятельности на рынке туристской сувенирной продукции, следует признать тот факт, что в Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года [5], в целом, отсутствует упоминание сувенирного производства как важной части туристской индустрии на федеральном уровне.

Автором, на основе исследования запросов представителей предпринимательского сектора производства и реализации туристской сувенирной продукции в информационно-правовой системе «Консультант +»,

систематизированы и отображены в таблице 1.2. наиболее часто возникающие вопросы юридического характера, связанные с отсутствием единого системного документа, регламентирующего ведение коммерческой деятельности на рынке.

**Таблица 1.2**

**Вопросы нормативно-правового характера, связанные с ведением коммерческой деятельности на рынке туристской сувенирной продукции (составлено на основании [1], [2], [4])**

Наименование вопроса	Ответ	Юридическое основание
Необходимо ли разрешение на использование государственной символики (герба и флага) на сувенирной продукции?	Нет	- ст. 7 Федерального конституционного закона от 25.12.2000 N 2-ФКЗ "О Государственном гербе Российской Федерации" - ст. 9.1 Федерального конституционного закона от 25.12.2000 N 1-ФКЗ "О Государственном флаге Российской Федерации"[4]
Организация находится на УСН. При подписании договоров с покупателями им вручаются сувениры как с логотипом организации, так и без него. Можно ли учесть расходы на их покупку при исчислении налога?	В качестве рекламных можно признать только расходы на сувениры с логотипом.	- п. 1 ст. 346.16 Налогового кодекса РФ. [1]
В организацию, занимающуюся	Да, распространяются	- гл. 49 Трудового кодекса РФ.

<p>производством и реализацией сувенирной продукции, по совместительству был принят работник для изготовления продукции с условием работы на дому. Распространяются ли на него ограничения, в части сокращения продолжительности рабочего времени?</p>		<p>- ч. 1 ст. 310 ТК РФ - ч. 4 ст. 310 ТК РФ и др. [2]</p>
<p>Организация участвует в выставке с целью привлечения потенциальных клиентов к своей продукции. Она заплатила регистрационный взнос, оплатила аренду выставочной площади и стенда. Была изготовлена сувенирная продукция (ручки, блокноты, календари) с логотипом компании для распространения среди посетителей выставки. Можно ли в налоговых расходах учесть все эти затраты в полной сумме?</p>	<p>Раздачу сувениров с логотипом, товарным знаком, другой символикой организации следует учитывать в составе нормируемых расходов. Сувенирную продукцию в принципе можно использовать не только на конкретной выставке. Значит, ее стоимость нельзя включать в расходы на участие в выставочных мероприятиях, а следует относить к расходам на иные виды рекламы - нормируемым.</p>	<p>Налоговый кодекс РФ. [1]</p>

Как видно из приведенной таблицы, ведение предпринимательской деятельности в сфере организации производства и реализации туристской сувенирной продукции нуждается в дополнительном нормативно-правовом акте, регламентирующем деятельность не только сегмента туристских

сувениров, но и другого вида сувенирной продукции, прежде всего в корпоративном секторе.

В случае появления подобного рода системообразующего документа становится возможным разработка и дополнение следующих нормативно-правовых документов государственного и корпоративного уровня:

- Стратегии развития рынка сувенирной продукции в РФ, в том числе сегмента туристских сувениров,
- Отдельных программ, связанных с сувенирной продукцией в рамках Концепции федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2019 - 2025 годы)» [8] и Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года [5],
- Региональных программ развития сувенирной продукции, в том числе с учетом устоявшихся локальных брендов,
- Профессионального стандарта работников рынка туристской сувенирной продукции,
- Корпоративных регламентов сувенирной продукции,
- Стандартов качества и добровольной сертификации сувенирной продукции и т.д.

Большое количество вопросов вызывает и организационное сопровождение ведения деятельности на рынке сувенирной продукции. Автором был подробно исследован Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2)), который предназначен для систематизации экономической деятельности и характеризует определенные отрасли и сегменты национальной экономики, включая как промышленность и сельское хозяйство, так и широкий спектр различных услуг [17]. В данном классификаторе, по итогам проведенного анализа, были выявлены следующие факты упоминания сувенирной продукции (таблица 1.3.).

**Анализ упоминания производства сувенирной продукции в  
условиях общероссийского классификатора видов экономической  
деятельности [17]**

Код и наименование подгруппы	Факт и контекст упоминания
<b>раздел С «Обрабатывающие производства» ОКВЭД</b>	
17. Производство бумаги и бумажных изделий	производство бумажных сувениров в составе 17.29 «Производство прочих изделий из бумаги и картона»
22. производство резиновых и пластмассовых изделий	производство различных пластмассовых изделий, в том числе сувениров в составе 22.29 «Производство прочих пластмассовых изделий»
32. Производство прочих готовых изделий	производство предметов для розыгрышей и сувениров в составе 32.40 «Производство игр и игрушек»
	производство мелких сувениров из бумаги в составе 32.99 «Производство прочих готовых изделий, не включенных в другие группировки»
<b>Раздел G «Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов» ОКВЭД</b>	
47. Торговля розничная, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами	торговля в специализированных магазинах, представляющих определенный ассортимент товаров, не представленный в других разделах классификации, такой как сувениры (в том числе) в составе 47.7. «Торговля розничная прочими товарами в специализированных магазинах»
	розничная торговля сувенирами, изделиями народных

	художественных промыслов, предметами религиозного назначения в составе 47.78. «Торговля розничная прочая в специализированных магазинах»
--	--

На основании проведенного анализа и данных, представленных в таблице 1.3. можно сделать следующие выводы:

1. В рассматриваемом классификаторе полностью отсутствуют виды деятельности, связанные с проектированием сувенирной продукции вне зависимости от ее вида и категории использования,

2. Производство сувенирной продукции, по сути, относительно систематизировано исключительно на основании используемого материала, в большинстве случаев пластмассы и бумаги, что противоречит современным принципам политики диверсификации ассортимента, в том числе и на исследуемом рынке. По мнению автора, в целом такой подход нельзя признать эффективным с экономической точки зрения,

3. Соотнесение с пунктом 47 «Торговля розничная, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами» автоматически исключает возможность оптовой реализации сувенирной продукции, что также не соответствует рыночным реалиям,

4. Отсутствуют взаимосвязи с рынком туристских услуг, в целом, нет корреляции производства сувенирной продукции как части индустрии туризма и гостеприимства,

5. Из классификатора остается неясным каким образом регламентируются экспортно-импортные операции, связанные с реализацией сувенирной продукции как на территории нашей страны, так и за рубежом.

6. Исходя из классификатора, складывается впечатление о том, что реализация сувенирной продукции может осуществляться исключительно в специализированных магазинах, что также опровергается современными реалиями российского рынка [84].



Важным направлением нормативно-методического обеспечения формирования и развития человеческого капитала в современной экономике может быть признано создание и внедрение в практическую плоскость специализированного профессионального стандарта, который бы отражал весь спектр профессий, связанных с деятельностью по разработке, производству и реализации определенного вида продукции или услуги. Как показал проведенный анализ существующих профессиональных стандартов, производство сувенирной продукции, в целом представлено недостаточно относительно современных реалий и требований к устойчивому развитию исследуемой индустрии.

С точки зрения взаимосвязи с рынком сувенирной продукции, можно отметить такие профессиональные стандарты как «Специалист по выставочной деятельности в сфере торгово-промышленных выставок» (Приказ Мин. труда и социальной защиты РФ № 612н от 09.11.2016 г.) [19], а также отдельные стандарты, связанные с изготовлением той или иной конечной продукции для населения, которая, одновременно, может выступать в качестве сувенира, как, например, «Специалист по моделированию и конструированию швейных, трикотажных, меховых, кожаных изделий по индивидуальным заказам» (Приказ Мин. труда и социальной защиты РФ № 1124н от 24.12.2015 г.) [20] и т.п. В связи с вышеизложенным, для оптимизации развития рынка сувенирной продукции с точки зрения формирования кадрового потенциала необходим собственный профессиональный стандарт, который был отвечал запросам и потребностям индустрии на современном этапе, учитывал бы интересы как корпоративного, так и туристского сектора.

Одной из ключевых проблем, связанных с разработкой подобного рода стандарта, автору видится отсутствие четкого разграничения категории «сувенирная продукция» в контексте таких системных нормативных документов как Общероссийский классификатор занятий (ОКЗ) и Общероссийский классификатор видов экономической деятельности

(ОКВЭД), на основании которых, в свою очередь, и формируются профессиональные стандарты, в которых обязательно упоминание следующих разделов - «группа занятий» и «отнесение к видам экономической деятельности».

Общероссийский классификатор занятий (полная аббревиатура - ОК 010-2014 (МСКЗ-08)), принят на основании Приказа Росстандарта от 12.12.2014 №2020-ст и предполагает выделение десяти укрупненных групп занятий (от уровня «0» - военнослужащие» до «9» - неквалифицированные рабочие) [18]. Проведенный анализ разделов данного классификатора показал отсутствие упоминания о каких-либо занятиях, напрямую связанных с рынком сувенирной продукции. Это, во многом объясняется, общностью подходов и отсутствием детализации многих видов профессиональной деятельности. В качестве примера можно привести столь многофункциональный вид занятий как дизайн, который помимо прямого соотнесения с рынком сувенирной продукции, может иметь разнообразный прикладной характер – от интерьера внутренних помещений коммерческих и жилых зданий до ландшафтного дизайна в урбанистике. Несмотря на это, в данном классификаторе дизайн представлен как часть раздела «Персонал сферы искусства, развлечений и спорта», всего лишь одной строчкой «дизайнеры» наряду с артистами цирка, спортсменами и прочими подобного рода категориями профессиональной деятельности. Вместе с тем дизайнер сувенирной продукции должен обладать рядом специализированных знаний, которые могут помочь в дальнейшей успешной реализации и формировании устойчивого спроса, в том числе, иметь представления о потребительских предпочтениях с учетом особенностей культурного, социального, религиозного профиля клиента, уметь оценить рекреационный потенциал дестинации (в условиях туристского сегмента рынка), знать особенности и специфику организационной культуры предприятия (корпоративный сегмент) и т.д. Схожие аналогии можно провести и по другим профессиям, обслуживающим рынок сувенирной продукции, в том числе и по рабочим специальностям [80].

Наиболее близкими к выполнению производственных функций в индустрии сувенирной продукции, могут быть признаны целый ряд укрупнённых групп рабочих специальностей, например, такая категория как «Рабочие художественных промыслов и других видов производств в художественной промышленности, занятые изготовлением и реставрацией изделий из металла, дерева, текстиля, кожи и других материалов», включающая в себе следующие подвиды -

- Изготовители и реставраторы художественных изделий из дерева, капокорня, бересты и подобных материалов,
- Изготовители и реставраторы художественных изделий из текстиля, кожи,
- Изготовители и реставраторы художественных изделий из кости, рога, янтаря и подобных материалов меха и подобных материалов,
- Изготовители и реставраторы изделий из естественных камней (гранита, мрамора и т.п.) в скульптурном производстве и др.

Как видно из самого наименования деятельности, большая часть производимой продукции данных рабочих профессий напрямую связано с рынком сувенирной продукции. Однако, отсутствие систематизации и разрозненный характер, в одном случае, и обобщение трудовых функций, в другом, ведет к отсутствию четкой взаимосвязи данного классификатора и траекториями развития современного рынка сувенирной продукции, а значит затрудняет как профессиональную, так и образовательную подготовку соответствующих кадров.

Таким образом, создание профессионального стандарта специалистов исследуемого рынка требует предварительного этапа, связанного с дополнением и обновлением общероссийских классификаторов ОКЗ и ОКВЭД для более полной систематизации подходов к деятельности в сфере проектирования, производства и реализации сувенирной продукции.

Не менее сложной представляется и институциональная структура регулирования производства и реализации сувенирной продукции. Рынок

сувенирной продукции, исходя из функциональных особенностей и сущности самого товара, может быть соотнесен со следующими федеральными министерствами и ведомствами:

1. Министерство культуры РФ, деятельность которого, исходя из анализа соответствующего информационного портала, в основном направлена на продвижение и реализацию региональных туристских брендов, в том числе и в контексте оборота сувенирной продукции. Среди всего прочего преобладают различные событийные мероприятия, представленные в разделе «культурная жизнь регионов», в числе которых выставки («Музейный сувенир» Республика Татарстан, «Сувениры с ямальской пропиской» ЯНАО и т.п.), семинары (Краевой семинар-практикум по изготовлению русских, бурятских национальных сувениров Забайкальский край и т.п.), мастер-классы (по изготовлению сувениров ко Дню пожилых людей Московская область, «Сувенир на Пасху» Белгородская область и т.д.). Сувенирная продукция также активно упоминается в программах различных праздников и концертов как на федеральном, так и на региональном уровнях [116].

2. Федеральное агентство по туризму, также в основном, занимается информационно-аналитической деятельностью в разрезе качественной динамики рынка туристских сувениров российских регионов, распространяя данные о лучших практиках и вариантах сувениров, представляющих ту или иную дестинацию или субъект РФ. Большое внимание уделяется проведению и подведению итогов ежегодного Всероссийского фестиваля-конкурса «Туристический сувенир года». Однако, проанализировав типовые положения о полномочиях органов управления и организационную структуру ведомства, невозможно сделать однозначных выводов о функциональной принадлежности и области ведения производства и реализации сувенирной продукции как сегмента туристского рынка ни в части прямого регулирования, ни в контексте контроля и мониторинга деятельности в рамках реализуемых целевых программ [119].

3. Еще одним федеральным министерством, в ведении которого частично находится рынок сувенирной продукции, можно признать Министерство промышленности и торговли РФ. Однако, данное ведомство в большей степени ориентирована на регулирование производства и оборота наиболее значимой части сувенирного рынка - сегмента народных художественных промыслов и ремесел. Так, при содействии министерства в Санкт-Петербурге в период с 30 мая по 3 июня 2018 г. прошла Первая международная выставка-ярмарка «Невский ларец» с представлением широкой палитры традиционных российских брендов сувенирной продукции, таких как изделия предприятий «Хохломская роспись», «Гжельский фарфоровый завод», «Елецкие кружева», «Карельские узоры», «Комбинат Оренбургских пуховых платков», «Узор», «Мстёрский ювелир» и Гусевской хрустальный завод, «Вятский сувенир», «Ростовская финифть» и других [117]. Министерство осуществляет нормативно-правовое обеспечение и регулирование данного рынка, однако, как уже упоминалось, сувенирный рынок по своему назначению и объему значительно превосходит сегмент народно-художественных промыслов и ремесел и требует дополнительной институциональной поддержки.

На основании проведенного анализа, можно говорить о следующих рекомендациях по оптимизации организационного обеспечения функционирования рынка сувенирной продукции:

1. Отсутствие системных документов нормативно-правового характера приводит к возникновению значительного количества практико-ориентированных вопросов и спорных моментов, решение которых требует специализированного юридического сопровождения. Следует считать целесообразным разработку единой стратегии развития рынка сувенирной продукции на федеральном уровне, которая включала бы отдельным направлением стратегические приоритеты обеспечения экономического роста и повышения эффективности управления на рынке туристской сувенирной продукции, в том числе в сегменте народно-художественных промыслов и ремесел.

2. Следует дополнить и обновить общероссийские классификаторы ОКЗ и ОКВЭД посредством выделения отдельных классификационных групп: «Производство туристской сувенирной продукции» (с последующей типологизацией в зависимости от основных видов классификации сувенирной продукции), «Торговля туристской сувенирной продукцией» (с последующей типологизацией в зависимости от основных каналов сбыта сувенирной продукции) для более полной систематизации подходов к деятельности в сфере проектирования, производства и реализации сувенирной продукции.

3. Существует необходимость в разработке единого государственного стандарта качества, регламентирующего не только общие требования к характеристикам и функциональным особенностям туристской сувенирной продукции с учетом возможности использования инновационных технологий, но и характеризующего весь производственно-логистический цикл: проектирование, производство, сбыт, продвижение и послепродажный сервис [85].

4. На основании проведенного анализа было выявлено, что отсутствие систематизации и разрозненный характер, в одном случае, и обобщение трудовых функций, в другом, ведет к отсутствию четкой взаимосвязи Общероссийского классификатора занятий и траекториями развития современного рынка сувенирной продукции, а значит затрудняет как профессиональную, так и образовательную подготовку соответствующих кадров. Необходимо усилить уровень подготовки специализированных кадров для рынка туристской сувенирной продукции за счет разработки и внедрения актуализированных профессиональных стандартов в данной области, обновления и адаптации существующих образовательных стандартов по укрупненной группе «Сервис и туризм» в области проектирования, производства и реализации туристской сувенирной продукции.

5. В целях повышения эффективности управления рынком туристской сувенирной продукции необходимо обеспечить единство институционального обеспечения посредством закрепления функций государственного

регулирования и стимулирования развития исследуемого рынка за определенным федеральным органом исполнительной власти (Федеральным агентством по туризму).

### **1.3. Характеристика стратегий управления рынком туристской сувенирной продукции.**

Обеспечение устойчивого роста любой социально-экономической системы современного типа зависит не только от конкретных действий участников рыночных отношений по оперативному управлению соответствующими объектами (соотношение совокупного спроса и предложения, тенденции и модели потребления, запрос на инновационные продукты и технологическое перевооружение и т.д.), но и от возможности формирования, адаптации и развития системы стратегического управления, предполагающей наличие определенных стратегий, направленных на повышение эффективности функционирования рынка за счет оптимизации использования ресурсного и инфраструктурного потенциала участников рыночного взаимодействия в контексте выработки управленческих решений, которые позволили бы удовлетворить запросы потребителя в долгосрочной перспективе [65].

Все вышесказанное, несомненно, относится и к индустрии туризма в целом, и к сегменту рынка туристской сувенирной продукции. Вместе с тем, как показал проведенный анализ практического опыта и научной литературы по исследуемой тематике ([34], [67], [91] и др.) в российской экономике пока отсутствует системный и комплексный подход к развитию системы стратегического управления рынком туристской сувенирной продукции как на уровне государственного управления (отсутствие стратегии развития отрасли, комплексного подхода к организационно-методическому и институциональному обеспечению стратегического управления рынком и т.д.), так и на микроэкономическом уровне (отсутствие или слабое технико-экономическое обоснование стратегий роста отдельных предприятий и организаций, функционирующих на рынке сувенирной продукции). В связи с

этим весьма актуальным, с научной точки зрения, становится определение приоритетных направлений и методологии формирования системы стратегического управления рынком туристской сувенирной продукции.

В теории стратегического менеджмента, также, как и в классических представлениях об управлении, следует выделять объект и субъект стратегического управления [31]. По аналогии с другими социально-экономическими системами, стратегическое управление рынком туристской сувенирной продукции можно рассматривать в рамках выделения определенных уровней управления, которые коррелируются с соответствующими субъектами управления (таблица 1.4.).

**Таблица 1.4.**

**Характеристика уровней и субъектов стратегического управления рынком туристской сувенирной продукции (авторские разработки)**

Наименование уровня	Характеристика субъекта управления
Макроэкономический уровень стратегического управления	В качестве субъекта следует рассматривать государство в лице отдельных органов управления национального уровня, осуществляющих стратегическое планирование, прогнозирование и контроль за деятельностью участников рыночных отношений посредством использования возможностей перераспределения бюджетных средств в рамках реализации экономических и административных методов регулирования
Мезоэкономический уровень стратегического управления	Субъектами выступают, с одной стороны органы государственной власти регионального и локального уровня, действующие в пределах своей компетенции и финансово-организационных возможностей, и регулирующие отдельные сегменты



	<p>рынка туристской сувенирной продукции, а, с другой стороны, саморегулируемые организации и объединения, влияющие на определение стратегических перспектив развития рынка на основе принципов добросовестной конкуренции, стремления к повышению качества реализуемой сувенирной продукции и формирования партнерских отношений и межотраслевой кооперации как внутри индустрии туризма, так и в контексте взаимодействия со смежными рынками</p>
<p>Микроэкономический уровень стратегического управления</p>	<p>Стратегическое управление осуществляется на уровне субъекта предпринимательской деятельности и предполагает реализацию основных классических функций менеджмента на уровне организации (стратегическое планирование, управление изменениями, координация стратегических инициатив, долгосрочные мотивационные программы и т.д.)</p>

По мнению автора, каждый из выше обозначенных уровней играет важную роль в стратегическом управлении и обеспечении устойчивого развития рынка сувенирной туристской продукции. Отдельное внимание необходимо уделить повышению роли саморегулируемых профессиональных организаций, ассоциаций и объединений, которые могут аккумулировать стратегические инициативы отдельных предпринимательских структур на рынке и участвовать в формировании стратегических планов и программ развития на национальном и региональном уровнях с целью соблюдения интересов всех участников рыночных отношений и гармонизации взаимодействия с другими субъектами индустрии туризма и смежных отраслей.

В России положительным примером такого рода практического опыта организации межотраслевого и профессионального взаимодействия следует признать активную деятельность Ассоциации «Народные художественные промыслы России» - негосударственная некоммерческая организация, которая была основана в целях сохранения народных художественных промыслов в условиях рыночной экономики в 1990 году по инициативе предприятий рынка. В настоящее время Ассоциация объединяет около 250 организаций промыслов, расположенных в 48 регионах Российской Федерации, среди которых всемирно известные центры народного искусства, выпускающие изделия с хохломской и городецкой росписью по дереву, гжельский фарфор, ростовскую финифть, вологодское и елецкое кружево, кубачинские ювелирные украшения, тобольскую резную кость и т.д. [133].

К основным направлениям деятельности Ассоциации, связанных с обеспечением стратегического развития данного сегмента рынка туристской сувенирной продукции следует отнести:

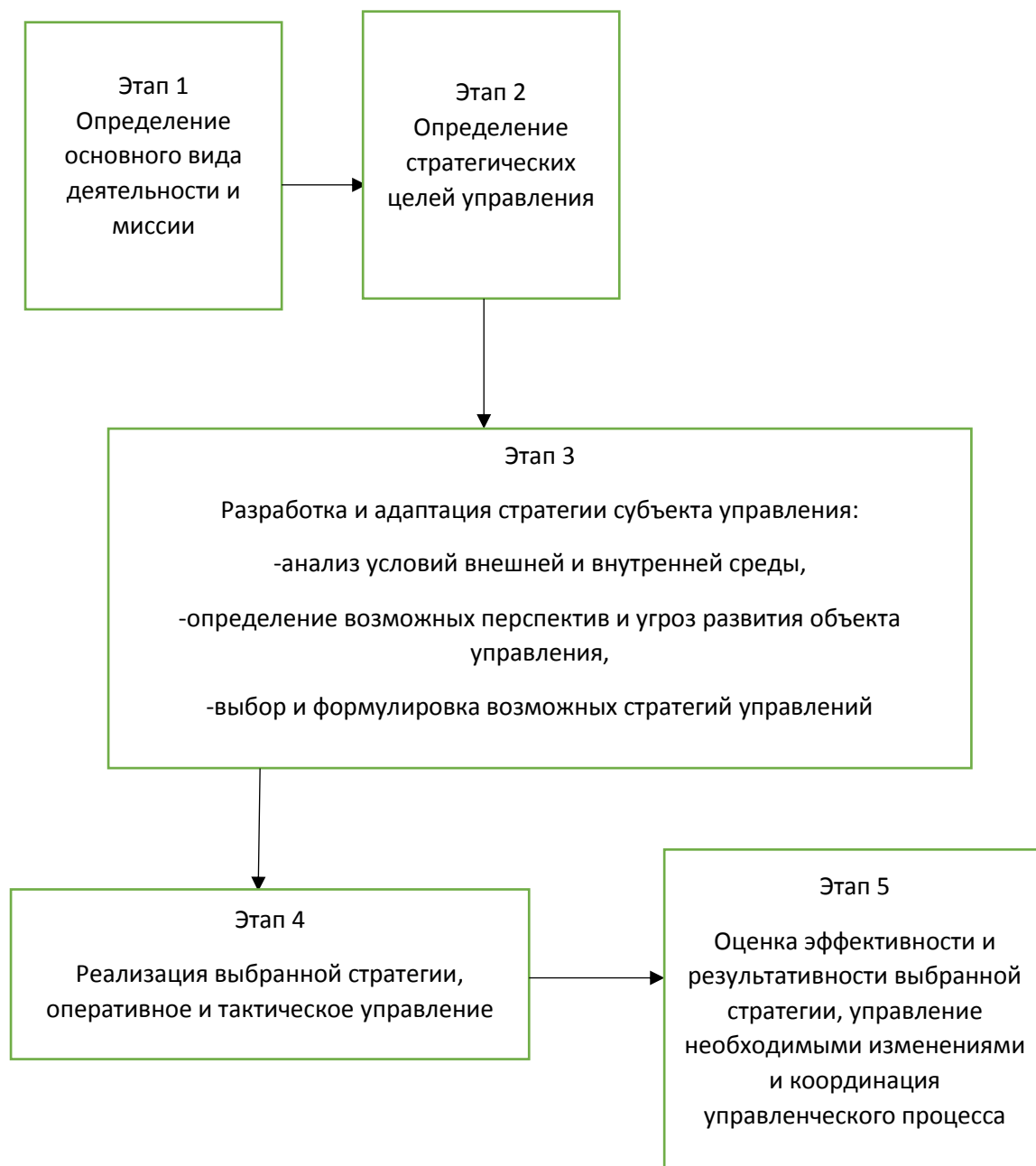
- разработка нормативно-правовых актов и подзаконных документов, регламентирующих деятельность предприятий и организаций народных художественных промыслов,
- организация и проведение выставочных (проект «Молодые дарования» и др.), ярмарочных мероприятий (проекты «Ладья» и «Жар-Птица»),
- устойчивое продвижение брендов народных художественных промыслов в средствах массовой информации,
- проведение стратегического анализа экономических показателей по организациям, подтвердившим свое отнесение в соответствии с законодательством к организациям народных художественных промыслов [133].

В качестве объекта управления следует рассматривать следующие категории, формирующие инфраструктуру рынка туристской сувенирной продукции и к числу которых на различных уровнях управления можно отнести:

- государственную политику, стратегические планы и целевые программы развития отрасли как составной части индустрии туризма, так и отдельного рыночного сегмента на федеральном, региональном и муниципальном уровне,
- субъекты предпринимательской деятельности, функционирующие на рынке сувенирной туристской продукции и осуществляющие полный производственно-логистический цикл (проектирование, производство, продвижение, сбыт и послепродажный сервис) или отдельные операции из числа вышеперечисленных,
- потребителей туристской сувенирной продукции, модели их поведения на рынке и структуру потребительского спроса,
- производственно-логистический цикл или его отдельные операции на уровне организации или предприятия,
- функциональные области деятельности отдельных субъектов предпринимательской деятельности (стратегический маркетинг, стратегическое управление персоналом, стратегия инновационных вложений, стратегический инновационный менеджмент, стратегический финансовый менеджмент, инновационная стратегия организации и т.д.).

Стратегическое управление, с точки зрения классических представлений теории менеджмента и комплексного подхода к характеристике и оценке социально-экономических систем в контексте развития современных теорий управления, может быть рассмотрено в качестве определенного динамического процесса, изменяющегося во временной ретроспективе и проходящего определенные стадии (этапы).

На рисунке 1.2. автором в графическом виде, на основании анализа ряда научных источников по теории менеджмента и стратегического развития ([34], [45], [56], [68], [91]), сформирован последовательный процесс стратегического управления, который благодаря своему универсальному характеру, может быть использован и в условиях рынка сувенирной туристской продукции.



**Рисунок 1.2. – Этапы стратегического управления (составлено автором на основании [34], [45], [56], [68], [91])**

Как видно из предложенного автором рисунка, процесс реализации стратегии носит универсальный характер и, с точки зрения рынка туристской сувенирной продукции как объекта управления, различие будет проявляться непосредственно в выборе тех или иных возможных стратегий управления, в формировании единой системы стратегического управления, основанной на использовании определенного набора специфических инструментов, методов и организационно-экономических механизмов, которые позволили бы

добиться коммерческой успешности реализуемых проектов на рынке, а также в определении отдельных показателей эффективности и результативности бизнес-процессов и ведения коммерческой деятельности, свойственных для исследуемого специфического сегмента индустрии туризма.

При этом необходимо также отметить идентичность используемого алгоритма стратегического управления для различных уровней, субъектов и объектов управленческого процесса. Например, понятие «миссии» может трактоваться как в классическом представлении с точки зрения формирования стратегии развития отдельного предприятия в исследуемом сегменте индустрии туризма, так и в контексте основ государственной политики по отношению к рынку сувенирной продукции [54].

Отдельным направлением стратегического управления рынком сувенирной туристской продукции следует признать определение и оценку уровня влияния отдельных факторов внешней и внутренней среды, формирующих долгосрочные тренды потребительского поведения, требования к качественным и функциональным характеристикам сувенирной продукции, способам и методам продвижения и сбыта сувениров на основе возможностей современных инновационных технологий и коммуникаций.

Вместе с тем, реализация стратегического управления во многом зависит от оптимального использования отдельных инструментов и методов регулирования в процессе организации предпринимательской деятельности на рынке сувенирной продукции в индустрии туризма. К числу наиболее часто используемых инструментов стратегического управления следует перечислить:

1. Стратегическое планирование – предполагает формирование комплекса взаимосвязанных и взаимодополняющих планов как развития отдельных бизнес-структур (стратегический план по привлечению инвестиций, стратегический план по развитию партнерских отношений, стратегический план по техническому перевооружению и т. д.), так и всего рынка в целом (государственная стратегия развития рынка сувенирной продукции,

стратегия развития индустрии туризма, федеральные целевые программы, планирование потребности в подготовке профессиональных кадров для отрасли в долгосрочной перспективе и т.п.).

2. Стратегический анализ – включает в себя набор статических и динамических методов анализа социально-экономических систем в контексте выполнения плановых показателей стратегического развития в соотнесении с их фактическими значениями, учет прогнозных значений показателей состояния факторов внутренней и внешней среды, соотнесение индикаторов развития рынка в стратегической перспективе с общими направлениями стратегического развития индустрии туризма или отдельной туристской дестинации и т.д.
3. Стратегический контроль – набор мероприятий и действий, направленный на определение уровня исполнения стратегических планов, программ и т.д. с целью оптимизации стратегических инициатив.
4. Стратегическое управление изменениями – коррекция выбранных стратегий развития и роста в зависимости от изменения состояния внешней среды на основе рекомендаций и выводов в рамках проведенных процедур стратегического контроля.

Ключевым этапом стратегического управления рынком туристской сувенирной продукции следует признать выбор и формулировку возможных стратегий в зависимости от состояния текущей ситуации, а также с учетом перспектив будущего развития. В теории стратегического менеджмента существует достаточно большое количество видов и типов разнообразных стратегий, связанных с управлением социально-экономическими системами.

На рисунке 1.3. автором предложена типологизация возможных стратегий управления рынком туристской сувенирной продукции на основе анализа отечественной ([45], [62], [64], [68], [88]) и зарубежной ([29], [30], [54], [105], [108]) научной литературы по исследуемой тематике.

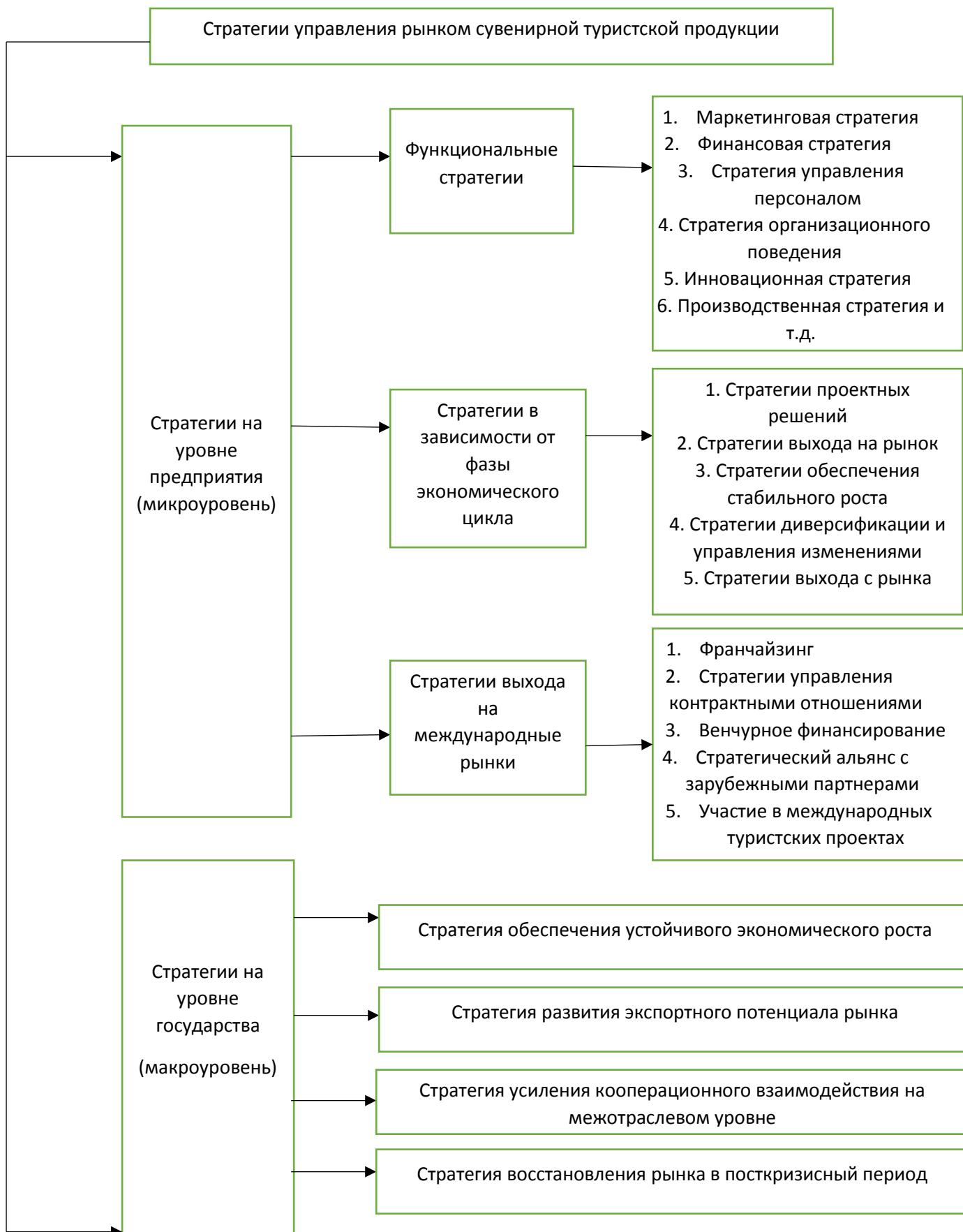


Рисунок 1.3. - Типологизация возможных стратегий управления рынком туристской сувенирной продукции (составлено автором на основании ([29], [30], [45], [54], [62], [64], [68], [88], [105], [108]))

Представленная типологизация базируется на ключевых, общеизвестных стратегиях и предполагает деление в зависимости от уровня управления. Рассмотрим более подробно некоторые из представленных выше стратегий в контексте их использования для управления рынком туристской сувенирной продукции.

Важной составляющей стратегического управления на микроэкономическом уровне следует признать регулирование долгосрочного развития отдельных элементов внутренней среды конкретной организации, функционирующей на рынке туристской сувенирной продукции, что повышает значимость отдельных функциональных стратегий, например, стратегического маркетинга или долгосрочной финансовой стратегии. Вместе с тем, по мнению автора, выделение отдельных функциональных стратегий не всегда приводит к повышению эффективности организации бизнес-процессов, так как нарушается принцип системности и комплексного подхода к реализации предпринимательской деятельности на исследуемом рынке. Весьма часто наблюдается ситуация, когда активно используется одна или несколько из функциональных стратегий, при этом коммерческая эффективность не достигается.

В связи с этим представляется более целесообразным использование комплексных стратегий, к числу которых можно отнести стратегии в зависимости от фазы экономического цикла. Однако, в этом случае использование той или иной стратегии должно быть основано на применении методов и инструментов долгосрочного прогнозирования влияния факторов внешней среды как в условиях стабильно функционирующей экономической системы, так и с точки зрения возможного ухудшения ситуации по экономическим и неэкономическим причинам. Например, ухудшение эпидемиологической обстановки в связи с расширением уровня заболеваемости коронавирусной инфекцией в настоящее время оказало негативное воздействие не только на операционную деятельность всех предприятий и организаций, занятых в производстве товаров и оказании услуг



в индустрии туризма, в том числе и в сегменте сувенирной продукции, но и серьезно повлияло на процесс формирования и реализации долгосрочных стратегий как в разрезе фазы экономического цикла (многие компании были вынуждены временно приостановить свою коммерческую деятельность, а в дальнейшем полностью уйти с рынка в связи с отсутствием платежеспособного спроса и снижением количества туристов, пребывающих в дестинации), так и с точки зрения реализации стратегии выхода на международные рынки.

На макроэкономическом уровне достаточно сложно обозначить конкретные стратегии управления рынком туристской сувенирной продукции, поэтому автор считает необходимым упоминание наиболее адаптивных подходов, к числу которых можно отнести развитие экспортного потенциала с целью расширения потенциальной емкости рынка, получения дополнительных налоговых поступлений и увеличения количества занятых в организации сувенирного дела. В аналогичных целях возможно использование и других выше обозначенных стратегий, отдельное же внимание заслуживает стратегия восстановления рынка в посткризисный период, актуальность методической и методологической разработки и обоснования которой в настоящее время обусловлена значительным негативным эффектом от последствий распространения коронавирусной инфекции.

На основании вышеизложенных теоретических аспектов и с учетом организационно-управленческих и социально-экономических особенностей исследуемого рынка на уровне субъектов предпринимательской деятельности (микроуровень), автор считает целесообразным определить ключевые области стратегического управления рынком сувенирной туристской продукции, обозначить соответствующие направления реализации стратегических инициатив, выявить типовые стратегии и инструменты реализации заявленных направлений, а также предложить возможные показатели эффективности и результативности стратегического управления (таблица 1.5.).

Таблица 1.5.

**Области стратегического управления рынком сувенирной туристской продукции на микроуровне и их характеристика (авторские разработки)**

Область стратегического управления	Основные направления стратегического управления	Основные методы и инструменты реализации стратегического управления	Основные экономические показатели эффективности и результативности стратегического управления
1. Стратегическое управление инфраструктурным потенциалом	1.1. Модернизация и обновление объектов инфраструктуры в соответствии с тенденциями рынка	Стратегическое планирование, стратегический анализ, стратегия минимизации издержек за счет снижения уровня морального износа	Динамика коэффициента износа основных средств, коэффициента обновления основных средств, фондоотдачи и фондовооруженности
	1.2. Повышение эффективности использования объектов инфраструктуры и снижение фактора сезонности за счет маркетинговой деятельности	Стратегическое планирование, стратегический финансовый контроллинг, стратегический анализ	Динамика уровня рентабельности: основных средств, распределения чистой прибыли по отдельным кварталам отчетного периода деятельности
2. Стратегическое управление ресурсным обеспечением	2.1. Обеспечение эффективности принятия управленческих решений в контексте организации и распределения ресурсной базы	Стратегическое планирование, стратегический контроллинг, стратегический анализ, функциональные стратегии управления	Динамика уровня рентабельности: производимой сувенирной продукции, продаж
	2.2. Развитие человеческого капитала и формирование лояльности персонала с целью снижения уровня текучести кадров	Стратегическое планирование, мотивация персонала, устойчивая организационная культура	Динамика производительности труда, сокращение текучести кадров, уровень освоения новых профессиональных компетенций
	2.3. Повышение эффективности управления финансовыми ресурсами за счет достижения оптимального соотношения между собственными и заемными	Стратегическое планирование, стратегический финансовый контроллинг, стратегический анализ	Динамика основных финансовых показателей сувенирного производства (соотношения заёмных и собственных средств, платежеспособности и т.п.)

	средствами, а также снижения уровня долгосрочных обязательств		
3. Стратегическое управление развитием и интенсификацией бизнес-процессов	3.1. Повышение эффективности взаимодействия с потребителем за счет формирования программ лояльности и персонализации предложения	Стратегия диверсификации, стратегический маркетинг, стратегический анализ	Динамика совершения повторных покупок сувенирной продукции в стоимостном выражении к общему объему продаж, объем продаж постоянных клиентов (оптовые и розничные продажи) к общему объему продаж
	3.2. Расширения практики сетевого взаимодействия и участия в кластерных структурах, программах государственно-частного партнерства, расширение экспорта на международный рынок	Стратегии партнерского взаимодействия, стратегический анализ, стратегия диверсификации	Динамика соотношения экспорта сувенирной продукции к общему реализуемой продукции, объем продаж сувенирной продукции на объектах туристского кластера к общему объему продаж
	3.3. Диверсификация предоставляемой продукции в зависимости от специфики и видов туризма	Стратегия диверсификации, стратегический маркетинг, стратегический анализ	Динамика изменения ассортимента предлагаемой продукции, количества новых позиций в предлагаемой линейке сувенирной продукции, соотношения доли специализированной сувенирной продукции, посвященной определенному виду туризма к общему выпуску сувенирной продукции
4. Стратегическое управление внедрением инноваций	4.1. Развитие виртуального пространства и виртуализация предоставляемых услуг за счет возможностей искусственного интеллекта	Инновационные стратегии развития, стратегическое планирование, стратегический анализ	Динамика объема продаж реализуемой сувенирной продукции посредством использования интернет-платформ к общему объему реализованной продукции
	4.2. Внедрение инновационных технологий в процесс реализации маркетинговых мероприятий на основе цифровизации	Стратегия диверсификации, стратегический маркетинг, стратегический анализ	Динамика рентабельности продаж, соотношение прямых доходов от маркетинговых мероприятий к общей величине расходов на

			внедрение цифровых технологий в области маркетинга
	4.3. Обеспечение роста экологизации туристско-рекреационной деятельности за счет внедрения ресурсосберегающих инноваций	Стратегическое планирование, стратегический финансовый контроллинг, стратегический анализ	Динамика расходов на обеспечение экологизации сувенирного производства к общему объему затрат на покрытие штрафов, вызванных нарушением экологической обстановки
5. Стратегии управления в условиях чрезвычайных ситуаций	5.1. Повышение уровня комплексной безопасности организации сувенирного производства	Стратегический анализ, стратегическое планирование, финансовый контроллинг	Динамика уровня расходов на комплексную безопасность организации сувенирного производства к общему объему расходов, связанных с возникновением чрезвычайных ситуаций и форс-мажорных ситуаций
	5.2 Возможность перепрофилирования деятельности и предоставления дополнительных услуг в условиях наступления кризисной ситуации	Антикризисное управление, стратегическое планирование, прогнозирование	Динамика соотношения уровня резервного фонда средств к общему объему чистой прибыли, прогнозируемого уровня затрат на организационные изменения в кризисных условиях к величине уставного капитала организации
	5.3. Обеспечение гибкости и адаптивности управленческой политики в зависимости от текущей конъюнктуры рынка с учетом возможностей современных технологий	Антикризисное управление, стратегическое планирование, прогнозирование	Динамика соотношения расходов на внедрение инноваций к общему объему затрат на управленческий аппарат организации, уровня резервного фонда организации

На основании приведенной выше аналитической таблицы 1.5. можно сделать следующие ключевые выводы:

1. В качестве основных областей стратегического управления рынком туристской сувенирной продукции автор предлагает выделять управление инфраструктурным потенциалом, управление ресурсным обеспечением, управление развитием и интенсификацией бизнес-процессов, управление внедрением инноваций, управление в условиях чрезвычайных ситуаций. К наиболее важным областям стратегического управления в условиях исследуемого рынка, по мнению автора, следует отнести управление инновационным процессом (отставание в модернизации и обеспечении современными технологиями производственно-логистического процесса может привести к снижению уровня конкурентоспособности и снизить объем продаж в долгосрочной перспективе) и управление в условиях чрезвычайных ситуаций (стратегическое развитие должно быть основано как на политике по снижению возникновения возможных рисков ситуаций, так и формированию стратегических финансовых и материальных запасов в случае ухудшения экономической конъюнктуры рынка по объективным, форс-мажорным причинам и обстоятельствам чрезвычайного характера),

2. Основные направления стратегического управления рынком сувенирной туристской продукции связаны с повышением эффективности и результативности использования возможностей ресурсного и инфраструктурного потенциала на основе адаптации и выработки гибких стратегий к изменяющимся социально-экономическим условиям. При этом сами направления должны формироваться исходя из текущих тенденций на рынке (например, экологизация становится важным элементом стратегического развития не только промышленных предприятий, но и субъектов индустрии туризма, в том числе повышается ее значимость в процессе организации технологического обеспечения сувенирного производства, выпуска экологически чистой сувенирной продукции,

утилизации производственных отходов, внедрения экологически чистых технологий и т.д.),

3. Достижение эффективности стратегического управления возможно только при условии комбинированного использования существующих стратегий. При этом каждое из направлений стратегического управления предполагает использование не только одной или нескольких типовых стратегий, но и выбор соответствующих инструментов и методов, к числу наиболее востребованных из которых следует отнести стратегическое планирование, стратегическое прогнозирование, стратегическое управление изменениями в контексте координации стратегии,

4. Отдельное внимание в современных условиях следует уделить такому важному инструменту стратегического управления как риск-менеджмент, благодаря которому возможно не только качественно и количественно оценить потенциальные риски, возникающие во внутренней и внешней среде отдельной организации, осуществляющей проектирование, производство или сбыт сувенирной продукции, но и предложить методические подходы по формированию адаптивных типовых систем риск-менеджмента для всего рынка, а также учесть данное обстоятельство при разработке национальной стратегии индустрии туризма и стратегии развития рынка сувенирной продукции,

5. Показатели эффективности и результативности стратегического управления включают в себя как общие экономические категории (уровень рентабельности, объем выручки и чистой прибыли, уровень производительности и т. д.), так и индикаторы, свидетельствующие об особенностях самого рынка сувенирной продукции (стоимостной объем реализованной сувенирной продукции в условиях туристского кластера, межрегионального туристского проекта, количество заключенных партнерских соглашений по реализации сувенирной продукции в объектах туристской инфраструктуры дестинации и т.д.).

## **2. Формирование и развитие системы стратегического управления рынком сувенирной туристской продукции**

### **2.1. Анализ отечественного и зарубежного опыта стратегического управления рынком туристской сувенирной продукции.**

Одним из ключевых структурных элементов достижения эффективности функционирования и развития рынка туристской сувенирной продукции следует признать выбор непосредственной стратегии управления данным сегментом индустрии туризма как на государственном уровне (федеральное и региональное управление), так и на уровне отдельных предпринимательских структур, связанных с разработкой, производством, реализацией и продвижением соответствующих экономических благ [96]. Применительно к функциональным особенностям сувенирного туристского рынка процесс формирования адаптивной стратегии управления, будет подвергаться воздействию целого ряда разнонаправленных факторов, к числу наиболее значимых из которых необходимо отнести нижеследующее:

- нормативно-правовое обеспечение и система нормативных ограничений производственно-логистического цикла создания и реализации туристских сувениров,
- расположение и особенности размещения пунктов реализации сувенирной туристской продукции и их пространственно-территориальная взаимосвязь с основными достопримечательностями и маршрутами как в пределах определенной дестинации, так и в условиях межрегиональных и международных туристских проектов,
- структура и величина среднестатистического туристского потока, динамика его изменения в зависимости от факторов внешней среды, в том числе в случае возникновения и развития кризисных ситуаций,
- фактор сезонности и уровень его влияния на количественные показатели оценки туристского потока, возможность обеспечения лимитирующих

действий, способных снизить значение данного фактора при формировании долгосрочной стратегии управления развитием исследуемого сегмента рынка сувенирной продукции,

- государственная политика в сфере регулирования и контроля за функционированием рынка сувенирной туристской продукции, ее практическая реализация и уровень адаптивности к изменениям факторов внешней среды,

- сложившиеся традиционные подходы к организации процесса продаж на рынке сувенирной туристской продукции, соотношение оптового и розничного сегмента продаж, наличие текущих интернет-продаж и уровень потребительского спроса на сувенирную продукцию, реализуемую посредством современных технологий сбыта,

- использование инновационных технологий в производстве сувенирной туристской продукции, инновационных методов в организации сбыта и продвижения, современных подходов к организации управленческой деятельности на предприятиях данного сегмента туристского рынка [47].

Таким образом, можно говорить не только о чисто продуктовых инновациях, обусловленных спецификой реализуемых сувениров и их внутреннего контента, но и о маркетинговых и управленческих решениях, отличающихся оригинальностью и соответствующих современным потребительским предпочтениям.

Принимая во внимание уровень влияния всех выше перечисленных факторов, предпринимательские структуры, задействованные на рынке туристской сувенирной продукции, должны сформировать определенный набор методов и инструментов стратегического управления процессом разработки, производства, реализации и продвижения применительно к особенностям туристско-рекреационного потенциала дестинации и с учетом общей направленности государственной политики в данной сфере.

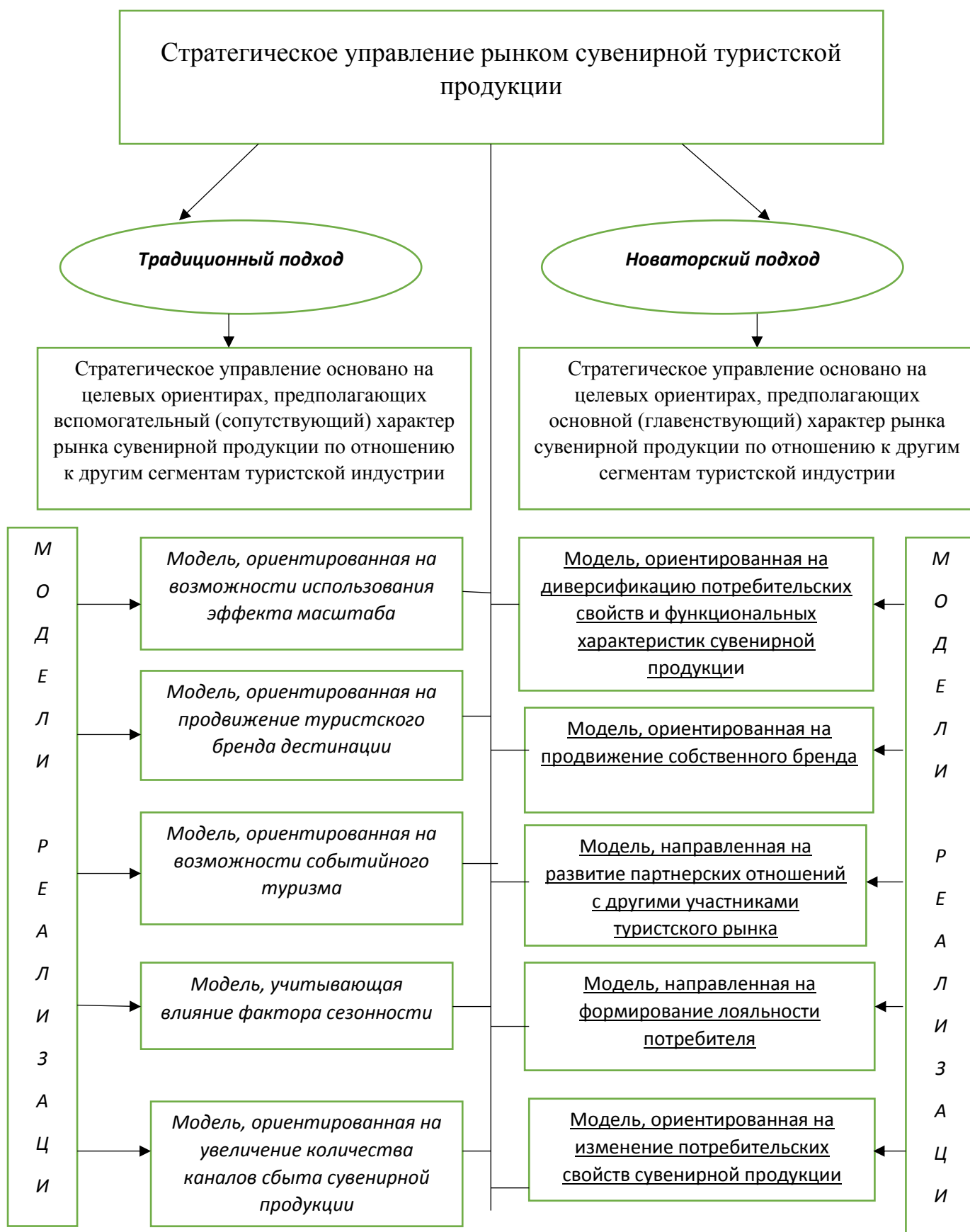
Автор хотелось бы подчеркнуть, что государственное регулирование рынка туристской сувенирной продукции, как и любого другого



экономического блага, оказывает прямое воздействие на формирование и последующее стратегическое развитие как самих субъектов предпринимательской деятельности, занятых в процессе разработки, создания, производства, сбыта, продвижения и послепродажного сервиса в сегменте туристских сувениров, так и конкретных потребителей, которые вынуждены формировать спрос на продукцию в соответствии с определенными экономическими и административными ограничениями, связанными с процессом осуществления полного цикла покупки. При этом можно говорить о том, что роль, ключевые направления и возможные организационно-экономические механизмы государственного регулирования исследуемого рынка, в определенной степени, меняются с точки зрения уровня экономической стабильности и наличия кризисных явлений, вызванных целым рядом объективных и субъективных причин.

В связи с этим, с точки зрения формирования последующих стратегий развития рынка туристской сувенирной продукции на уровне отдельных субъектов рыночных отношений, важно разграничивать возможные траектории государственного регулирования рынка применительно как к стабильным экономическим условиям, так и кризисному состоянию социально-экономической системы в целом, или ее отдельных частей.

На основании анализа отечественной и зарубежной практики по данному вопросу, можно говорить о возможности систематизации подходов к стратегическому управлению рынком сувенирной туристской продукции и характеристике определенных вариантов (моделей) поведения субъектов предпринимательской деятельности в условиях исследуемого рынка (рисунок 2.1.).



**Рисунок 2.1. – Систематизация подходов к моделям стратегического управления рынком сувенирной туристской продукции (авторские разработки)**

Как видно из представленного выше рисунка, можно выделить два основных подхода к формированию стратегии управления рынком туристской сувенирной продукции, каждый из которых более детально рассмотрен автором в таблице 2.1.

**Таблица 2.1.**

**Сравнительная характеристика подходов к стратегическому управлению рынком сувенирной туристской продукции (авторские разработки)**

Характеристика	Традиционный подход	Новаторский подход
Статус по отношению к структуре туристского рынка	Второстепенное значение, развитие рынка пропорционально росту объемов продаж туристских услуг	Главенствующая роль, в основу стратегии закладывается спрос на саму сувенирную продукцию, который не всегда находится в прямой пропорциональной зависимости от объемов продаж туристских услуг
Зависимость от объема туристского потока	Прямая (чем выше уровень туристского потока тем выше, при прочих равных условиях, объем продаж сувенирной продукции)	Косвенная (четкая зависимость между уровнем туристского потока и объемами продаж отсутствует)
Потребительский сегмент	Туристы, непосредственно посещающие туристскую дестинацию в определенный период времени	Статус потребителя определяется не с точки зрения осуществленного, текущего или планируемого пребывания в дестинации, а в соответствии с его спросом на сувенирную продукцию
Связь с туристской дестинацией	Связь с дестинацией присутствует, вместе с тем в пунктах розничной продажи сувенирной	Тесная связь с туристской дестинацией, прежде всего с ключевыми брендами, характеризующими

	туристской продукции могут быть реализованы товары, несвязанные с брендами дестинации	туристский рынок и представленными в виде сувенирной продукции
Ценообразование	Ценовая политика формируется исходя из соотношения спроса и предложения и не подвергается значительным корректировкам	Гибкая ценовая политика, формирование лояльности потребителя, направленность на осуществления повторных закупок
Товарная политика	Низкий уровень дифференциации продукции, использование стандартных проектных решений в процессе производства сувенирной продукции	Высокий уровень дифференциации продукции, расширение спектра потребительских свойств сувенирной продукции, учет пожеланий отдельных сегментов потребителей
Варианты сбыта продукции	Традиционный вариант сбытовой политики, основанный на использовании технологии прямых продаж и возможностей розничной торговли	Сбыт продукции происходит как на основе использования традиционных схем, так и за счет возможностей интернет-коммерции
Способы продвижения продукции	Реклама в местах розничной продажи сувенирной продукции, раздача листовок и других рекламных материалов, наличие отдельных скидок с учетом фактора сезонности, промо-акции	Рекламная деятельность осуществляется посредством возможностей сети Интернет и социальных сетей
PR-сопровождение	Низкий уровень, по преимуществу отсутствует	Высокий уровень, развитие партнерских взаимоотношений в

		условиях кластерных образований, сетевых объединений, межрегиональных проектов и т.д.
Государственное регулирование	Отсутствует системный подход к формированию и реализации национальной стратегии развития рынка сувенирной туристской продукции	Требуется дополнительная регламентация качества реализуемой сувенирной продукции, взаимоотношений продавца и потребителя, организации интернет- торговли, защиты авторских прав на туристский бренд и т.д.

В соответствии с выбранным подходом, возможно формирование отдельных моделей реализации стратегического управления рынком сувенирной туристской продукции.

К числу наиболее популярных следует отнести формирование стратегии, ориентированной на рост продаж туристской сувенирной продукции при условии увеличении текущего уровня туристского потока. В данном случае, можно исходить из того, что чем больше туристов посещают дестинацию, тем больший объем продаж может быть отмечен на рынке сувенирной продукции за счет реализации принципов эффекта масштаба. По мнению автора, несмотря на значительные преимущества в краткосрочной перспективе, данный вариант представляет собой экстенсивный путь развития по целому ряду объективных причин:

- высокий уровень зависимости от объемов туристских потоков: в случае кризисных явлений и, соответственно, падения спроса на туристские услуги, значительно снижается уровень продаж сувенирной продукции,

- склонность потенциальных туристов к экономии на расходах, связанных с приобретением туристских сувениров в случае ухудшения экономической конъюнктуры и снижения уровня благосостояния,

- отсутствие роста значений расходов на сувенирную продукцию в расчете на одного туриста, т.е. средний чек на приобретение сувенирной продукции при увеличении объемов туристского потока не претерпевает значительных изменений,

- спрос на туристскую сувенирную продукцию, чаще всего, ограничен как с точки зрения возможности приобретения дополнительных единиц товарной продукции, так и точки зрения совершения повторных закупок у одного и того же продавца.

При этом необходимо признать тот факт, что данная стратегия наиболее характерна в условиях событийного туризма, который соответствует краткосрочному повышению спроса на сувенирную продукцию при одновременном росте величины туристского потока.

Например, проведение чемпионата мира по футболу в России увеличило выручку бизнеса сразу в нескольких отраслях. Согласно статистике, собранной одним из крупнейших операторов фискальных данных, самый большой рост зафиксирован в продажах сувенирной продукции – более чем в полтора раза (54%). Что касается городов-организаторов мирового первенства, то больше всего рост сувенирной продукции оказался в Екатеринбурге – 122%, то есть более чем в два раза. В столице показатель прироста тоже выше среднего – 62%. Популярнее других у туристов оказались матрешки, кокошники и продукция с символикой турнира [136].

Однако, и в данном случае возможны негативные последствия для рынка, при условии использования традиционного подхода к стратегическому управлению, которые могут проявляться как в избыточном предложении продукции, так и в увеличении уровня цен на реализуемые товары, что может негативно сказаться на имидже туристской дестинации. Кроме того, предполагается, что в качестве непосредственных потребителей сувенирной продукции будут выступать исключительно туристы, посещающие дестинацию с целью участия в том или ином культурном, спортивном, деловом или ином мероприятии. Это, в свою очередь, снижает потенциальный

объем рынка и ведет к потере возможных дополнительных доходов от реализации сувенирной продукции.

Одной из наиболее популярных моделей традиционного типа можно признать стратегию обеспечения взаимосвязи туристского сувенира и бренда дестинации. В качестве актуального примера, в данном случае, можно привести тот факт, что производители изделий народных художественных промыслов в Подмосковье ежегодно реализуют продукции на 500 миллионов рублей, а ежегодный объем продаж всей отрасли народных художественных промыслов в России составляет 5,5 миллиардов рублей. Ежегодный прирост составляет примерно 1-2%. Более половины продукции продается в Москве и Санкт-Петербурге. Во всей отрасли занято более 30 тысяч человек. Из них порядка 4-5 тысяч трудятся на предприятиях, производящих продукцию народных художественных промыслов в Подмосковье. В Подмосковье работают два десятка производителей народных художественных промыслов. Они производят такие изделия, как лаковая федоскинская миниатюра, жостовская роспись, гжель, вербилковский и дулевский фарфор, клинская елочная игрушка, сергиевопосадская матрешка и деревянная игрушка, павловопосадские платки и т.д. [135].

Однако, описанные выше традиционные модели стратегического управления не всегда создают возможность обеспечить эффективность бизнес-процессов в современных условиях экономического развития и требуют значительной модернизации с социально-экономической и управленческой точек зрения [38].

Отдельное внимание, среди представленных на рисунке 2.3. направлений стратегического управления новаторского типа, следует уделить модели, ориентированной на изменение потребительских свойств сувенирной продукции. В качестве доказательной базы необходимости выделения данной модели нужно привести тот факт, что с течением определенного времени и изменениями, происходящими в человеческом обществе, происходит переосмысление ценности сувенирной продукции и ее превращение, при

прочих равных условиях, в предметы антиквариата, которые при этом сохраняют свое значение и как сувенир, и как туристская сувенирная продукция. В качестве примера в данном случае можно привести историю знаменитой серии из 50 императорских пасхальных яиц для российской императорской семьи, которая была создана в период с 1885 по 1916 год под управлением Петера Карла Фаберже. Начало серии было положено в 1885 году, когда император Александр III при посредничестве своего дяди, великого князя Владимира Александровича, в качестве подарка для своей жены, императрицы Марии Федоровны заказал у Fabergé пасхальное яйцо. Таким образом, с самого начала появления данных ювелирных украшений они отождествлялись с сувенирной продукцией, которая одновременно представляла собой предмет роскоши, доступный лишь для царственных особ [123].

Каждое из 50-ти яиц имеет уникальную историю и неповторимый характер с точки зрения дизайнерских и конструкторских особенностей, однако, многие из них тесно связаны с известными российскими достопримечательностями и дестинациями. Например, яйцо «Московский Кремль» (декор яйца, покрытый белой прозрачной эмалью и увенчанный полированным золотым куполом, навеян архитектурой Успенского собора) и ряд других [122].

Однако, некоторые из драгоценностей уже в то время можно было рассматривать как туристские сувениры, так или иначе связанные с экспортом. Например, «Яйцо герцогини Мальборо», 1902 год, было заказано у Fabergé Консуэло Вандербильт, герцогиней Мальборо, во время ее визита в Россию в 1902 году. Сейчас яйцо Фаберже принадлежит князю Монако Альберу. Оно является единственным ювелирным яйцом Фаберже, изготовленным для американского заказчика [123].

В последующем фирма Фаберже, значительно трансформируясь в современных экономических условиях и расширяя емкость потребительского рынка за счет привлечения новых клиентов не только среди узко



ограниченного круга наиболее богатых и знаменитых представителей аристократических родов, но и за счет потребителей с высокими и средними доходами. При этом, за счет возможностей интернет- торговли, круг потребителей не ограничивается пространствами определенной страны, в которой сейчас зарегистрирована компания, а спектр предлагаемых товаров к реализации не сводится исключительно к знаменитым брендам сувенирной продукции - пасхальных яиц Фаберже.

Кроме того, необходимо отметить тот факт, что сама идея подобного рода ювелирных украшений, содержащих одновременно и хорошо узнаваемый бренд, связанный с культурой и историей России, и обладающих ценностью как сувенирной и подарочной продукции, но выполненных из более дешевых материалов, зачастую не относящихся к драгоценным металлам и высокохудожественным изделиям, нашла широкое распространение во многих российских туристских дестинациях.

Как показывает современная практика, в условиях одной страны может быть реализовано сразу несколько моделей стратегического управления рынком туристской сувенирной продукции. В качестве примера автор считает уместным рассмотреть практический опыт одного из лидеров туристского рынка Нового Света – Республики Бразилия, которая, посредством оптимизации управленческих подходов по использованию возможностей туристско-рекреационного потенциала регионов и дестинаций, демонстрирует значительный устойчивый социально-экономический рост индустрии в последние десятилетия как за счет возможностей внутреннего рынка, так и за счет активного привлечения иностранных туристов, прежде всего, из США и Западной Европы, а также Тихоокеанского региона. В подтверждение вышесказанному можно привести динамику стабильного роста доходов от международного (въездного) туризма в стране (таблица 2.2.) [134].

Таблица 2.2.

**Анализ динамики доходов от международного (въездного) туризма в Бразилии (2008-2018 гг.) [134].**

Год	Значение показателя уровня доходов от международного (въездного) туризма, млрд. долл. США	Изменение значения показателя, %
2018	6 324 000 000	2,41%
2017	6 175 000 000	-6,62%
2016	6 613 000 000	5,74%
2015	6 254 000 000	-15,54%
2014	7 405 000 000	9,15%
2013	6 784 000 000	2,43%
2012	6 623 000 000	3,97%
2011	6 370 000 000	15,36%
2010	5 522 000 000	-2,01%
2009	5 635 000 000	-7,76%
2008	6 109 000 000	-

Естественно, сувенирная туристская продукция в полной мере отражает особенности традиций и национальной культуры Бразилии, что вызывает значительный интерес у потребителей не только международного рынка туристских услуг, но и внутреннего сегмента индустрии, что обусловлено специфическими особенностями региональной дифференциации провинций страны по природно-географическому, социально-культурному и национальному признаку.

Проанализировав бразильский опыт, авторы предлагают выделять три наиболее характерные модели поведения субъектов предпринимательской деятельности по стратегическому управлению рынком сувенирной туристской продукции в условиях розничной торговли, аргументируя свои утверждения практическими примерами отдельных туристских дестинаций и регионов страны.

Первая из анализируемых моделей характерна для такой всемирно известной метрополии, финансового и индустриального центра страны, как Сан-Пауло, который не является активным международным туристским

центром и представляет собой транзитную точку для иностранных туристов на пути к аргентинским и уругвайским границам либо местом отправления к знаменитому водопаду Игуасу. Вместе с тем, город является местом притяжения местных туристов из внутренних и северных регионов страны, особенно в периоды проведения событийных мероприятий и праздничных дней. В связи с этим размещение и локализация пунктов продажи сувениров очень тесно взаимосвязаны с конкретными туристскими объектами и чаще всего располагаются на их территории. Это, прежде всего, площадки наиболее известных музеев города (например, Пинакотека Сан-Пауло и MASP), а также объекты популярные для посещения у местных жителей из других регионов (например, Городской рынок Сан-Пауло) [127]. В целом, можно говорить о достаточно низком ассортименте предлагаемой продукции и реализации сувениров, тесно связанных с ключевыми брендами метрополии. Кроме того, на основании бразильского опыта, подтверждается гипотеза о прямой взаимосвязи между продажей сувенирной продукции и развитием событийного туризма.

Принципиально другой подход можно наблюдать в одном из крупнейших по величине и уровню социально-экономического развития городе Бразилии – Ресифи, который является центром притяжения туристов не только из остальных регионов страны, но и туристов из континентальной Европы (Португалия, Нидерланды, Франция, Италия и др.), что обусловлено известностью города как одного из центров карнавального движения и наличием рек и искусственных каналов, относительно напоминающих природные ландшафты Венеции. В Ресифи используется модель, которая предполагает концентрированное размещение пунктов реализации сувенирной продукции на основных туристских маршрутах. При этом идет четкое разделение на сегменты потребителя: существует несколько ключевых торговых комплексов, реализующих относительно недорогую массовую сувенирную продукцию, предназначенную в большей степени на удовлетворение вкусов и запросов жителей из других регионов страны. С

другой стороны, в самом историческом центре на главной площади города расположен комплекс «Centro de Artesanato de Pernambuco», где реализуется высокохудожественная сувенирная продукция по весьма высоким ценам, предназначенная в большей степени для иностранных покупателей. Кроме того, посещение данного центра является неотъемлемым элементом экскурсионного сопровождения организованных групп иностранных туристов. Функционирование центра основано на принципах государственно-частного партнерства и предполагает поддержку со стороны региональных властей штата [128].

Особенный интерес вызывает третья модель поведения субъектов предпринимательской деятельности по стратегическому управлению рынком сувенирной туристской продукции, которая успешно реализуется в городе на северо-востоке страны – Натале, туристско-рекреационные достопримечательности которого, прежде всего природного характера, ориентированы на внутреннего потребителя. Здесь можно говорить об уникальном проекте «Natal Tourism Center», расположенного в стенах одной из первых дворцовых городских построек времен колониальных завоеваний, в основу которого заложено сочетание реализации сувенирной продукции как ключевого элемента-ядра проекта и проведения событийных мероприятий как для непосредственно жителей города и штата, так и для туристов, с выделением специализированных театральных постановок, демонстрирующих особенности культуры и традиций северо-востока Бразилии в соответствии с национальным и городским календарем событий. Кроме того, на территории туристского центра находятся точки общественного питания различного формата, арт-галерея и ряд других объектов [129].

В российских условиях, по мнению автора, весьма сложно говорить о наличии системного подхода к выработке основ стратегического управления рынком сувенирной туристской продукции как в масштабах государственного регулирования на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, так

и применительно к отдельным хозяйствующим субъектам, которые зачастую не используют всего возможного потенциала внедрения элементов системы стратегического менеджмента и управления изменениями.

К ключевым проблемам формирования и внедрения системы стратегического управления рынком туристской сувенирной продукции как на уровне государства, так и предпринимательских структур в РФ следует отнести:

1. Низкий уровень внедрения инновационных технологий как в производственный, так и в управленческий процесс на предприятиях рынка туристской сувенирной продукции,

2. Отсутствие единого нормативно-правового и институционального обеспечения стратегического управления рынком туристской сувенирной продукции,

3. Низкий уровень рентабельности производства сувенирной продукции в связи с неэффективным управлением затратами,

4. Отсутствие стратегических внутренних нормативных документов, регламентирующих долгосрочное развитие предпринимательских структур на исследуемом рынке,

5. Высокий уровень зависимости от факторов внешней среды как исключительно экономического характера, так и прочих факторов влияния (дисбаланс экологической обстановки в дестинации, ухудшение эпидемиологической ситуации, чрезвычайные происшествия природного характера и т.п.).

Подводя итог вышесказанному, необходимо отметить, что выбор оптимального подхода и модели стратегического управления рынком сувенирной туристской продукции должен включать в себя анализ основных возможностей и угроз развития индустрии туризма применительно к условиям конкретной дестинации [81].

## **2.2. Методические рекомендации по разработке стратегии управления рынком туристской сувенирной продукции в кризисных условиях.**

Наряду с формированием оптимальным подходов к реализации стратегии управления рынком туристской сувенирной продукции в контексте максимизации возможной прибыли при одновременном удовлетворении запросов потребителей на основе использования инновационных технологий и продуктов, участники рыночных отношений должны принимать во внимание и разнообразные аспекты, связанные с возможным изменением не только рыночной конъюнктуры, но и внешней среды, которая может оказывать прямое воздействие на результаты коммерческой деятельности. При этом необходимо принимать во внимание тот факт, что в отличие от изменения состояния рынка по экономическим причинам, в случае возникновения различного рода внештатных, чрезвычайных ситуаций достаточно сложно осуществить четкий прогноз возможного развития событий. В связи с этим особую актуальность приобретают вопросы, связанные с развитием стратегического управления в условиях высокого уровня неопределенности на рынке не только по экономическим причинам, как например снижение уровня покупательского спроса в процессе экономической рецессии либо изменение потребительских предпочтений и вкусов по ряду объективных причин экономического характера, но и в связи с действием прочих факторов.

Как в отечественной ([22], [25], [43], [52], [61], [69] и др.), так и зарубежной ([93], [98], [101], [110] и др.), литературе достаточно большое внимание уделяется вопросам организации управления отдельными сегментами туристской индустрии в условиях экономического кризиса и снижения уровня покупательского спроса, формированию стратегий антикризисного управления в условиях ухудшения экономической конъюнктуры в среднесрочной и долгосрочной перспективе. При этом в качестве объекта исследования могут выступать как сами предприятия и организации, занятые

в процессе создания и реализации туристских услуг, так и органы государственного управления, в чьи компетенции входит разработка антикризисных предложений по повышению резистентности туристского рынка к условиям экономической нестабильности и снижения уровня объемов продаж, что, в свою очередь оказывает негативное влияние на состояние наполняемости бюджетов всех уровней, в особенности в условиях зависимости от сферы туризма и рекреации как основного донора для формирования расходной части бюджетных ассигнований.

Вместе с тем, на основании проведенного автором анализа существующих научных источников по данной теме, можно говорить о следующих выявленных недостатках:

- отсутствуют научные работы, характеризующие стратегии развития рынка сувенирной продукции сферы туризма и рекреации, в подавляющем большинстве источников представлены либо общие положения по формированию антикризисной политики в индустрии туризма в целом как отрасли народного хозяйства, либо программные мероприятия для отдельного региона или дестинации, что снижает универсальный характер предлагаемых мер,

- предлагаемые варианты действий, несмотря на позиционирование с индустрией туризма, зачастую представляют собой перенесение опыта формирования системы стратегического управления из других отраслей, в том числе промышленности и сельского хозяйства, что снижает уровень возможной эффективности и результативности при их внедрении применительно к тому или иному сегменту туристского рынка, в том числе к сектору сувенирной продукции,

- отсутствует комплексный подход к формированию системы стратегического управления в индустрии туризма, в большинстве своем авторы уделяют внимание практическим аспектам реализации отдельных стратегий, прежде всего маркетингового характера (стратегия диверсификации, стратегия интенсификации роста, стратегия выхода на новые

рынки и т.д.), при этом не учитывая системный характер стратегического менеджмента, который охватывает все сферы деятельности не только предпринимательских субъектов, но и органов государственной власти,

- в подавляющем большинстве проанализированных источников в качестве основной причины кризисных явлений в индустрии туризма авторы выделяют чисто экономические причины, что, с одной стороны, обосновано и закономерно, так как сфера туризма и рекреации является важной частью современной национальной экономики и испытывает соответствующее негативное воздействие в условиях рецессии производственно-хозяйственных процессов. Вместе с тем функционирование туристского рынка, в том числе сегмента сувенирной продукции, зависит от различного рода факторов неэкономического характера, которые оказывают непосредственное влияние на деловую активность и показатели роста в индустрии,

- в проанализированной научной литературе достаточно мало внимания уделяется нормативным аспектам теоретического и практического обоснования стратегии развития индустрии туризма и ее отдельных сегментов в условиях ускоренного роста технологических преобразований как на самом рынке, так и в национальной и мировой экономике в целом. По мнению автора, в условиях современного инновационного развития и перехода к новому технологическому укладу, особую актуальность приобретают вопросы, связанные с адаптацией стратегического управления к новым реалиям цифровизации экономических отношений и внедрению систем искусственного интеллекта, которые хотя и дают дополнительные преимущества для ведения бизнеса на туристском рынке, вместе с тем, при отсутствии должного внимания к их учету и прогнозированию, могут постепенно привести к возникновению кризисных явлений в индустрии.

Среди наиболее значимых с точки зрения уровня влияния на формирование принципов стратегического управления рынком туристской сувенирной продукции, по мнению автора, следует выделить следующие факторы неэкономического характера (рисунок 2.2.)





**Рисунок 2.2. – Типологизация факторов неэкономического характера, приводящих к возникновению кризисных ситуаций и влияющих на систему стратегического управления рынком туристской сувенирной продукции (собственные разработки автора)**

Как видно из обозначенного выше рисунка 2.2. автор сделал попытку систематизировать возможные факторы влияния с точки зрения периода воздействия на рынок туристской сувенирной продукции:

-единовременное воздействие (влияние на рынок проявляется одновременно с воздействием фактора и предполагает разработку адаптивных стратегий, реализация которых должна начинаться как можно раньше за максимально короткий период времени, чтобы минимизировать негативные последствия от влияния того или иного фактора данного рода),

- длительное воздействие (влияние фактора опосредованно либо его проявления растянуты во временном периоде, что требует разработки принципиально иной системы стратегического управления, в основу которой должно бы заложена рационализация использования имеющихся ресурсов с целью адаптации к постепенно меняющимся условиям во внутренней и внешней среде).

Отдельно хотелось бы подчеркнуть, что формирование стратегического управления в условиях кризисных явлений на рынке туристской сувенирной продукции должна осуществляться не только на уровне отдельных экономических субъектов-участников рыночных отношений, но и на уровне государственного управления в контексте изменения стратегий развития, федеральных и региональных целевых программ, и планов в зависимости от уровня и периода влияния того или иного неэкономического фактора.

Рассмотрим некоторые из представленных на рисунке 2.2. факторов неэкономического характера, влияющих на формирование системы стратегического управления в условиях кризисных условий, более подробно.

Ухудшение экологической ситуации в связи с деятельностью человека, приводящее к возникновению техногенных катастроф и чрезвычайных ситуаций, которые в свою очередь влияют, в основном в краткосрочный или среднесрочный период времени, на сокращение объема туристского потока в соответствующие дестинации и автоматическое снижение уровня продаж туристских сувениров, а также разрушают инфраструктуру индустрии

туризма, в том числе отрицательно влияют на производственную базу для создания сувенирной продукции, снижают эффективность продвижения и сбыта. При этом необходимо уточнить, что речь в данном случае может идти о трех возможных сценариях развития ситуации (таблица 2.3).

**Таблица 2.3**

**Сценарии развития влияния техногенных факторов на стратегическое управление рынком туристской сувенирной продукции (авторские разработки)**

Описание сценария	Период воздействия	Масштаб воздействия	Особенности формирования стратегического управления
Техногенная катастрофа вызвана стечением неблагоприятных обстоятельств и происходит в определенный период времени без умышленного вмешательства человека	Единовременное	В большинстве случаев влияние данного фактора удается минимизировать, однако реальные последствия будут зависеть от специфики самой техногенной катастрофы	Стратегия направлена на оптимизацию использования ресурсной базы посредством формирования запасов продукции, повышение финансовой дисциплины, использование инструментов страхования ответственности
Техногенная катастрофа вызвана прямым вмешательством человека	Единовременное	Объем ущерба в большинстве своем значителен, требуется длительный период для восстановления	Стратегия направлена на адаптацию к текущим условиям, предполагает в том числе консервацию

		экономической активности	производственной линии, диверсификацию производства или переход к другому виду деятельности
Ухудшение экологической обстановки в связи с ведением экономической деятельности	Длительное	Значительный, затрагивает все сегменты туристского рынка в долгосрочной перспективе	Стратегия направлена на развитие новых инновационных форм сбытовой политики, связанных с реализацией продукции в сети интернет, продвижением сувенирной продукции в социальных сетях, формировании устойчивого спроса на продукцию посредством развития программ лояльности

В первом и во втором из вышеописанных сценариев рынок сувенирной туристской продукции не испытывает значительных кризисных явлений в долгосрочной перспективе, так как устранение последствий техногенной катастрофы ведет к стабилизации состояния и на туристском рынке, нормализует уровень продаж, сбыта и систем коммуникаций для продвижения сувенирной продукции. В худшей ситуации может находиться само

производство сувениров, так как разрушение основных фондов из-за воздействия техногенного фактора может привести к прекращению всей хозяйственной деятельности. С другой стороны, крупные технологические катастрофы способны полностью прекратить функционирование рынка не только сувенирной продукции, но и всей индустрии туризма. В качестве доказательного примера вышеописанной гипотезы можно привести такой наглядный пример как Чернобыльская катастрофа, которая полностью уничтожила не только индустрию туризма, но и привела к гибели, по разным оценкам, от нескольких десятков непосредственных ликвидаторов аварии до 4000 человек, погибших от радиационного облучения в момент аварии, и полному запрету на ведение любой жизненной активности человека на значительной территории [142].

Однако, даже в таких сложных кризисных условиях постепенно происходит формирование туристского рынка, где в качестве оферты выступают туры в зону отчуждения Чернобыльской АЭС как с территории Белоруссии и Украины, так и РФ для посещения таких достопримечательностей как ЗГРЭС Дуга, рыжий лес и саркофаг укрытие ЧАЭС [141]. Кроме того, в качестве сувениров на интернет-аукционах активно распродают не только реальные вещи из зоны отчуждения, но и различные значки, памятные медали и другие сувениры, связанные с трагедией [143].

Одним из ярких примеров формирования адаптированной стратегии управления туристским рынком в условиях постепенного ухудшения экологической обстановки в дестинации следует признать политику, проводимую властями Филиппин по восстановлению экосистемы такой всемирно известной дестинации как тропический остров Боракай, который был полностью закрыт для туристов в период с 26 апреля по 26 октября 2018 года, с целью рекультивации земель, очистки прибрежных территорий и пляжных зон от мусора и бытовых отходов, сноса незаконных построек, сооруженных с нарушениями, либо в 30 метрах от линии воды или в заповедной зоне (джунглях, горной местности и т.п.). В дальнейшем

предполагается целый ряд ужесточений по отношению к функционированию индустрии туризма:

- одновременно на острове может находиться только 19000 туристов,
- общее количество доступных для бронирования номеров на острове будет снижено до 6000-9000, с существующих 12000,
- временно запрещена деятельность некоторых видов водного спорта,
- закрытие сувенирных магазинов и прочих объектов торговли товарами на территории береговой линии и т.д. [144].

Как видно из приведенного примера, действия местных органов власти, направленные на восстановление экосистемы острова оказывают отрицательное воздействие на функционирование рынка туристских сувениров в краткосрочной перспективе. С другой стороны, снижение или полное прекращение туристских поездок на Боракай привело бы к исчезновению самой индустрии и, соответственно, сегмента сувенирной продукции.

В отличие от описанного выше фактора влияния техногенных катастроф и ухудшения экологической ситуации по вине деятельности человека, ухудшение эпидемиологической обстановки представляет собой большую угрозу для всей индустрии туризма, в том числе и для рынка сувенирной продукции, по целому ряду причин:

- отсутствие научно обоснованных методик прогнозирования развития событий не только с точки зрения момента возникновения эпидемиологической угрозы, но и сроков ее окончания и общего уровня влияния на основные рыночные индикаторы,
- в случае техногенных катастроф значительное влияние на состояние рынка будет оказывать уровень финансирования, прежде всего со стороны государства, мер, направленных на исправление сложившейся ситуации и восстановления экологического баланса в той или иной дестинации. Чем больше объем финансирования и эффективны каналы распределения средств, тем быстрее восстановить показатели рынка до докризисного уровня. В

условиях дисбаланса эпидемиологической ситуации дополнительное финансирование, направленное на устранение как угроз, так и последствий, не является решающим фактором, который может оказать влияние на состояние рынка,

- значительное влияние на изменение вкусов, предпочтений и модели потребления как у индивидуальных покупателей, так и корпоративных клиентов в долгосрочной перспективе. Чем дольше период пандемии того или иного заболевания, тем сильнее трансформируется тот или иной рынок как в контексте самой продукции и услуг, так и с точки зрения поиска новых эффективных способов сбыта и продвижения,

- низкий уровень эффективности профилактических и превентивных мер, которые бы позволили снизить уровень негативного влияния эпидемиологической обстановки на состояние продаж на исследуемом рынке, что обусловлено как появлением новых нетипичных заболеваний, так и трансформацией уже известных вирусов и инфекций к существующим лекарственным препаратам, а также снижением общего уровня резистентности иммунной системы современного человека,

- небольшой практический опыт формирования системы стратегического управления как индустрией туризма, так и рынком сувенирной туристской продукции в условиях эпидемий, носящих длительный характер и имеющих тенденции роста и превращения в пандемию, влияющую уже не на отдельные национальные экономики, а на все мировое хозяйство.

Особую актуальность проведение научных исследований социально-экономического характера по изучению влияния данного фактора получает в настоящее время в связи с пандемией коронавирусной инфекции, влияние которой на индустрию туризма, в том числе и на рынок сувенирной продукции, весьма значительно.

Например, издание Murcia Today со ссылкой на Национальный институт статистики Испании 2 июля 2020 г. констатировало, что с января по май поток иностранных туристов снизился на 64%, при этом за период карантина объем

недополученного дохода туристской индустрии составил 15 миллиардов евро. По данным The Standard, пандемия обошлась туристской отрасли африканского континента в 55 миллиардов долларов [145]. Примерные потери только российского выездного туризма от коронавируса составили 27 млрд руб. без учета потерь на итальянском направлении, сообщила еще в начале развития эпидемии исполнительный директор Ассоциации туроператоров России Майя Ломидзе [146].

Помимо официальных статистических данных об уровне ущерба от последствий ограничений, связанных с распространением коронавирусной инфекции, важное значение имеют и исследования общественного мнения, т.е. потенциальных туристов, свидетельствующие об изменениях в моделях потребления на туристском рынке. Например, по данным онлайн исследования "Яндекс. Путешествия", проведенного в июне 2020 г. среди российских пользователей сети Интернет, из тех, кто изначально планировал отдых в России, за рубеж поедут 61% опрошенных, не поедут - 39%. На вопрос о причинах отказа почти половина (49%) ответили, что это слишком дорого, 24% боятся застрять за границей из-за вспышки коронавируса, 22% опасаются заболеть и остаться без медицинской помощи в чужой стране, а 5% предпочитают отдых в России. 42% россиян предпочтут проживание в отеле или санатории, 31% собираются жить в частном доме, 15% - в съемной квартире, 12% - в палатке. Подавляющее большинство россиян (81%) планируют соблюдать рекомендованные правила социальной дистанции и меры дезинфекции во время своего отпуска [137].

Несмотря на очевидную дестабилизацию положения в индустрии туризма как на национальном, так и международном уровнях, рынок туристской сувенирной продукции обладает рядом конкурентных преимуществ по сравнению с прочими сегментами индустрии, что обусловлено нижеследующими обстоятельствами:

- в основе рынка сувенирной продукции, в отличие от большинства других сегментов индустрии туризма, лежит проведение операций по купле-продаже



товаров, имеющих материальную природу и обладающими соответствующими свойствами, что создает дополнительные возможности по их реализации и производству в условиях ухудшения эпидемиологической ситуации,

-организация продаж сувенирной продукции в большой степени зависит от объемов туристского потока, что обусловлено значительным уровнем прямых продаж в секторе розничной торговли. Вместе с тем, реализация сувениров, посредством использования потенциала современной интернет-торговли, возможна и без посещения туристских дестинаций, что особенно актуально в период пандемии коронавируса,

- туристские сувениры могут удовлетворять не только прямые потребности клиента, связанные с совершением определенной поездки и получением соответствующих впечатлений от увиденного, но и обладать большим значением уровня предельной полезности за счет дополнительных качеств и свойств в зависимости от рода сувенира и его функциональных возможностей,

- стратегия управления рынком туристской сувенирной продукции методы, инструменты и механизмы, характерные не только для индустрии туризма, но и для других сфер экономической деятельности.

На основании вышесказанного и с учетом анализа основных системных документов, определяющих уровень государственной поддержки [12], а также практики организации ведения бизнеса в условиях кризисных явлений, вызванных пандемией коронавируса [11], [13] автором сформулированы основные направления стратегического управления рынком сувенирной туристской продукции (рисунок 2.3.).

Необходимо подчеркнуть, что в данном случае наиболее предпочтительным выглядит вариант формирования и обоснования стратегий временного характера (выделение направлений в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периоде).



**Рисунок 2.3. - Основные направления стратегического управления рынком сувенирной туристской продукции на микроэкономическом уровне в условиях ухудшения эпидемиологической ситуации (авторские разработки)**

Отдельное внимание, по мнению автора, необходимо уделить вопросам формирования адаптивных стратегий развития рынка сувенирной туристской продукции в условиях инновационных преобразований и последствий научно-технического прогресса, которые оказывают непосредственное влияние на структуру туристского рынка и формируют спрос, в том числе и на сувенирную продукцию. При этом данное влияние может быть, как положительным в случае снижения общего уровня расходов на осуществление бизнес-деятельности за счет использования инновационных продуктов, технологий и коммуникаций, так и отрицательным в случае снижения общего уровня спроса на реализуемую продукцию или несоответствия объема инвестиционных затрат на модернизацию сувенирного производства и уровня продаж после внедрения тех или иных инноваций.

Однако, отсутствие сбалансированной стратегии управления в условиях инновационного развития экономики и цифровизации в индустрии туризма, может привести к возникновению более тяжелых, с экономической точки зрения, последствий для участников рынка сувенирной продукции нежели чем даже в условиях ухудшения экологической или эпидемиологической ситуации.

В данном случае следует рассматривать систему стратегического управления в контексте развития производственно-логистической деятельности на рынке сувенирной туристской продукции и постепенной адаптации к новым социально-экономическим и технологическим условиям ведения туристского бизнеса.

Основные направления стратегического менеджмента в условиях влияния фактора модернизации технологического обеспечения и внедрения инноваций представлены автором в таблице 2.4.

Таблица 2.4

**Основные направления стратегического менеджмента в условиях влияния фактора модернизации технологического обеспечения и внедрения инноваций на различных уровнях управления (авторские разработки)**

Наименование стадии	Стратегические направления (макроуровень)	Стратегические направления (микроуровень)
Проектирование и разработка сувенирной продукции	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Стимулирование инновационной активности предпринимательского сектора</li> <li>- Государственная поддержка внедрения инновационных технологий</li> <li>- Льготный режим налогообложения, в том числе в начале предпринимательской деятельности при условии использования инновационных технологий</li> <li>- Льготное кредитование</li> <li>- Использование механизмов государственно-частного партнерства</li> </ul>	Стратегическое планирование маркетинговых исследований спроса на продукцию и изучение моделей поведения потребителей
		Стратегический анализ возможности использования новых методик проектирования с применением искусственного интеллекта
Производство сувенирной продукции	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Льготное кредитование</li> <li>- Использование механизмов государственно-частного партнерства</li> </ul>	Использование инновационных технологий производства
		Автоматизация производственных процессов
Продвижение сувенирной продукции	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Преференции при осуществлении экспортной деятельности,</li> </ul>	Экологизация производственной деятельности
		Стратегический план по использованию возможностей цифровых технологий по продвижению сувенирной продукции

	- Продвижение брендов сувенирной продукции на международном рынке и т.д.	Стратегия по формированию лояльности потребителя и стимулирования повторных продаж
Сбыт сувенирной продукции		Стратегия развития интернет-торговли
Послепродажное обслуживание и сервис		Стратегия формирования спроса на услуги, связанные с оказанием послепродажного обслуживания
	Развитие комплекса дополнительных услуг при продаже туристской сувенирной продукции	

Подводя итог выше изложенному, возникновение кризисных явлений и чрезвычайных ситуаций на рынке следует признать неизбежным и задача субъектов рыночных отношений (как государства, так и предпринимательских структур) в сегменте сувенирной продукции заключается в формировании адаптивной и гибкой стратегии, которая могла быть использована в каждом конкретном случае и предполагала бы целый набор взаимосвязанных направлений и действий, каждое из которых обладает определенными организационно-экономическими и управленческими инструментами и механизмами, грамотная реализация которых позволит добиться снижения или замедления негативного эффекта от последствий кризисных явлений единовременного и длительного характера.

### **3. Приоритетные направления стратегического развития рынка туристской сувенирной продукции в условиях изменения экономической конъюнктуры**

#### **3.1. Интернет –коммерция и виртуальные технологии как перспективное направление стратегического развития рынка сувенирной туристской продукции.**

Важным направлением повышения эффективности стратегического управления на рынке сувенирной туристской продукции следует признать разработку и внедрение новых форм продвижения и реализации сувениров туристского характера посредством использования потенциальных возможностей интернет- технологий организации розничной и оптовой торговли [87].

Ключевым показателем развития интернет – торговли следует признать возрастной состав потребителей. По данным за 2018 г. в России 4% всех покупок в интернете совершается людьми старше 55 лет, 6% транзакций приходится на возрастную группу 45-54 года, по 17% — на молодёжь 18-24 лет и группу средних лет (35-44 года). Больше всего онлайн-шоппинг предпочитают люди в возрасте от 25 до 34 лет, в прошлом году на них пришлось 56% всех транзакций в интернет-магазинах. Как видно из представленных данных и с учетом долгосрочных демографических тенденций, уже в ближайшее десятилетие интернет- продажи станут основной площадкой для проведения торговых розничных операций [131].

В качестве основной продукции, приобретаемой в online- режиме, эксперты называют следующие категории товарных групп:

- одежда и сопутствующие аксессуары,
- готовая еда и пищевые полуфабрикаты,
- книжная продукция,
- обувь,

- бытовая техника и электроника [130].

Практически все представленные выше категории товаров могут служить в качестве сувенирной туристской продукции в том или ином контексте. Вместе с тем, основной задачей производителя сувенирной продукции на данном этапе становится учет пожеланий и потребительских предпочтений относительно выбранной категории товара, что возможно только при соблюдении принципов обеспечения качества, надежности и многофункциональности предлагаемой продукции [60].

Значительное влияние на устойчивое развитие интернет-технологий и продаж в режим онлайн оказала пандемия коронавирусной инфекции, благодаря последствиям которой только в РФ онлайн-продажи товаров повседневного спроса в первой половине 2020 г. выросли по сравнению с аналогичным периодом прошлого года в 4,3 раза.

Значительный рост продаж отмечается и у крупнейших онлайн-ритейлеров на российском рынке. На Wildberries за три месяца с середины марта 2020 г. зарегистрировалось около 6 млн новых пользователей, что почти втрое превышает аналогичный показатель прошлого года, а общая база клиентов теперь насчитывает 30 млн человек, причем аудитория выросла за счет покупателей из небольших населенных пунктов с численностью более 5 тыс. жителей и новой аудитории старше 55 лет. По итогам второго квартала 2020 г. продажи товаров для красоты выросли год к году на 208%, игрушек — на 256%, товаров для дома и дачи — на 320%, книг и канцелярских товаров — на 496% [130].

По мнению экспертов, существующие тенденции будут сохраняться и в долгосрочной перспективе, что приведет к увеличению среднегодового темпа продаж в онлайн режиме с 2019 года по 2024 год на 33,2%, что в денежном эквиваленте составит рост с 1,7 трлн до 7,2 трлн руб. (с учетом НДС). Это, в свою очередь, окажет прямое влияние и на увеличение объемов продаж на рынке туристской сувенирной продукции [131].

При реализации сувенирной туристской продукции посредством использования сети интернет необходимо учитывать также определенные тенденции, связанные с устройствами доступа к онлайн-платежам [36]. В таблице 3.1 представлено процентное соотношение различных устройств доступа с точки зрения возможности осуществления покупок по различным странам мира за 2018 г.

**Таблица 3. 1**

**Соотношение объемов интернет –торговли с точки зрения использования различных устройств доступа к online –режиму по отдельным странам мира за 2018 г. [130]**

Наименование страны	Доля покупок с использованием смартфонов, %	Доля покупок с использованием компьютеров, %	Доля покупок с использованием планшетов, %	Средний чек, долл.
Финляндия	52	41	7	87
Великобритания	48	41	11	63
Испания	37	56	7	96
Казахстан	37	60	3	56
Венгрия	36	57	7	32
Турция	36	62	2	38
<b>Россия</b>	<b>35</b>	<b>61</b>	<b>4</b>	<b>104</b>
Германия	31	63	6	106
Австралия	22	76	2	121
Бразилия	20	72	8	99

Хотя представленные выше данные отражают общие тенденции интернет-торговли, данная ситуация характерна и для рынка сувенирной туристской продукции. Вместе с тем, очевидно, что уже в среднесрочной перспективе, большинство интернет – покупок будет совершаться посредством использования возможностей смартфонов, что необходимо учитывать при



формировании стратегии продвижения и реализации сувенирной туристской продукции.

Анализируя возможности организации интернет- торговли сувенирной туристской продукции, автор предлагает рассматривать три возможных варианта осуществления продаж:

- реализация продукции посредством использования потенциала и клиентской базы ключевых отечественных и зарубежных торговых интернет- площадок (вариант № 1),

- использование возможностей интернет –ресурсов отдельных организаций или учреждений, в условиях которых online—продажи сувенирной туристской продукции являются дополнительным доходом к основной коммерческой деятельности (вариант № 2),

- создание и продвижение собственного интернет- ресурса для организации продаж сувенирной туристской продукции (вариант № 3).

Каждый из представленных вариантов обладает рядом как очевидных преимуществ, так и существенных недостатков. Более подробно сравнительный анализ преимуществ и недостатков организации интернет- торговли сувенирной туристской продукции с точки зрения выбранных автором критериев представлен в таблице № 3.2.

**Таблица 3. 2**

**Сравнительный анализ преимуществ и недостатков организации интернет- торговли сувенирной туристской продукции (авторские разработки).**

Критерий	Вариант № 1	Вариант № 2	Вариант № 3
Уровень узнаваемости продукции на рынке	Высокий	Низкий	Низкий
Уровень доступности для потребителя	Высокий	Средний\низкий	Низкий \ Средний
Уровень затрат на организацию	Низкий	Средний	Высокий

Масштаб охвата потребительского рынка	Высокий	Средний\низкий	Низкий
Возможность использования индивидуальных подходов к потребителю	Низкая	Низкая	Высокая
Возможность предложения диверсифицированной продукции	Средний	Высокий	Высокий
Скорость и частота обновления информации о продукции	Низкие	Средние	Высокие
Возможности по формированию политики лояльности	Низкие	Средние	Высокие
Уровень обратной связи с потребителем	Низкий	Средний	Высокий
Уровень логистического обеспечения	Высокий	Низкий	Средний

На основании оценочных данных представленной выше таблицы можно сделать следующие выводы:

1. Использование первого варианта, в основном, предполагает реализацию массового продукта и не является характерным для рынка сувенирной туристской продукции. Наиболее оптимальным в данном случае следует признать стратегию по реализации сувенирной продукции, которая отражает и содержит в себе элементы национального туристского бренда, брендов отдельных дестинаций, хорошо известных как внутри страны, так и за ее пределами.

2. Второй вариант, по мнению автора, может быть эффективным только в условиях четкой взаимосвязи реализуемой сувенирной продукции и той организации, посредством интернет-портала которой происходит сбыт соответствующей продукции. Кроме того, важным фактором следует считать уровень узнаваемости как самого бренда организации, так и выбранной дестинации.

3. Наиболее сложным с экономической точки зрения, с учетом высокого уровня первичных инвестиционных затрат и относительного низкого масштаба охвата потребительского рынка, следует признать третий вариант, который подразумевает создание и продвижение собственного интернет-ресурса организации продаж сувенирной туристской продукции. Однако данная стратегия может быть оправдана только при соблюдении ряда определенных условий, к числу которых можно отнести:

- высокий уровень государственной поддержки со стороны федеральных либо региональных органов власти посредством прямого субсидирования в рамках целевых программ, организации грантового стимулирования внедрения инновационных интернет-технологий и повышения инновационной активности субъектов предпринимательской деятельности на рынке туристской сувенирной продукции, реализации схем государственно-частного партнерства и т.д.,

- наличие широкого ассортимента туристских сувениров как с точки зрения высокого уровня репрезентативности брендов различных дестинаций в рамках одного или нескольких регионов, так и с позиции ценовой и товарной политики, которая была бы доступна для разных категорий потребителей и сегментов сувенирного рынка,

- активное продвижение и популяризация интернет-ресурсов среди возможных потребителей как на основе традиционных методов рекламной деятельности, так и посредством современных технологий брендинга,

- наличие различных технологических версий предлагаемого информационного ресурса, которые позволили бы потенциальным

потребителям обеспечить свободный доступ и возможность осуществления интернет-покупок посредством использования как традиционной компьютерной техники, так и современных смартфонов,

- высокий уровень интерактивности, предлагаемой сувенирной туристской продукции посредством использования современных технологий, таких как 3D – проектирование и виртуализация образов, с целью максимальной демонстрации потребительских свойств и особенностей каждого сувенира [83].

В качестве успешного примера использования на практике данной стратегии можно привести опыт целого ряда интернет-магазинов, реализующих туристскую сувенирную продукцию, представляющую собой различные дестинации Республики Крым. К числу таковых можно отнести следующие торговые интернет-площадки:

- интернет-магазин «Сувенирный дом», непосредственно локализованный в г. Симферополь и предлагающий 34 категории различной сувенирной туристской продукции как традиционного характера (магниты, сувенирные кухонные доски, канцелярские принадлежности, кружки и т.п.), так и относительно новые для российского сувенирного рынка (детское оружие, ароматические сувениры, деревянные массажеры и т.д.). Наряду с обычными сувенирами в интернет-магазине присутствует продукция органического происхождения – крымский чай, который является известным сувенирным брендом региона [138],

- интернет-магазин «Крым Сувенир», специализирующийся на производстве и последующей реализации сувенирной продукции, изготовленной из различных сортов дерева, произрастающих на территории полуострова. На сайте магазина подчеркивается, что вся сувенирная продукция изготавливается ручным способом и не имеет конкурентных аналогов. При этом выделяются отдельные категории продукции для определенного сегмента потребителей – «все для школы и детей», «все для свадьбы и других торжеств» и т.д. [139].,

-интернет- магазин «Seastar», функционирующий в виртуальном пространстве уже более 18 лет и предлагающий различную сувенирную продукцию не только из Республики Крым, но и Краснодарского края. При этом в качестве специализации данная торговая площадка выбрала морскую тематику. В каталоге сайта свыше 2000 наименований: изделия из металла, оникса и ракушек, морские сувениры, кораллы и бижутерия. Кроме того, на сайте возможно приобрести и уникальную сувенирную продукцию органического происхождения: морские раковины различной формы и размеров, морские звезды, а также чучела морских обитателей Черноморья. Для удобства клиентов на сайте есть удобная систематика и фототека, возможна организация сбыта по оптовым поставкам [140].

Несмотря на значительные технологические и организационные преимущества интернет-торговли, в том числе применительно к условиям реализации и продвижения туристской сувенирной продукции, можно упомянуть о таких проблемах как низкая ориентация определенных групп потребителей на совершение покупок в онлайн режиме, недостаток информации о торговых интернет-площадках, необходимость визуального контакта и т.д.

Инновационные технологии, которые могут использовать в своей деятельности малые и средние предприятия, занятые в сфере создания, реализации и продвижения сувенирной туристской продукции, охватывают различные направления деятельности – организация обслуживания клиентов, технология производственного процесса, управление внутренней структурой и маркетинговой деятельностью на основе внедрения управленческих инноваций и т.д. [41].

Как уже было упомянуто ранее, важным направлением инновационного совершенствования деятельности малых и средних предприятий на рынке сувенирной продукции следует признать разработку и внедрение новых форм продвижения с использованием интерактивных технологий, которые бы позволили создать приятное впечатление для потенциального туриста еще до

посещения дестинации и формировали бы определённый уровень отложенного спроса.

К числу таких инструментов активного продвижения сувенирной продукции следует отнести интерактивные карты, которые с одной стороны, позволили бы визуализировать информацию о структуре и ассортименте предложения на исследуемом рынке, а с другой стороны систематизировать данные о поставщиках [44]. Интерактивные карты достаточно активно используются в различных сферах деятельности так или иначе связанных со сферой рекреации и туризма как в отечественной, так и зарубежной практике, в том числе:

- интерактивная карта часовых поясов мира - на этой карте достаточно подвести курсор к интересующему объекту, и карта покажет, какое время (PM) в данном регионе. Если нет нужного города, то внизу карты можно ввести его название (на английском языке) [124],

- Google- карты – позволяют найти интересующее место на карте, проложить собственный маршрут, создать собственные карты и обмениваться ими, накладывать различную информацию: например, фотографии, погоду или маршруты общественного транспорта. Можно выбрать подходящий режим изображения местности: карта, спутник или ландшафт [125],

- интерактивная карта Москвы и Московской области – предполагает поиск по адресу и названию, обладает возможностью выделить для увеличения определенный фрагмент карты, а также возможностью увеличения карты до отображения ближайшей станции метро. Здесь же находится карта пробок Москвы, карта метро с возможностью по клику на станцию перейти на интерактивную карту с соответствующей станцией и окружением. Есть также статическая экологическая карта, которая показывает распределение загрязняющих веществ в атмосферном воздухе на территории г. Москвы (без дополнительных элементов интерактивности) и т.д. [126].

Кроме общеизвестных интерактивных карт общего характера, можно говорить о специализированных проектах и в сфере туризма и рекреации.

Например, Муртазин Р.М. предлагает к разработке интерактивную карту детских лагерей, которая позволит любому желающему найти и предварительно ознакомиться с программой лагеря и составить общее впечатление о нём [59].

На основании вышесказанного, можно считать целесообразным создание интерактивной карты рынка российской сувенирной туристской продукции в контексте развития брендов туристских дестинаций. Интерактивная карта будет включать в себя характеристику основных особенностей малых и средних предприятий, занятых в сфере производства и реализации сувенирной продукции –

- место локализации (как фактический адрес в случае оптовой или розничной торговли, так и информационный ресурс в случае интернет-площадки),
- историю объекта (количество времени пребывания на рынке, общая характеристика продаж и потребительского сегмента),
- визуализированное изображение с использованием современных технологий и характеристикой ключевых особенностей типовых сувениров,
- связь с основными туристскими объектами дестинации, в том числе краткая информацию о той или иной достопримечательности,
- проводимые промо-акции и сезонные скидки, другая полезная информация,
- отзывы экспертов и туристов и т.д. [82].

Кроме того, интерактивная карта будет тесно связана с основными событиями, как делового, так и развлекательного характера, проходящими в дестинации, что позволит интегрировать фактор событийности и сувенирный туристский рынок конкретного региона с целью привлечения дополнительного потока туристов. При этом отдельное внимание на интерактивной карте необходимо уделить тем событиям, которые так или иначе находят свое отражение в сувенирной продукции и являются элементами бренда дестинации.

Процесс создания и апробации интерактивной карты можно разделить на несколько этапов (рисунок 3.1.).



**Рисунок 3.1 – Характеристика этапов процесс создания и апробации интерактивной карты рынка туристской сувенирной продукции (авторские разработки).**



В целом, весьма актуальным следует признать идею возможности софинансирования данного проекта со стороны Федерального агентства по туризму в контексте таких статей расходов данного ведомства как продвижение российских туристских дестинаций и оказание услуг по стимулированию развития отдельных видов туризма [119].

Создание и продвижение интерактивной карты рынка сувенирной туристской продукции позволит повысить эффективность ведения предпринимательской деятельности субъектов малого и среднего бизнеса в условиях инновационной экономики в данном сегменте туристского рынка нашей страны.

### **3.2. Алгоритм управления стратегическим развитием рынка туристской сувенирной продукции в условиях межрегионального проектирования.**

Одним из наиболее перспективных направлений развития туристского рынка в РФ следует признать разработку и внедрение межрегиональных туристских проектов, которые позволяют обеспечить максимизацию использования туристских ресурсов и накопленного потенциала отдельных территорий и дестинаций в целях формирования единого туристского продукта и повышения конкурентоспособности на рынке при одновременном снижении сопутствующих издержек, связанных с организацией и управлением объектами туристской инфраструктуры, а также повышением резистентности к условиям фактора сезонности и снижению объемов совокупного спроса на отдельные туристские маршруты в связи с возможным ухудшением социально-экономической обстановки.

Межрегиональные проекты как неотъемлемая часть туристского рынка находят свое отражение и в системных нормативно-правовых документах, регламентирующих развитие сферы рекреации и туризма в РФ. Например, еще в плане мероприятий по реализации Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2020 года указываются приоритетные

направления межрегиональных туристских проектов, сгруппированные по территориальному признаку в рамках федеральных округов, разработка и реализация которых предусмотрена с начиная с первого квартала 2015 г. Всего, в соответствии с данным документом, государственную поддержку получило 9 межрегиональных проектов [6].

В новой Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года нет прямого упоминания межрегиональных туристских проектов, вместе с тем указывается, что «инструментами координации и синхронизации мер по развитию туристских территорий станут создание и реализация планов развития приоритетных туристских территорий, включающих в себя концепцию развития туристской территории, мастер-планы развития туристских территорий, перечень инфраструктурных и инвестиционных проектов и финансовую модель реализации плана развития туристской территории»[5]. Таким образом, подчеркивается значимость проектирования, в том числе на межрегиональном уровне, для развития туристских дестинаций и повышения их attractiveness как в условиях внутреннего туризма, так и с точки зрения повышения экспортного потенциала на международном рынке [118].

В России успешная практика реализации межрегиональных проектов тесно связана с таким общенациональным и международным туристским брендом как «Золотое кольцо», формирование которого началось еще в советское время и было продолжено в современных условиях в соответствии с запросами потребителей, в том числе в контексте въездного туризма и экспорта туристских услуг, и с учетом возможностей применения инновационных технологий и сервисных продуктов. Вместе с тем, в нашей стране появляются и новые межрегиональные проекты, которые могут составить достойную конкуренцию уже существующим маршрутам [27].

Автором осуществлена сравнительная характеристика существующих межрегиональных туристских проектов с точки зрения их локализации, туристской направленности, основных видов и брендов сувенирной

продукции (в сегменте народных промыслов) и ключевых субъектов предпринимательской деятельности, реализующих сувенирную продукцию в дестинациях межрегиональных туристских проектов (таблица 3.3.).

Как показал проведенный анализ отечественной ([28], [35], [42], [58], [66]) и зарубежной ([92], [103], [112]) литературы по тематике межрегионального туристского проектирования, весьма слабо, с научно-методической точки зрения, рассмотрены вопросы организации и стратегического развития рынка сувенирной продукции как составной части сферы туризма и рекреации дестинаций и регионов, в которых происходит реализация того или иного проекта.

Развитие рынка туристской сувенирной продукции оказывает положительное влияние на ход реализации проекта и обладает значительными экономическими преимуществами как для организаторов и участников, так и непосредственных потребителей туристских услуг [97]. К числу таковых можно отнести:

- повышение уровня коммерциализации за счет увеличения объема продаж в общем совокупном предложении туристских услуг,
- создание дополнительных рабочих мест и увеличение занятости, что связано как непосредственно с созданием и производством сувенирной продукции, так и с ее реализацией на маршрутах проекта,
- усиление аттрактивности межрегионального туристского проекта за счет дополнительной возможности по продвижению бренда и логотипа проекта среди как существующих, так и потенциальных потребителей,
- формирование единого комплексного туристского продукта, составляющей частью которого является сувенирная продукция.

Как видно из всего вышеперечисленного, развитие рынка сувенирной продукции позволяет добиться интенсификации процесса реализации как самого межрегионального проекта, а также создать дополнительные конкурентные преимущества дестинациям, на территории которых он реализуется.

**Таблица 3.3.**

**Сравнительный анализ рынка сувенирной продукции в условиях межрегиональных туристских проектов**

**(составлено автором на основании данных [133])**

Наименование межрегионального проекта и локализация в регионах РФ (федеральный округ)	Туристская направленность проекта	Основные виды сувенирной продукции	Ключевые бренды туристских сувениров	Отдельные субъекты предпринимательской деятельности
«Золотое кольцо» (Центральный федеральный округ)	Культурно-познавательный, исторический, рекреационный туризм	Художественная керамика, фарфор, фаянс, художественные лаки	Хохломская роспись, борисовская керамика, гжельская роспись, микляихское литьё, скопинская художественная керамика	ООО «Гутные Промыслы», ООО «Микляихское литьё», ООО «Гжельский завод художественной росписи», ООО «Холуйская художественная фабрика лаковой миниатюры» и др.
«Русские усадьбы» (Центральный федеральный округ)				
«Серебряное ожерелье» (Северо-западный федеральный округ)	Культурно-познавательный, исторический туризм	Резьба и роспись по дереву, ювелирное и эмальерное искусство	Вологодская финифть, северная чернь, новгородское литье	Завод ПК «Псковский гончар», ООО "Вологодская финифть, творческая мастерская", НХП ООО «Потешный промысел» и др.

«Великий шелковый путь» (Северо - Кавказский и Южный федеральные округа)	Экскурсионный, экологический, культурно-познавательный туризм	Художественная керамика, фарфор, фаянс, художественная обработка металла	Семикаракорская керамика, кизлярское сувенирное оружие	Ассоциация "Народные художественные промыслы Республики Северная Осетия - Алания", ГУП «Художественные промыслы» и др.
«Узоры городов России» (Центральный, Северо-Западный, Приволжский федеральные округа)	Этнографический, рекреационный, экскурсионный, образовательный туризм	Кружевоплетение, художественная вышивка	Свирское кружево, елецкие кружева, вологодское кружево, вятское кружево	ООО «Свирское кружево», ПАО «Узор», ООО «Елецкие кружева» фабрика Народных Художественных Промыслов и др.
«Сибирский тракт» (Уральский, Сибирский, Дальневосточный федеральные округа)	Экологический, автотуризм, этнографический, археологический туризм	Резьба и роспись по дереву, художественная резьба по кости	Тобольская резьба по кости	ООО «Тобольская фабрика художественных косторезных изделий», ООО «Томский умелец» и др.

С методологической точки зрения, по мнению автора, возможно несколько основных стратегий развития рынка сувенирной туристской продукции в условиях межрегионального туристского проектирования:

### 1. Стратегия нерегулируемого развития рынка сувенирной туристской продукции в условиях реализации межрегионального проекта

В данном случае речь идет об отсутствии взаимосвязи между целями и стратегией проекта и развитием рынка туристских сувениров. В туристских дестинациях, входящих в состав проекта, может быть организовано производство, сбыт и продвижение сувенирной продукции без учета интересов как организаторов и участников проекта, так и самих потребителей. Таким образом, рассматривая представленный подход можно говорить об отсутствии или опосредованном влиянии межрегионального проекта на рынок сувенирной продукции. По мнению автора, анализируемый сценарий следует признать негативным с точки зрения упущенных выгод от реализации межрегионального проекта, в том числе:

- снижение уровня коммерческой прибыли и синергетического эффекта от реализации туристских услуг в рамках проекта,
- отсутствие контроля за качеством реализуемой сувенирной туристской продукции с точки зрения миссии и цели проекта,
- отсутствие возможности влияния на оптимальное соотношение уровня «цена-качество» предлагаемой сувенирной продукции со стороны организаторов проекта,
- потеря дополнительных возможностей по повышению аттрактивности и узнаваемости межрегионального туристского проекта на отечественном и зарубежных рынках,
- потенциальные отрицательные последствия для имиджа и бренда межрегионального туристского проекта в связи с реализацией несоответствующего уровня и качества сувенирной туристской продукции и т.п.

Исходя из вышесказанного, представленный сценарий развития рынка сувенирной туристской продукции не следует считать целесообразным при формировании и реализации любого межрегионального туристского проекта.

## 2. Стратегия регулируемого развития рынка сувенирной туристской продукции в условиях реализации межрегионального проекта

Второй возможный сценарий предполагает синхронизацию усилий по развитию рынка сувенирной продукции в соответствии с целями и задачами конкретного межрегионального проекта. При реализации подобного рода сценария удастся избежать или полностью устранить перечисленные выше недостатки первого варианта. Вместе с тем, необходимо обозначить и ряд сопутствующих недостатков и проблем в случае выбора второго варианта:

- необходимость сформировать новую и актуализировать существующую нормативно-правовую базу, регулирующую функционирование рынка сувенирной туристской продукции в межрегиональных проектах,
- определенная сложность с соблюдением требований антимонопольного законодательства и защиты конкуренции на региональных рынках,
- повышение уровня неопределенности и возникновение дополнительных рисков, связанных с ведением предпринимательской деятельности на рынке сувенирной туристской продукции,
- необходимость разработки соответствующих организационно-экономических подходов к реализации политики по управлению рынком сувенирной туристской продукции в рамках проекта, в том числе включения данного сегмента в кластерные и сетевые структуры, созданные в рамках проекта и ряд других.

Вместе с тем, выбор данного сценария, при всех его очевидных недостатках, представляется автору наиболее предпочтительным с точки зрения успешной реализации проекта. Кроме того, описанный выше сценарий может быть диверсифицирован с точки зрения возможных альтернативных вариантов его реализации, которые более подробно представлены автором на рисунке 3.2.



**Рисунок 3.2. – Варианты стратегии регулируемого развития рынка сувенирной продукции в условиях межрегиональных туристских проектов (составлено автором)**



Как видно из рисунка 3.2., можно говорить о пяти возможных вариантах реализации сценария. При этом необходимо подчеркнуть, что сами варианты могут быть разделены с точки зрения степени участия организаторов и участников межрегионального туристского проекта в управлении рынком сувенирной продукции:

- активное воздействие (вариант № 1,2,3) предполагает прямое вмешательство в процесс создания, производства и реализации сувенирной продукции,

- опосредованное воздействие (вариант № 4,5) связано с получением возможных доходов от реализации сувенирной продукции при минимизации возможных транзакционных и производственно-хозяйственных затрат.

На выбор одного из приведенных выше вариантов будет влиять целый ряд факторов, к числу которых, с точки зрения автора, необходимо отнести следующее:

#### *1. Жизненный цикл проекта и его стадия*

Ключевым фактором, определяющим выбор стратегии развития рынка сувенирной продукции в межрегиональном проектировании следует признать этап жизненного цикла проекта. При этом наблюдается следующая тенденция – чем дольше и успешнее проект на рынке, тем более востребованы активные стратегии развития, вплоть до создания и реализации собственной сувенирной продукции, отражающей сущностный контент самого проекта. Данный факт обусловлен высоким имиджем проекта и готовностью потребителя приобретать сувенирную продукцию, которая была бы связана с брендом проекта и отражала бы специфические особенности основных туристских маршрутов.

#### *2. Бренд и логотип проекта*

Наличие креативного и запоминающего бренда или логотипа межрегионального проекта также оказывает положительное влияние на выбор активных вариантов поведения на рынке сувенирной продукции в долгосрочной перспективе. Например, одним из наиболее известных в

мировой практике, с точки зрения популярности бренда, следует признать межрегиональный проект «Восточный экспресс», объединяющий достаточное большое количество стран Европы за счет возможностей железнодорожного сообщения и представленный широким спектром сувенирной продукции, связанной как с особенностями дестинаций, так и непосредственно отражающих бренд проекта. Соответственно, при разработке бренда и логотипа проекта необходимо учитывать потенциальную возможность для дальнейшей организации сувенирного производства.

### *3. Объем туристского потока*

В данном случае можно говорить о прямо пропорциональной зависимости между количеством туристов, посещающих маршруты и объекты показа межрегионального проекта и выбором стратегии развития сувенирного рынка, что обусловлено возможным ростом спроса на продукцию в связи с общим увеличением количества посещений. Вместе с тем, даже при увеличении числа туристов, производители сувенирной туристской продукции должны учитывать основные требования к качеству и конкурентоспособности сувенирной продукции. В противном случае влияние данного фактора может быть нивелировано, вплоть до полного отсутствия корреляционной устойчивой связи.

### *4. Источники и объем финансирования*

Важным фактором влияния на выбор стратегии следует признать определение источника и объема финансирования. С точки зрения автора, наиболее предпочтительным в данном случае, в особенности при выборе активной позиции стратегического развития, выглядит внедрение и адаптация в рамках каждого конкретного межрегионального туристского проекта механизмов государственно-частного партнерства, которое могло бы повысить эффективность создания и реализации сувенирной продукции. Со стороны территориальных органов управления поддержка программ ГЧП могла быть реализована по следующим направлениям:

- предоставление площадей для производства сувенирной продукции по сниженным арендным ставкам с возможностью обоснованной отсрочки платежей в случае невыполнения утвержденных планов по реализации товарной продукции,

- выделение торговых площадок для реализации сувенирной продукции, выпускаемой в соответствие с целями и направленностью межрегионального проекта, по сниженным арендным ставкам,

- продвижение производителей сувенирной продукции на внутреннем и международном рынке в рамках конгрессно-выставочной деятельности,

- возможность включения в программы льготного кредитования, связанного как с обеспечением устойчивого функционирования в условиях временного снижения спроса, так и с целью расширения производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности и т.д.

В свою очередь, субъекты предпринимательской деятельности должны осуществлять производственный и сбытовой процесс в соответствие со стратегическими ориентирами развития межрегионального проекта.

#### *5. Уroveň взаимодействия между территориальными органами управления*

Системным фактором развития рынка сувенирной продукции в условиях межрегионального проектирования следует признать межведомственное взаимодействие на уровне территориальных органов управления в сфере туризма и рекреации. Реализация активных стратегий развития рынка возможно только при усилении координации деятельности органов власти, принятия единых управленческих решений по реализации системных мероприятий проекта, в том числе с точки зрения поддержки и контроля за организацией производства, сбыта и реализации сувенирной продукции.

#### 3. Смешанная стратегия развития рынка сувенирной туристской продукции в условиях реализации межрегионального проекта

Смешанный сценарий предполагает одновременное функционирование первых двух вариантов и может быть обусловлен как высокой туристской

привлекательностью каждой из входящих в состав проекта дестинаций, так и достаточным уровнем развития самого проекта.

Исходя из предложенных автором методических материалов, можно сформировать конкретные стратегии развития рынка сувенирной туристской продукции в условиях отдельных межрегиональных проектов. На основании проведенного исследования, а также опираясь на анализ текущего состояния и уровня развития перспективных межрегиональных проектов в РФ, автором была составлена сводная таблица, в которой отражено соответствие проектов и вариантов развития рынка сувенирной продукции (таблица 3.4.).

Наиболее предпочтительным с точки зрения организации продвижения единого бренда межрегионального туристского проекта в рамках реализации сувенирной продукции следует признать «Золотое кольцо», так как в настоящее время это единственный проект, бренд которого обладает определенной уникальностью и аттрактивностью не только для отечественных туристов, но и для иностранных визитеров.

Вместе с тем, выбор стратегии смешанного варианта развития наиболее актуален для тех проектов, которые находятся на стадии разработки, межведомственного согласования или выхода на рынок. Кроме того, часть из перечисленных в таблице 3.4. проектов, в особенности «Восточное кольцо России», показывают низкие значения с точки зрения возможного достижения экономической эффективности и взаимосвязанности целей и характера туристской деятельности, что отрицательно сказывается и на формировании рынка сувенирной продукции.

Однако, можно отметить и ряд успешных проектов, часть из которых функционально тесно связано с рынком сувенирной продукции. К числу таковых, несомненно, необходимо отнести проект «Узоры городов России», направленный в том числе на увеличения объемов продаж сувениров из числа декоративно-прикладного искусства и народных промыслов, а также проект «Красный маршрут». Рассмотрим последний более детально.

Таблица 3.4.

Оценка вариантов стратегического развития рынка сувенирной туристской продукции в условиях российских межрегиональных проектов (составлено автором)

Наименование межрегионального проекта	Нерегулируемая стратегия развития	Регулируемая стратегия развития					Смешанная стратегия развития
		Вариант № 1	Вариант № 2	Вариант № 3	Вариант № 4	Вариант № 5	
«Золотое кольцо»		+	+				
«Русские усадьбы»					+	+	+
«Серебряное ожерелье»					+	+	+
«Великий шелковый путь»				+	+	+	+
«Восточное кольцо России»						+	+
«Великий чайный путь»				+	+	+	+
«Узоры городов России»			+	+	+		
«Красный маршрут»			+	+	+		
«Великая Волга»					+	+	+
«Сибирский тракт»						+	+

Проект «Красный маршрут», правовым основанием для реализации которого стало Распоряжение Президента Российской Федерации В.В. Путина «О молодежных обменах между Российской Федерацией и Китайской Народной Республикой в 2014-2015 годах» [9], представляет собой культурно-познавательный восьмидневный гранд-тур с посещением «трёх столиц» России и Родины В. И. Ленина по маршруту «Москва – Ульяновск – Казань – Санкт-Петербург» [132].

В качестве основных потребителей туристского продукта выступают китайские туристы, различных возрастов и социального положения, посещающие туристские дестинации Поволжья и Северо-Запада РФ в культурно-познавательных и образовательных целях [32]. Ежегодно отмечается устойчивый рост числа посетителей маршрута, что должно быть использовано при формировании стратегии развития проекта и его составных элементов, в том числе сегмента сувенирной туристской продукции [72]. В связи с этим, приобретают особую актуальность вопросы выбора вариантов организации и управления сувенирным рынком межрегионального туристского проекта «Красный маршрут» [71].

С точки зрения автора, в отношении туристского проекта «Красный маршрут», наиболее перспективным выглядит второй вариант стратегического управления развитием рынка сувенирной продукцией, который предполагает полный производственно-хозяйственный цикл создания и реализации широкого спектра туристских сувениров, полностью ориентированных на содержательную часть самого проекта.

### **3.3. Методические подходы к повышению экспортного потенциала рынка туристской сувенирной продукции.**

Устойчивое развитие любой экономической системы открытого типа возможно лишь при условии достижения сбалансированного взаимодействия участников рыночных отношений как внутри самой системы (на локальном, региональном и национальном уровнях), так и во внешнем окружении в

контексте реализации внешнеторговой политики и участия в международных экономических отношениях посредством проведения экспортно-импортных операций, осуществления инвестиционной и финансовой политики, реализации валютных соглашений [76].

В современных условиях ведения производственно-хозяйственной деятельности вне зависимости от организационно-правового статуса и особенностей внутренней политики любое предприятие или организация, в том числе в сфере рекреации и туризма, может применять различные стратегии, связанные с обеспечением экономического роста в условиях нестабильности рыночной конъюнктуры. Среди таковых необходимо отдельно отметить стратегию развития экспортных возможностей для совершения операций по сбыту собственной продукции или услуг на международные рынки [50].

Индустрия туризма, как и другие отрасли национальной экономики, также пытается активно включаться в процесс реализации экспортных инициатив посредством повышения значимости въездного туризма, реализации программ, связанных с внедрением международных стандартов качества обслуживания на объектах туристской инфраструктуры, активного продвижения туристских продуктов на зарубежных рынках с помощью как традиционных технологий, так и возможностей сетевого взаимодействия. В таблице 3.5. представлены статистические данные по экспорту туристских и ряда других значимых для национальной экономики услуг за 2019 г., распределенные по федеральным округам.

Таблица 3.5.

## Экспорт отдельных видов услуг по Федеральным округам РФ за 2019 г., млн. долл. США [114]

Наименование федерального округа	Экспорт услуг всего	Транспортные услуги	Туристские услуги <sup>1</sup>	Строительство	Финансовые услуги	Услуги частным лицам и услуги в сфере культуры и отдыха
Центральный федеральный округ	34711,45	11413,92	389,96	2197,8	906,89	406,81
Северо-западный федеральный округ	8572,92	3330,2	181,28	647,28	24,63	38,2
Южный федеральный округ	3704,17	3704,17	19,55	48,2	6,94	1,72
Северо-кавказский федеральный округ	202,41	11,64	1,33	12,64	1,49	0,44
Приволжский федеральный округ	3764,64	314,85	9,00	1345,77	6,48	20,22

<sup>1</sup> Приведена информация по услугам в сфере организованного туризма (по данным отчетов туристических операторов по форме федерального статистического учета)



Уральский федеральный округ	2148,83	847,34	3,09	196,99	12,91	2,64
Сибирский федеральный округ	3378,8	1335,39	35,52	68,12	18,03	2,85
Дальневосточный федеральный округ	2760,25	1382,09	75,64	234,43	4,28	0,27
Не распределено по субъектам Российской Федерации <sup>2</sup>	3542,36	143,28	-	34,41	119,14	50,88
Всего	62785,75	21 481,28	715,36	4 785,64	1 100,79	524,03

<sup>2</sup> В данную категорию включены услуги индивидуальных предпринимателей и физических лиц

Как видно из представленной таблицы, объем экспорта туристских услуг значительно уступает большинству показателей по другим направлениям, прежде всего по транспортным услугам и связанным с осуществлением строительно-монтажных работ, что, с одной стороны обусловлено неэффективной системой статистического учета, принимающего во внимание исключительно данные по услугам в сфере организованного туризма, а с другой стороны, недостаточными темпами роста въездного туристского потока в страну по ряду объективных и субъективных причин.

Необходимо отметить, что повышение эффективности проведения внешнеторговых операций и увеличение объемов экспорта услуг должно происходить во всех сегментах туристского рынка [40]. Одним из наиболее перспективных сегментов туристского рынка, с точки зрения реализации долгосрочных экспортных инициатив, следует считать туристскую сувенирную продукцию, рынок которой имеет специфические черты, отличающие его от остальных секторов индустрии [39].

Не вызывает сомнения тот факт, что расширение экспортных возможностей и потенциала сегмента сувенирной туристской продукции с точки зрения выхода на международный рынок обладает значительным количеством преимуществ, к числу которых можно отнести как традиционные (увеличение совокупной величины доходов субъектов предпринимательской деятельности туристской индустрии за счет роста объемов продаж, возможность создания дополнительных рабочих мест, повышение благосостояния уровня местных жителей и т.д.), так и специфические (повышение аттрактивности дестинаций, узнаваемости объектов туристского потока, имиджа туристских регионов и т.п.) [77].

В связи с вышесказанным представляется целесообразным разработку методики стратегического управления экспортным потенциалом, направленная на максимизацию его использования с целью повышения эффективности функционирования рынка туристской сувенирной продукции. Прежде чем непосредственно говорить о целом ряде перспективных, как с

точки зрения проведения научных исследований, так и в контексте решения прикладных задач по оптимизации бизнес-процессов, направлений использования экспортного потенциала рынка туристской сувенирной продукции в РФ, необходимо дать определение самого вышеупомянутого термина и предложить определенную методику для его расчета и количественной оценки.

По мнению автора, под *экспортным потенциалом рынка туристской сувенирной продукции* следует понимать максимальный объем производства туристской сувенирной продукции в денежном выражении, предназначенный для оптовой и розничной реализации в условиях осуществления экспортных операций посредством использования различных каналов сбыта.

Для количественного расчета предложенного показателя может быть использована следующая формула:

$$E_{ts} = \sum_i^N Di + \sum_i^N Fi + \sum_i^N Ii \quad (1)$$

где  $E_{ts}$  - экспортный потенциал рынка туристской сувенирной продукции, руб.,

$\sum_i^N Di$  – суммарный объем произведенной туристской сувенирной продукции и предназначенный для реализации нерезидентам на внутреннем рынке,

$\sum_i^N Fi$  – суммарный объем произведенной туристской сувенирной продукции и предназначенный для реализации нерезидентам на внешнем рынке,

$\sum_i^N Ii$  – суммарный объем произведенной туристской сувенирной продукции и предназначенный для реализации нерезидентам посредством использования возможностей интернет-коммерции.

В таблице 3.6. расшифрованы возможные составляющие каждой из приведенных выше агрегированных величин.

Таблица 3.6.

**Расшифровка структурных элементов агрегированных величин, используемых для расчета экспортный потенциал рынка туристской сувенирной продукции (собственные разработки автора)**

Обозначение агрегированной величины	Обозначение слагаемого величины	Расшифровка слагаемого величины (объем реализуемой туристской сувенирной продукции)
$\sum_i^N Di$	D1	в специализированных торговых объектах общего характера (сувенирные магазины, лавки и т.д.) (розничная торговля)
	D2	со склада или торговой точки производителя сувенирной продукции (розничная и оптовая торговля)
	D3	на территории объектов туристской инфраструктуры
	D4	в торговых сетях и протомарных магазинах
	D5	в прочих местах реализации (автозаправочные станции и т.п.)
$\sum_i^N Fi$	F1	в специализированных торговых объектах общего характера (сувенирные магазины, лавки и т.д.) (розничная торговля), расположенных за рубежом
	F2	посредством организации оптовых поставках зарубежным контрагентам для реализации на внешнем рынке
	F3	в условиях осуществления выставочно-ярмарочной деятельности за рубежом
	F4	в торговых сетях за рубежом посредством прямых соглашений на поставки
	F5	на территории российских объектов за рубежом (культурные и торговые представительства, филиалы компании – производителя и т.п.)

$\sum_i^N I_i$	I1	в специализированных интернет-магазинах туристской сувенирной продукции
	I2	в интернет-магазинах сувенирной продукции
	I3	в интернет-магазинах объектов туристской индустрии
	I4	на крупных интернет-площадках глобального уровня

Внедрение системы стратегического управления развитием рынка сувенирной туристской продукции как на уровне органов государственной власти, так и в предпринимательском секторе позволит повысить эффективность и максимизировать уровень использования экспортного потенциала рынка туристской сувенирной продукции.

На рисунке 3.3. автором представлен алгоритм стратегического управления экспортным потенциалом рынка туристской сувенирной продукции.

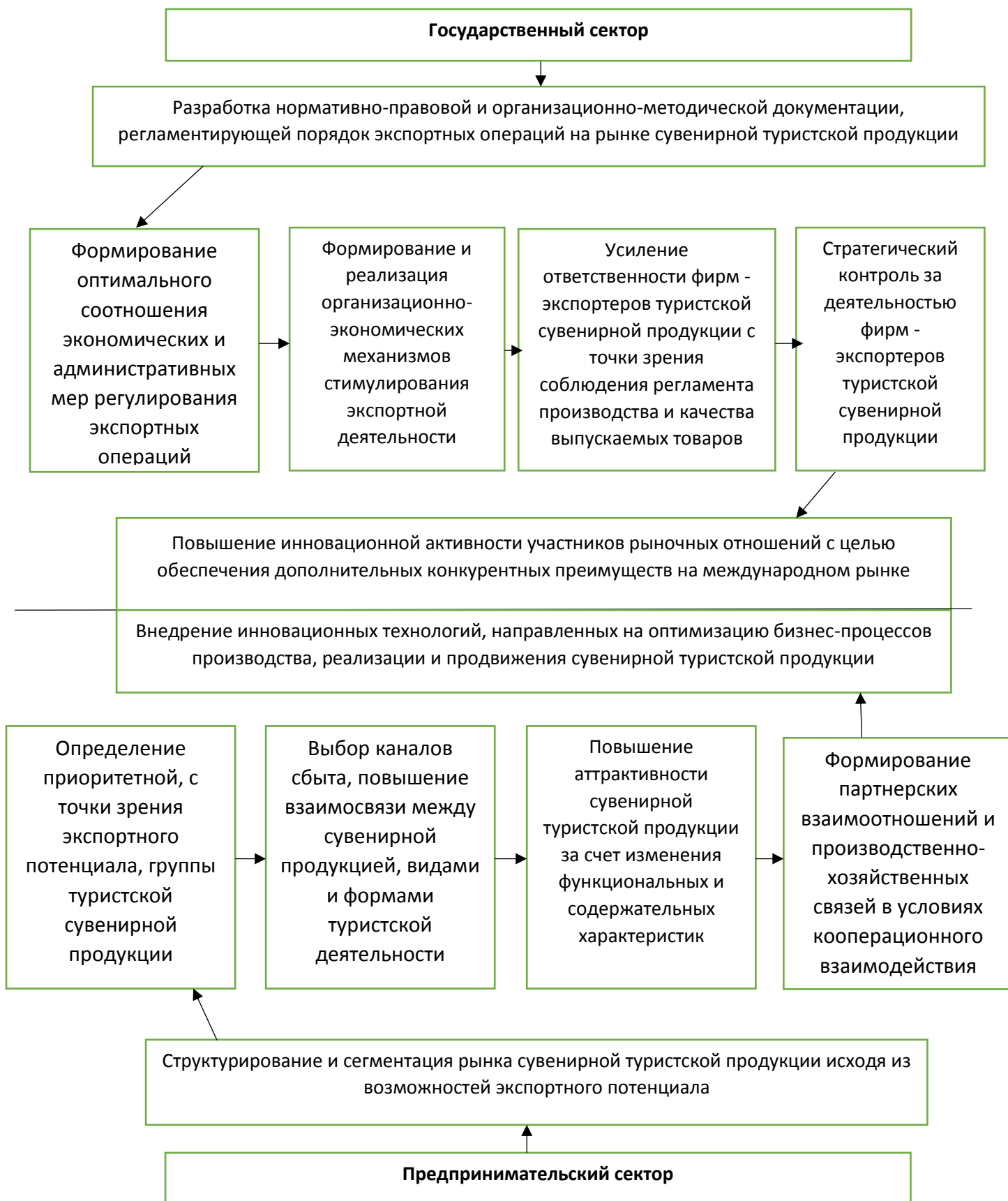


Рисунок 3.3. – Алгоритм стратегического управления экспортным потенциалом рынка туристской сувенирной продукции (авторские разработки)

Ключевым этапом предлагаемого к рассмотрению алгоритма с точки зрения субъектов предпринимательской деятельности следует признать структурирование и сегментацию рынка сувенирной туристской продукции исходя из возможностей экспортного потенциала. С точки зрения автора, рынок сувенирной продукции в контексте оценки экспортного потенциала, несмотря на все внешнее различие форм, назначения, смыслового и функционального содержания предлагаемых сувениров, может быть разделен на три категории (таблица 3.7).

**Таблица 3.7.**

**Классификационные различия рынка туристской сувенирной продукции с точки зрения уровня экспортного потенциала (собственные разработки).**

Уровни экспортного потенциала	Категории сувенирной продукции	Особенности реализации и продвижения
Сувенирная продукция с высоким уровнем экспортного потенциала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сувениры, связанные с проведением знаковых событий международного уровня, прежде всего в сфере культуры и спорта,</li> <li>- сувениры, связанные с или содержащие общеизвестный российский туристский бренд,</li> <li>- сувениры – предметы роскоши, отражающие высокий статус их владельца и относящиеся к элитным брендам</li> </ul>	Наиболее эффективным представляется непосредственная реализация сувенирной продукции иностранным туристам в момент осуществления события или посещение соответствующей торговой площадки, важное значение имеет непосредственный сервис, связанный с реализацией сувенирной продукции. Возможна автоматизация процесса оказания услуг по реализации сувенирной продукции (например, использование вендинговых аппаратов)
Сувенирная продукция со	- сувениры, отражающие характерные черты	Усиление внимания к продвижению сувенирной

<p>средним уровнем экспортного потенциала</p>	<p>туристских дестинаций РФ, объекты туристского показа, основные достопримечательности и т.д.,</p> <p>- туристская сувенирная продукция, обладающая высоким уровнем надежности и имеющая многофункциональный характер с точки зрения использования в быту домашних хозяйств</p>	<p>туристской продукции как через традиционные каналы коммуникации, так через современные интегрированные маркетинговые системы. Активное использование сети Интернет, социальных сетей, мобильных приложений и визуализированных изображений</p>
<p>Сувенирная продукция с низким уровнем экспортного потенциала</p>	<p>- прочая туристская сувенирная продукция</p>	<p>В связи с невысоким экспортным потенциалом сувенирной продукции возможно использование двух противоположных стратегий: стратегия ориентации на внутренний рынок и стратегия повышения экспортного потенциала до более высокого уровня. При выборе той или иной стратегии необходимо учитывать уровень финансовых затрат и срок окупаемости вложений, в том числе имеющих дисконтированный характер</p>

В качестве примера выделения первой категории можно привести опыт организации Олимпийских Игр в 2014 г. в Сочи. Оргкомитет Олимпиады-2014 в Сочи заключил сделку с компанией Uvenco на размещение 500 вендинговых автоматов для продажи сувениров. Общий объем продаж сувенирной продукции, включая вендинговые продажи, по прогнозам Комитета должен



был составить 500 миллионов долларов. Причем сам комитет планировал заработать на продажах около 35 миллионов долларов. Роялти, которые будут платить лицензиаты за реализацию олимпийской продукции составят 10-20 процентов [120].

Кроме того, планировалась, что сувенирная продукция будет продаваться более чем в 4300 торговых точках – своеобразный исторический рекорд с точки зрения организации Олимпийских игр. Чтобы увеличить доходы от сувениров, Оргкомитет специально выбрал не один или два талисмана, как на большинстве крупных соревнований последнего времени, а три (белый медведь, заяц и леопард), а также два отдельных талисмана у Параолимпийских игр (лучик и снежинка) [121].

Как видно из представленного примера, экспортный потенциал любой сувенирной продукции, связанный с проведением крупных спортивных, культурных, политических и иного рода событий, весьма высок. Однако, достижение максимального потенциального объема продаж возможна, в большинстве своем, лишь в момент реализации самого события и не всегда имеет длительный период возможного горизонта спроса на сувенирную продукцию [24].

Еще одним важным направлением повышения экспортного потенциала следует признать формирование партнерских взаимоотношений и производственно-хозяйственных связей, основанных на кооперационном взаимодействии участников туристского рынка и смежных отраслей. Объединение усилий органов государственной власти, предпринимательского сектора туристской индустрии и производителей сувенирной продукции позволит добиться увеличения предложения на рынке, с возможностью максимальной дифференциации предлагаемой продукции.

С другой стороны, государство, в лице соответствующих органов исполнительной власти должно не только участвовать в создании и последующем внедрении в практику нормативно-правовой и организационно-методической документации, регламентирующей порядок экспортных

операций на рынке сувенирной туристской продукции, что является ключевым элементом для реализации экспортного потенциала рынка, но и стремится к повышению инновационной активности участников рыночных отношений с целью обеспечения дополнительных конкурентных преимуществ на международном рынке самим экспортерам. К сожалению, проблема стимулирования роста инновационной активности остается одной из наиболее актуальной в условиях всей российской экономики, в том числе индустрии туризма и сегмента туристской сувенирной продукции. В таблице 3.8. автором представлена динамика удельного веса инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг по Российской Федерации в сфере обрабатывающих производств, куда включается в том числе и различная сувенирная продукция.

**Таблица 3.8.**

**Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг в сфере обрабатывающих производств в РФ [147].**

Наименование категории обрабатывающего производства	Значение показателя за 2017 г., %	Значение показателя за 2018 г., %
производство пищевых продуктов	7,6	6,6
производство напитков	3,4	2,1
производство табачных изделий	2,0	1,8
производство текстильных изделий	4,3	3,3
производство одежды	1,7	0,5
производство кожи и изделий из кожи	0,6	0,3
обработка древесины и производство изделий из дерева и пробки	2,1	3,2

производство бумаги и бумажных изделий	6,4	4,5
деятельность полиграфическая и копирование носителей информации	4,8	7,9
производство резиновых и пластмассовых изделий	9,3	10,1

Как видно из представленной таблицы сувенирная продукция в целом, и не только туристская отсутствует полностью как отдельная категория товаров народного потребления. Кроме того, сам уровень инновационной активности по выше перечисленным сегментам крайне низок и не соответствует современным требованиям инновационной экономики.

В связи с этим, в контексте эффективной реализации предложенной методики необходимо усилить роль статистической отчетности с точки зрения оценки реального уровня экспорта сувенирной продукции туристского назначения. В настоящее время в платежном балансе РФ ни в разрезе внешней торговли услугами [115], ни в контексте товарного экспорта [114] отсутствует четкое выделение соответствующих статей, что затрудняет, в определенной степени, возможность количественной оценки реального объема экспорта сувенирной туристской продукции и расчета уровня экспортного потенциала данного сегмента туристского рынка.

Реализация предложенного автором алгоритма стратегического управления экспортным потенциалом рынка туристской сувенирной продукции позволит повысить эффективность функционирования всей индустрии туризма, а также создать дополнительные конкурентные преимущества, увеличить инвестиционную привлекательность исследуемого рынка, оптимизировать управленческие подходы к совершенствованию инфраструктуры и ресурсного обеспечения сувенирного производства на основе возможностей цифровых технологий и искусственного интеллекта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Как показал проведенный анализ научной литературы и практических данных, стратегическое развитие рынка туристской сувенирной продукции может происходить по двум классическим сценариям:

- экстенсивный путь развития, который предполагает достижение экономического роста за счет увеличения количества прибывающих туристов, повышения объемов продаж при сохранении среднего уровня затрат на сувенирную продукцию, зависимость от фазы жизненного цикла туристской дестинации,

- интенсивный путь развития, направленный на достижение точек роста за счет повышения доли затрат на туристские сувениры в общем объеме расходов туристов, снижению себестоимости разработки, производства, сбыта и продвижения продукции на основе новых технологических возможностей, снижение зависимости от фазы жизненного цикла туристской дестинации.

Применительно к функциональным особенностям сувенирного туристского рынка процесс формирования адаптивной стратегии управления, будет подвергаться воздействию целого ряда разнонаправленных факторов, к числу наиболее значимых из которых необходимо отнести нижеследующее:

- нормативно-правовое обеспечение и система нормативных ограничений производственно-логистического цикла создания и реализации туристских сувениров,

- расположение и особенности размещения пунктов реализации сувенирной туристской продукции и их пространственно-территориальная взаимосвязь с основными достопримечательностями и маршрутами,

- структура и величина среднестатистического туристского потока, динамика его изменения в зависимости от факторов внешней среды, в том числе в случае возникновения и развития кризисных ситуаций,

- фактор сезонности и уровень его влияния на количественные показатели оценки туристского потока,

- государственная политика в сфере регулирования и контроля за функционированием рынка сувенирной туристской продукции,

- сложившиеся традиционные подходы к организации процесса продаж на рынке сувенирной туристской продукции, соотношение оптового и розничного сегмента продаж, наличие текущих интернет-продаж и уровень потребительского спроса на сувенирную продукцию, реализуемую посредством современных технологий сбыта,

- использование инновационных технологий в производстве сувенирной туристской продукции, инновационных методов в организации сбыта и продвижения, современных подходов к организации управленческой деятельности на предприятиях данного сегмента туристского рынка.

Одним из ключевых структурных элементов достижения эффективности функционирования и развития рынка туристской сувенирной продукции следует признать выбор непосредственной стратегии управления данным сегментом индустрии туризма как на государственном уровне (федеральное и региональное управление), так и на уровне отдельных предпринимательских структур, связанных с разработкой, производством, реализацией и продвижением соответствующих экономических благ.

Достижение эффективности стратегического управления возможно только при условии комбинированного использования существующих стратегий. При этом каждое из направлений стратегического управления предполагает использование не только одной или нескольких типовых стратегий, но и выбор соответствующих инструментов и методов, к числу наиболее востребованных из которых следует отнести стратегическое планирование, стратегическое прогнозирование, стратегическое управление изменениями и т.д.

Основные направления стратегического управления рынком сувенирной туристской продукции связаны с повышением эффективности и результативности использования возможностей ресурсного и инфраструктурного потенциала на основе адаптации и выработки гибких стратегий к изменяющимся социально-экономическим условиям. При этом

сами направления должны формироваться исходя из текущих тенденций на рынке.

В качестве основных областей стратегического управления рынком туристской сувенирной продукции автор предлагает выделять управление инфраструктурным потенциалом, управление ресурсным обеспечением, управление развитием и интенсификацией бизнес-процессов, управление внедрением инноваций, управление в условиях чрезвычайных ситуаций. К наиболее важным областям стратегического управления в условиях исследуемого рынка, по мнению автора, следует отнести управление инновационным процессом (отставание в модернизации и обеспечении современными технологиями производственно-логистического процесса может привести к снижению уровня конкурентоспособности и снизить объем продаж в долгосрочной перспективе) и управление в условиях чрезвычайных ситуаций (стратегическое развитие должно быть основано как на политике по снижению возникновения возможных рисков ситуаций, так и формированию стратегических финансовых и материальных запасов в случае ухудшения экономической конъюнктуры рынка).

В условиях современного инновационного развития и перехода к новому технологическому укладу, особую актуальность приобретают вопросы, связанные с адаптацией стратегического управления к новым реалиям цифровизации экономических отношений и внедрению систем искусственного интеллекта, которые хотя и дают дополнительные преимущества для ведения бизнеса на туристском рынке, вместе с тем, при отсутствии должного внимания к их учету и прогнозированию, могут постепенно привести к возникновению кризисных явлений в индустрии.

Анализируя возможности организации интернет- торговли сувенирной туристской продукции, автор предлагает рассматривать три возможных варианта осуществления продаж:

- реализация продукции посредством использования потенциала и клиентской базы ключевых отечественных и зарубежных торговых интернет-площадок,

- использование возможностей интернет –ресурсов отдельных организаций или учреждений, в условиях которых online—продажи сувенирной туристской продукции являются дополнительным доходом к основной коммерческой деятельности,

- создание и продвижение собственного интернет- ресурса для организации продаж сувенирной туристской продукции.

Автор также считает целесообразным создание интерактивной карты рынка российской сувенирной туристской продукции в контексте развития брендов туристских дестинаций. Интерактивная карта будет включать в себя характеристику основных особенностей малых и средних предприятий, занятых в сфере производства и реализации сувенирной продукции (место локализации, визуализированное изображение с использованием современных технологий и характеристикой ключевых особенностей типовых сувениров, связь с основными туристскими объектами дестинации, отзывы экспертов и туристов и т.д.)

Интерактивная карта будет тесно связана с основными событиями, как делового, так и развлекательного характера, проходящими в дестинации, что позволит интегрировать фактор событийности и сувенирный туристский рынок конкретного региона с целью привлечения дополнительного потока туристов. При этом отдельное внимание на интерактивной карте необходимо уделить тем событиям, которые так или иначе находят свое отражение в сувенирной продукции и являются элементами бренда дестинации.

Развитие рынка туристской сувенирной продукции оказывает положительное влияние на ход реализации межрегиональных туристских проектов и обладает значительными экономическими преимуществами как для организаторов и участников, так и непосредственных потребителей туристских услуг. К числу таковых можно отнести:

- повышение уровня коммерциализации за счет увеличения объема продаж в общем совокупном предложении туристских услуг,
- создание дополнительных рабочих мест и увеличение занятости, что связано как непосредственно с созданием и производством сувенирной продукции, так и с ее реализацией на маршрутах проекта,
- усиление attractiveness межрегионального туристского проекта за счет дополнительной возможности по продвижению бренда и логотипа проекта среди как существующих, так и потенциальных потребителей.

Как видно из всего вышеперечисленного, развитие рынка сувенирной продукции позволяет добиться интенсификации процесса реализации как самого межрегионального проекта, а также создать дополнительные конкурентные преимущества регионам, на территории которых он реализуется.

Индустрия туризма, как и другие отрасли национальной экономики, также пытается активно включаться в процесс реализации экспортных инициатив посредством повышения значимости въездного туризма, реализации программ, связанных с внедрением международных стандартов качества обслуживания на объектах туристской инфраструктуры, активного продвижения туристских продуктов на зарубежных рынках с помощью как традиционных технологий, так и возможностей сетевого взаимодействия.

Расширение экспортных возможностей и потенциала сегмента сувенирной туристской продукции с точки зрения выхода на международный рынок обладает значительным количеством преимуществ, к числу которых можно отнести как традиционные (увеличение совокупной величины доходов субъектов предпринимательской деятельности туристской индустрии за счет роста объемов продаж, возможность создания дополнительных рабочих мест, повышение благосостояния уровня местных жителей и т.д.), так и специфические (повышение attractiveness дестинаций, имиджа туристских регионов и т.п.).



Важным направлением повышения экспортного потенциала следует признать формирование партнерских взаимоотношений и производственно-хозяйственных связей, основанных на кооперационном взаимодействии участников туристского рынка и смежных отраслей. Объединение усилий органов государственной власти, предпринимательского сектора туристской индустрии и производителей сувенирной продукции позволит добиться увеличения предложения на рынке, с возможностью максимальной дифференциации предлагаемой продукции.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Налоговый кодекс Российской Федерации часть 2 (НК РФ ч.2) от 5 августа 2000 года N 117-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28165/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/) (дата обращения – 04.08.2020 г.)
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 31.07.2020)- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения – 04.08.2020 г.)
3. Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (ФЗ №132-ФЗ от 24.11.1996 г.) (с изменениями и дополнениями) - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online>. (дата обращения – 25.07.2020 г.)
4. Федеральный конституционный закон от 25.12.2000 N 1-ФКЗ (ред. от 12.03.2014) "О Государственном флаге Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2014) - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_29679/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_29679/)(дата обращения – 23.07.2020 г.)
5. Распоряжение Правительства РФ от 20 сентября 2019 г. № 2129-р «Об утверждении стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/FjJ74rYOaVA4yzPAshEulYxmWSpV4lrM.pdf> (Дата обращения:02.08.2020)
6. Распоряжение Правительства РФ «О плане мероприятий по реализации Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2020 года» от 11 ноября 2014 года N 2246-р (с изменениями на 21 марта 2019 года) - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/420232992> (Дата обращения:02.08.2020)

7. Распоряжение Правительства РФ от 14.08.2019 N 1797-р (ред. от 20.06.2020) «Об утверждении Стратегии развития экспорта услуг до 2025 года» (вместе с "Планом мероприятий по реализации Стратегии развития экспорта услуг до 2025 года")- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru/docs/37669/>(Дата обращения:12.08.2020)
8. Распоряжение Правительства РФ от 05.05.2018 N 872-р (ред. от 11.07.2019) «Об утверждении Концепции федеральной целевой программы "Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2019 - 2025 годы)"» - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/557414759> (Дата обращения:05.08.2020)
9. Распоряжение Президента Российской Федерации В.В. Путина «О молодежных обменах между Российской Федерацией и Китайской Народной Республикой в 2014-2015 годах»- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/499069699> (Дата обращения:01.08.2020)
10. Распоряжение Правительства РФ от 04.02.2009 N 132-р «О Концепции устойчивого развития коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока Российской Федерации»- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/902142304> (Дата обращения:07.08.2020)
11. Постановление Правительства РФ от 24.04.2020 N 576 (ред. от 20.06.2020) "Об утверждении Правил предоставления в 2020 году из федерального бюджета субсидий субъектам малого и среднего предпринимательства, ведущим деятельность в отраслях Российской экономики, в наибольшей степени пострадавших в условиях ухудшения ситуации в результате распространения новой коронавирусной инфекции" - [Электронный ресурс]. –Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/73855337/> (Дата обращения:07.08.2020)

12. Постановление Правительства РФ от 02.04.2020 N 409 (ред. от 11.07.2020) "О мерах по обеспечению устойчивого развития экономики"- [Электронный ресурс]. –Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_349463/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_349463/) (Дата обращения:09.08.2020)
13. Постановление Правительства РФ от 08.04.2020 N 461 "Об утверждении Правил возврата туристам и (или) иным заказчикам уплаченных ими за туристский продукт денежных сумм из денежных средств фонда персональной ответственности туроператора"- [Электронный ресурс]- Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/737685/>(Дата обращения:11.08.2020)
14. Методические рекомендации органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органам местного самоуправления, способствующие увеличению доходной базы бюджетов субъектов Российской Федерации и муниципальных образований - [Электронный ресурс]- Режим доступа: [http://www.consultant.ru/cons\\_doc\\_LAW\\_310308/](http://www.consultant.ru/cons_doc_LAW_310308/) (Дата обращения:11.08.2020)
15. Приказ Минпромторга России от 20.07.2015 № 2011 "Об утверждении Стратегии развития народных художественных промыслов на 2015 - 2016 гг. и на период до 2020 года" - [Электронный ресурс]- Режим доступа:<https://sudact.ru/law/prikaz-minpromtorga-rossii-ot-20072015-n-2011/> (Дата обращения:13.08.2020)
16. Распоряжение Правительства РФ от 7 марта 2019 г. № 369-р «Об утверждении Стратегии развития туризма на территории Северо - Кавказского федерального округа до 2035 г.» - [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/prime/doc/72097502/> (Дата обращения:14.08.2020)
17. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2)) - [Электронный ресурс] - Режим доступа:

<https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=360333>

(Дата обращения: 11.08.2020)

18. Общероссийский классификатор занятий (ОКЗ) - [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://classifikators.ru/okz> (Дата обращения: 11.08.2020)
19. Приказ Мин. труда и социальной защиты РФ № 612н от 09.11.2016 г. (Профессиональный стандарт «Специалист по выставочной деятельности в сфере торгово-промышленных выставок») - [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=320697> (Дата обращения: 01.08.2020)
20. Приказ Мин. труда и социальной защиты РФ № 1124н от 24.12.2015 г. (Профессиональный стандарт «Специалист по моделированию и конструированию швейных, трикотажных, меховых, кожаных изделий по индивидуальным заказам») - [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71217286/> (Дата обращения: 01.08.2020)
21. Акинфеева И.И., Железняк О.Е. Сувенир как феномен культуры: специфика и классификационные признаки / Вестник Иркутского государственного технического университета. 2015. № 5 (100). С. 305-314.
22. Барабанова М.И., Домняч С.С. Импортзамещение в туризме// В сборнике: Актуальные проблемы развития индустрии гостеприимства. материалы XIII Международной научно-практической конференции. 2017. С. 125-127.
23. Барабанова Н.А. Функциональная сущность туристского сувенира/ Научно-методический электронный журнал Концепт. 2014. № Т20. С. 4131-4135.
24. Бодрова Ю.В. Развитие сувенирного сервиса для туристских событийных мероприятий Тверской области// В сборнике: Современные тенденции развития мировой, национальной и региональной индустрии

- гостеприимства Сборник статей участников VII международной научно-практической конференции. Ответственные редакторы А.В. Винник, О.К. Ермишкина. 2018. С. 120-140.
25. Бритикова Е.А. Тенденции развития и поддержки малого бизнеса в условиях кризиса // Современные тенденции развития экономики и управления: проблемы и решения: Материалы международной научно-практической конференции. 2016. С. 21-25.
26. Владимирова Е.И., Береговая О.В. "Туристический сувенир": функции и типология на примере сувенирной продукции Урала// В сборнике: Новые идеи нового века: материалы международной научной конференции ФАД ТОГУ. 2018. Т. 3. С. 38-42.
27. Власова Т.И. Международное и межрегиональное сотрудничество в реализации туристско-рекреационного потенциала регионов/ Т.И. Власова // Вестник Национальной академии туризма. - 2010. - № 3. - С. 7 - 8.
28. Воронкова Л.П. Экономика впечатлений - новый этап в исследованиях туризма/ Экономика и управление: проблемы, решения. -2017. - №2.
29. Вуд, М. Полное и детальное руководство по планированию маркетинга: пер. с англ. / М. Вуд - М.: Дело и Сервис, 2009. - 352 с.
30. Грант Р. Современный стратегический анализ / СПб: Издательство «Питер», 2018. – 672 с.
31. Гуськов, Ю.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа- М, 2019. - 448 с.
32. Джанджугазова Е.А. Красный маршрут как форма российско-китайского сотрудничества// Туризм и региональное развитие - сборник научных статей – Смоленск: Универсум, 2017. – С. 27-32
33. Девдариани Н.В., Рубцова Е.В. Когнитивный анализ и методология создания понятия регионального бренда в современных зарубежных и отечественных исследованиях / Карельский научный журнал, 2018 Т.7 №1 (22). С.117-121

34. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. СПб.: Питер, 2005. 559 с.
35. Долженко Д.Е. Кадровый потенциал учреждений высшего образования и его роль в развитии межрегиональных туристских проектов в РФ// Актуальные проблемы труда и развития человеческого потенциала. Межвузовский сборник научных трудов. – СПб.: СПбГЭУ, 2017. – С. 29-32.
36. Загорский А.В., Гуца П.В. Совершенствование системы продаж туристских продуктов и услуг с использованием ресурсов сети Интернет// В сборнике: Молодежь и научно-технический прогресс Сборник докладов XII международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. В 3-х томах. Составители: Е.Н. Иванцова, В.М. Уваров [и др.]. - 2019. С. 150-154.
37. Иванищева Ю.Д. Туристский сувенир: современные тенденции// В сборнике: Державинские чтения. Материалы XXIV Всероссийской научной конференции. Ответственный редактор: Я.Ю. Радюкова. 2019. С. 397-406.
38. Ильина Е.Л., Бадаева Д.М., Эрдниева А.Ю. Внедрение информационных технологий в индустрии туризма и их влияние на организацию системы продаж// В сборнике: Проблемы и перспективы индустрии гостеприимства, туризма и спорта Сборник статей. Москва, 2019. С. 43-46.
39. Канев Е.Т. Современный сувенир: сущность, традиции, популярность// В сборнике: Образ, знак и символ сувенира - Материалы IV Всероссийской национальной научно-практической конференции. 2018. С. 69-73.
40. Карпова Г.А., Ткачев В.А. Перспективы развития экспорта туристских услуг в РФ// Актуальные проблемы развития сферы услуг Сборник научных трудов. Под ред. Ю.В. Долматеня, В.А. Ткачева. Санкт-Петербург, 2018. С. 133-138.

41. Карпова Г.А., Шарафанова Е.Е., Морозов М.М., Волошинова М.В., Хорева Л.В., Поломарчук А.К., Ермакова В.П., Романова Г.М., Гришин С.Ю., Ткачев В.А., Кучумов А.В., Оборин М.С., Морозов М.А., Морозова Н.С., Цёхла С.Ю., Симченко Н.А., Печерица Е.В., Зяблова А.А., Енченко И.В. Сервис и туризм в условиях цифровизации российской экономики: Монография - СПб.: СПбГЭУ, 2018. -176 с.
42. Карпова Г.А., Богданова И.М. Роль и место предпринимательства в сфере туристских услуг// Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2019. № 3 (117). С. 74-80.
43. Карпова, Г.А., Песоцкая, Е.В., Гришин, С.Ю. Ткачев, В.А. Управление туристскими дестинациями на принципах кластеризации: монография/ Г.А. Карпова., Е.В. Песоцкая, С.Ю. Гришин., В.А. Ткачев – СПб.: Издательство: СПбГЭУ, 2017. - 153 с.
44. Карпушина Д.Д., Янишевская А.Г. Интерактивная карта как визуальная информация система предоставления информации//В сборнике: Информационные технологии в науке и производстве материалы IV Всероссийской молодежной научно-технической конференции. 2017. С. 102-107.
45. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления: монография. 2-е изд. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2011. 548 с.
46. Кивачицкая Е.М. Стратегическое управление развитием территорий исторических поселений / Экономическое развитие России: структурная перестройка и диверсификация мировой экосистемы. – 2018. – с. 10 – 14.
47. Киселева И.А., Грызунова Н.В., Буй Н.А., Симонович Н.Е. Анализ факторов ценообразования на стоимость туристических услуг/ Известия Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета им. В.М. Кокова. 2016. № 1 (11). С. 72-81.
48. Ковычева Е.И. Народные художественные промыслы и национальные ремесла: проблема определения и стратегии сотрудничества с



- турбизнесом// В сборнике: Сборник материалов Международного саммита по культуре и образованию, посвященного 50-летию Казанского государственного института культуры. Материалы научно-практических конференций. Под научной редакцией Р.Ш. Ахмадиевой, З.М. Явгильдиной. 2019. С. 529-535.
- 49.Кожушко О.А. Интернет-Маркетинг и digital-стратегии. Принципы эффективного использования: учеб. пособие/О.А. Кожушко, И. Чуркин, А. Агеев и др.; Новосиб. Гос. ун-т, Компания «Интелсиб». - Новосибирск: РИЦ НГУ. - 2015. - 327 с.
- 50.Колесников Е.И. Маркетинговые тенденции на рынке подарков и деловых сувениров// В сборнике: Декоративно-прикладное искусство в социокультурном пространстве России Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. Белгород, 2017. С. 183-189.
- 51.Кордон К.П. История возникновения и развития сувенира// В сборнике: Образ, знак и символ сувенира. Материалы IV Всероссийской национальной научно-практической конференции. 2018. С. 93-98.
- 52.Костин К.Б., Нань Л. Разработка критериев и способов оценки эффективности международной туристской деятельности/ Экономические отношения. 2019. Т. 9. № 2. С. 539-552.
- 53.Костин К.Б. Роль цифровых технологий в продвижении товаров и услуг на глобальных рынках/ Российское предпринимательство. 2017. Т. 18. № 17. С. 2451-2460.
- 54.Котлер, Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: Учебник для студентов вузов / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз; пер. с англ. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 1071 с.
- 55.Кузнецова Н.Ф. Производство сувениров как ресурс для повышения туристской привлекательности региона/ Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. Т. 7. № 3 (24). С. 143-148.

56. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: уч. пос. / пер. с франц. СПб.: Наука, 1996. 589 с
57. Леонидова Е.Г. Совершенствование информационного обеспечения сферы туризма региона/ Научный вестник Южного Института Менеджмента. - 2018. - №3. - С. 18-23.
58. Максанова Л.Б.Ж., Жалсараева Б.Р.Д., Кауров И.А. Туристический маршрут «Великий чайный путь»: проблемы и перспективы развития/ Л.Б.Ж. Максанова, Б.Р.Д. Жалсараева, И.А. Кауров// Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. - 2017. - № 2. - с. 40-47.
59. Муртазин Р.М. Разработка интерактивной карты детских лагерей как инструмент оценки качества услуг в детском отдыхе в России/Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2018. Т. 4. № 4. С. 3-12.
60. Никулин Д.Ю., Краснов С.В. Анализ эффективности интернет-продаж туристических продуктов/ Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2019. Т. 2. № 1. С. 141-149.
61. Песоцкая Е.В., Русецкая О.В., Трофимов В.В., Трофимова Л.А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1 - Учебник / Москва, 2017. Сер. 58 Бакалавр. Академический курс (2-е изд., испр. и доп) – 349 С.
62. Петров А.Н. Современная модель стратегического менеджмента// Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2017. № 1-1 (103). С. 12-20.
63. Поташева А.Н., Задраускайте Н.О. Анализ эффективности производства сувенирной продукции// В сборнике: European Scientific Conference. сборник статей X Международной научно-практической конференции. В 2 частях. Ответственный редактор Гуляев Герман Юрьевич. 2018. С. 257-259.
64. Растова Ю.И., Растов М.А. Стратегическое управление современной организацией: эффект синергии концепций // Управленческие науки. - 2018. - Т. 8. № 3. - С. 20-31.

- 65.Реброва, Н. П. Стратегический маркетинг: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. П. Реброва. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 186 с.
- 66.Рыженко Л.И. Омск в туристическом проекте «Сибирский тракт»// Известия Омского регионального отделения Всероссийской общественной организации "Русское географическое общество" под общ. ред. О. В. Мезенцевой. – Омск, 2016. – С. 250-252.
- 67.Рубцова Н.В., Жукова Е.Н., Нимаева Д.Б. Методические аспекты исследования рынка сувениров из шоколада/ Азимут научных исследований: экономика и управление. 2020. Т. 9. № 1 (30). С. 295-297
- 68.Савич Ю.А. Инструментарий стратегического управления конкурентоспособностью предприятия// Экономинфо. 2019. - Т. 16. - № 1. - С. 27-32
- 69.Сигов В.И. Современный контекст корпоративного управления// Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2018. № 2 (110). С. 175-178
- 70.Сидорина Т.В. Тенденции развития сувенирной сферы туризма// В сборнике: Проблемы и перспективы развития лёгкой промышленности и сферы услуг. Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. ФГБОУ ВПО "Омский государственный институт сервиса". 2015. С. 95.
- 71.Созинова С.С., Кучинская Т.Н. «Красный туризм» в России и Китае: перспективы соразвития // Россия и Китай: проблемы стратегического взаимодействия: сборник Восточного центра. – Чита: ЗГУ, 2017. – С. 63-65.
- 72.Соломина И.Ю. К вопросу об организации и реализации международного межрегионального проекта «Красный маршрут» в России/ Современные проблемы сервиса и туризма. -2017. - Т. 11. - № 1. - с.89-96.

73. Уваров С.А., Кучумов А.В., Тестина Я.С. Проблемы и перспективы использования блокчейн в индустрии туризма/ Журнал правовых и экономических исследований. 2018. № 4. С. 209-216.
74. Федяй Д.С. Сувенир с онтологических и гносеологических позиций/ Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. 2015. № 6-1 (56). С. 194-197.
75. Хайкин М.М. Сфера услуг в цифровой экономике: вопросы теории и методологии/ Цифровая экономика и Индустрия 4.0: новые вызовы Труды научно-практической конференции с международным участием. Под редакцией А.В. Бабкина. 2018. С. 87-94.
76. Хорева Л.В., Архипов А.В., Волошинова М.В., Поломарчук А.К., Сущинская М.Д., Шокола Я.В., Шраер А.В. Сервисная экономика: международные рынки услуг и инновации: Монография - СПб.: СПбГЭУ, 2018. -145 с.
77. Хорева Л.В., Голев М.С. Информационные технологии в системе продвижения услуг туристской дестинации на международный рынок/ Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. - 2016. - №2(28). - С. 41-46.
78. Чурлей, Э.Г. Методический подход к проведению стратегического анализа для формирования эффективных управленческих решений на основе маркетинговых инструментов / Беларусь и мировые экономические процессы. — 2014. — № 11. — С. 57-64.
79. Швалева О.В. Современное состояние и перспективы развития российской сувенирной отрасли (на примере изучения рынка сувенирной продукции в республике Башкортостан) / Вестник Чувашского государственного института культуры и искусств. 2019. № 14. С. 245-250.
80. Юшков М.В. Проблемные аспекты формирования профессиональных стандартов специалистов рынка сувенирной продукции // В сборнике:

- Актуальные проблемы труда и развития человеческого потенциала  
Вузовско-академический сборник научных трудов. Санкт-Петербург,  
2018. С. 214-218.
81. Юшков М.В., Ткачев В.А. Анализ моделей эффективной реализации сувенирной туристской продукции (опыт республики Бразилия) // В сборнике: Туризм и образовательные технологии Сборник научных трудов по материалам V Международной научно-практической конференции. Под редакцией Г.А. Карповой. 2019. С. 424-427.
82. Юшков М.В., Ткачев В.А., Интерактивная карта рынка сувенирной продукции как эффективный инструмент продвижения туристских дестинаций// В сборнике: Актуальные проблемы развития сферы услуг Сборник научных трудов. Под редакцией Ю.В. Долматеня, В.А. Ткачева. Санкт-Петербург, 2019. С. 250-253
83. Юшков М.В. Интернет-продажи и их роль в реализации сувенирной туристской продукции// В сборнике: Актуальные проблемы развития сферы услуг Сборник научных трудов. Под редакцией Ю.В. Долматеня, В.А. Ткачева. Санкт-Петербург, 2019. С. 259-262
84. Юшков М.В. Проблемы классификации туристской сувенирной продукции в контексте отечественного нормативно-правового регулирования// В сборнике: Детско-юношеский туризм: образовательные технологии Сборник научных трудов по материалам IV Международной научно-практической конференции. Под редакцией Г.А. Карповой. 2018. С. 412-414
85. Юшков М.В., Сметанина Т.В., Особенности использования международных стандартов качества в деятельности экономических субъектов России, предлагающих интеграционные услуги / Вестник Балтийской Педагогической Академии – СПб: выпуск 103, 2012 г., С. 56-64
86. Юшков М.В., Сметанина Т.В., Проблемы и перспективы продвижения инновационных туристских продуктов в сети Интернет // В сборнике:

- Материалы международной научно-практической конференции «Перспективы и тенденции развития современного инновационного общества в эпоху перемен (экономика, социология, философия, право) – 24 июня 2011 г. часть 4 - Саратов 2011г. С. 29-31
87. Яковлев М.А., Лупинос П.К. Интернет-продажи - новый этап развития постиндустриального общества//Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2015. № 23. С. 18-21.
88. Ялунер Е.В., Григорьев К.В. Стратегия и планирование в области обеспечения компании квалифицированными трудовыми ресурсами//В сборнике: Актуальные проблемы бизнес-образования. Сборник статей по материалам XVIII Международной научно-практической конференции. Редколлегия: П.И. Бригадин [и др.]. 2019. С. 278-280.
89. A review of the policy framework for tourism marketing and promotion, OECD Tourism Papers, OECD Publishing, Paris. 2017. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dx.doi.org/10.1787/096d0ace-en> (Дата обращения: 17.08.2020)
90. Altinay L., Paraskevas A., SooCheong (Shawn) J., Planning Research in Hospitality and Tourism, Hoboken, New York – 2015. – 344 p.
91. Ansoff, Corporate Strategy: Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion, N. J. 1965.
92. Ashworth G.J. Personality associations as an instrument of place branding: Possibilities and pitfalls. In: G.J. Ashworth and M. Kavaratzis (eds.) Towards Effective Place Brand Management - Branding European Cities and Regions. Cheltenham. - UK: Edward Elgar Publishing. - 2010. - P. 222-223
93. Botterill, D., Key Concepts in Tourism Research, Los Angeles – 2012. – 197 p.
94. Carter C., Clegg S., Kornberger M., A Very Short, Interesting and Reasonably Cheap Book about Studying Strategy, London 2008.
95. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise. 1962. MA, Cambridge, MIT Press. 633 p

96. Clegg S., Carter C., Kornberger M., Schweitzer J., *Strategy. Theory and Practice*, London 2011.
97. Deslandes D.D. *Destination Branding- A New Concept for Tourism Marketing* / D. D. Deslandes, R. E. Goldsmith. – 2012. – p. 225.
98. Jonsson, P., *Handbook for Sustainable Tourism*. // West Sweden Tourist Board, 2000, - P.145-147.
99. Hickson D., Butler R., Cray D., Mallory G., Wilson D., *Top Decisions: Strategic Decision-making in Organizations*, San Francisco 1986.
100. Kaplan S., Mikes A. *Managing risks: A new framework* // Harvard business rev. -Boston, 2012. - Vol. 90, N 6. - P. 48-60
101. *Marketing Management Millenium Edition, Tenth Edition*, by Philip Kotler Copyright by Prentice-Hall, Inc. - 2000 - p.47
102. Mayo F.B., *Planning an applied research project in hospitality, tourism, & sports*, Hoboken, New Jersey – 2014. – 258 p.
103. McGehee N. G. *Volunteer tourism: evolution, issues and futures* // Journal of Sustainable Tourism. 2014. T. 22. №. 6. C. 847 - 854.
104. Michał B., Dariusz G. *Application of network analysis for development and promotion of sustainable tourism in public forests* // Folia Forestalia Polonica, series A, 2014, Vol. 56 (2), 105–112.
105. Mintzberg H. *Patterns in Strategy Formulation*. In: *Management Science*, 1978, vol. 24, no. 9, pp. 934–948.
106. Petrova T.V., Danko T.P., Kitova O.V., Ivolgina N.V., Murtuzaliev T.V., Klimenko O.I., Sekerin V.D. *Technology of branding of the territory's recreational potential based on Altai territory* // Journal of Environmental Management and Tourism. 2017. Vol. 8. № 4. P. 811– 824.
107. Pierre J. Benckendorff, Pauline J, Sheldon, Daniel R. *Fesenmaier, Tourism Information Technology* // The University of Queensland, Australia; University of Hawaii, USA; University of Florida, USA; 2nd Edition, Gutenberg Press, Malta, 2014, 351 p.

108. Porter M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York; The Free Press, 1998. 397 p.
109. Richards G., Wilson J. The impact of cultural events on city image: Rotterdam, cultural capital of Europe 2001 // *Urban Studies*. 2004. Vol. 41. № 10. P. 1931–1951.
110. Ritchie B., Crouch G. *Competitiveness in international tourism: A framework for understanding and analysis*. Annual Congress of the International Association of Scientific Experts in Tourism. Argentina: University of Calgary, 1993. 320 p.
111. Shendel D.E., Hatten K.J. *Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline* // *Academy of Management Proceedings*. 1972. August. P.99–102.
112. The most important part of any marketing strategy: *Business Daily* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://medium.com/business-startup-development-and-more/the-mostimportant-part-of-any-marketing-strategy-d7d7e233af21> (Дата обращения: 13.08.2020)
113. Статистические и аналитические данные Всемирной туристской организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://farobarcelona.ru/upload/iblock/816/UNWTO-Barometer-Vol.-17-\\_J\\_nner-2019\\_.pdf](https://farobarcelona.ru/upload/iblock/816/UNWTO-Barometer-Vol.-17-_J_nner-2019_.pdf) (Дата обращения: 11.08.2020)
114. Статистические данные внешнего сектора Банка РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://cbr.ru/statistics/macro\\_itm/svs/](https://cbr.ru/statistics/macro_itm/svs/) (Дата обращения: 17.08.2020)
115. Информационные материалы о состоянии платежного баланса в РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.economy.gov.ru/material/file/fb20cec4189ade35f8d573ea70f34959/20200121.pdf> (Дата обращения: 07.08.2020)
116. Официальный сайт Министерства культуры РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://culture.gov.ru/> (Дата обращения: 02.08.2020)



117. Официальный сайт Министерства промышленности и торговли РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://minpromtorg.gov.ru/?from\\_30=30](https://minpromtorg.gov.ru/?from_30=30) (Дата обращения: 02.08.2020)
118. Официальный сайт Министерства экономического развития РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.economy.gov.ru/> (Дата обращения: 02.08.2020)
119. Официальный сайт Федерального агентства по туризму [Электронный ресурс]. –Режим доступа: <https://www.russiatourism.ru//> (Дата обращения: 08.08.2020).
120. Информационные материалы об организации продаж сувенирной продукции на Олимпиаде 2014 г. в Сочи [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sport.rambler.ru/other/13156443-olimpiyskie-suvenirny-nachnut-prodavav-v-avtomatah/> (Дата обращения: 07.08.2020)
121. Информационные материалы 2 об организации продаж сувенирной продукции на Олимпиаде 2014 г. в Сочи [Электронный ресурс].–Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/> (Дата обращения: 27.07.2020).
122. Список пасхальных яиц Фаберже [Электронный ресурс]. –Режим доступа: <http://eggs.zhukovich.ru/faberzhe/faberzhe.php> (Дата обращения: 09.08.2020).
123. Официальная страница компании Фаберже [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.faberge.com/ru-ru/the-world-of-faberge/the-imperial-eggs> (Дата обращения 30.07.2020)
124. Интерактивная карта часовых поясов мира [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// https:// timezonecheck.com/](http://https://timezonecheck.com/) (Дата обращения: 05.08.2020).
125. Интерактивная карта Google- maps [Электронный ресурс]. –Режим доступа: [http:// https://www.google.ru/maps/](http://https://www.google.ru/maps/) (Дата обращения: 05.08.2020).

126. Интерактивная карта Москвы и Московской области [Электронный ресурс]. –Режим доступа: [http:// https://www.moscowmap.ru/](http://https://www.moscowmap.ru/) (Дата обращения: 05.08.2020).
127. Официальный туристский сайт города Сан-Пауло [Электронный ресурс]. –Режим доступа: <http://cidadedesao paulo.com/> (Дата обращения: 13.08.2020).
128. Портал Centro de Artesanato de Pernambuco [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.artesanatodepernambuco.pe.gov.br/> (Дата обращения: 13.08.2020).
129. Информационный портал о сфере туризма города Натал [Электронный ресурс]. –Режим доступа: <http://turismo.natal.rn.gov.br/> (Дата обращения: 13.08.2020).
130. Топ-интернет проектов в России [Электронный ресурс]. –Режим доступа: [https://radar.yandex.ru/top\\_list?thematic=retail](https://radar.yandex.ru/top_list?thematic=retail) (Дата обращения: 15.08.2020).
131. Анализ тенденций интернет-продаж в России в 2018 г. [Электронный ресурс]. –Режим доступа: <https://www.shopolog.ru/analytics/internet-torgovlya-v-rossii-i-v-mire-statistika-i-trendy////> (Дата обращения: 15.08.2020).
132. Сайт туристского проекта «Красный маршрут» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://redrouterussia.com/#top> (Дата обращения: 07.08.2020)
133. Сайт Ассоциации «Народные художественные промыслы России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nkhp.ru/>(Дата обращения: 10.08.2020)
134. Статистическая информация об объемах денежных поступлений от развития международного туризма в Республике Бразилия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://knoema.ru/>(Дата обращения: 03.08.2020)
135. Статистическая информация об объемах продаж сувенирной продукции народных промыслов в Подмосковье [Электронный ресурс]. –

- Режим доступа: <https://mosreg.ru/sobytiya/novosti/news-submoscow/obem-prodazh-izdeliy-hudozhestvennyh-promyslov-podmoskovya-sostavlyayet-500-mln-rub-v-god-6127/>(Дата обращения: 13.08.2020)
136. Статистическая информация об объемах продаж сувенирной продукции на Чемпионате мира по футболу в 2018 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://yandex.ru/turboeconomics/576431-prodavcy-suvenirov-ozolotilis-na-bolelshchikah-chm-2018/> (Дата обращения: 11.08.2020)
137. Исследование о влиянии пандемии на объем продаж российского сегмента интернет-торговли и предпочтения туристов на отдых в 2020 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/business/12/07/2020/5f0850989a794790e959424d> (Дата обращения: 12.08.2020)
138. Сайт интернет –магазина сувениров «Сувенирный дом» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://suvenirny-dom.ru/>(Дата обращения: 04.08.2020)
139. Сайт интернет –магазина сувениров «Крым Сувенир» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://crimea-suvvenir.ru/> (Дата обращения: 04.08.2020)
140. Сайт интернет –магазина сувениров «SEA STAR» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://seastar-ru.com/product-category> (Дата обращения: 04.08.2020)
141. Информация о турах в зону отчуждения Чернобыля [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://chernobyl-zone.info/tury> (Дата обращения: 05.08.2020)
142. Информация о жертвах Чернобыльской катастрофы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://inosmi.ru/world/20050907/222060.html>(Дата обращения: 05.08.2020)
143. Информация об интернет-аукционе по продаже сувениров из зоны отчуждения Чернобыля [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

- <https://meshok.net/?search=%D1%87%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%BE%D0%B1%D1%8B%D0%BB%D1%8C> (Дата обращения: 05.08.2020)
144. Информация об экологической ситуации на острове Боракай [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.wind-extreme.com/statii/boracay-reopening-2018.html> (Дата обращения: 05.08.2020)
145. Информация о воздействии пандемии коронавируса на российский туристский бизнес [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tourdom.ru/news/polgoda-s-koronavirusom-turbiznes-zarubezhom-podschityvaet-poteri-i-delaet-vyvody.html> (Дата обращения: 10.08.2020)
146. Оценка ущерба от коронавируса в российском турбизнесе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/4270137>(Дата обращения: 15.08.2020)
147. Статистические данные о величине удельного веса инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг в сфере обрабатывающих производств в РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/14477>(Дата обращения: 17.08.2020)