

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМЕ: НАПРАВЛЕНИЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ

Роль инноваций в становлении туризма велика в силу значительных трансформаций в этой сфере, связанных с глобализацией и появлением новых вызовов, а также активным развитием в последнее десятилетие таких новых форм как, например, геологический и экологический туризм. Предлагается новая типология направлений инновационной деятельности. Актуальность ее создания связана с отсутствием в достаточной степени широкого понимания последней в отношении к сфере туризма. Инновационный менеджмент, осуществляемый туристическими организациями, включает, согласно предлагаемой типологии, управление инновациями, касающимися продуктов и услуг, развитие инновационных форм туризма и рекреации (например, геологического туризма), обеспечение вовлеченности в инновационные процессы, протекающие на региональном, национальном и/или международном уровнях, инновации в управлении, разрабатываемые в конкретной организации или основанные на новейших универсальных идеях. Обращается внимание на широкий спектр управленческих действий для реализации этих направлений инновационного менеджмента. Такие действия представляют собой конкретные решения, способы, подходы, используемые для следования одному или нескольким направлениям инновационной деятельности в конкретной организации. Примерами являются создание специальных групп для разработки, обсуждения и практического воплощения инновационных продуктов и услуг, систематический анализ надорганизационной инновационной среды и т. п. Выбор направления инновационного менеджмента должен предшествовать осуществлению конкретных действий для недопущения хаотичности последних и выработки последовательной организационной стратегии в отношении инноваций. Создание моделей, описывающих как общую направленность действий по внедрению инноваций в туризме, так и соответствующие управленческие решения, позволяет в дальнейшем формулировать практические рекомендации непосредственно для управленцев туристических организаций.

Ключевые слова: инновационный менеджмент, туристические организации, геологический туризм, экологический туризм, инновационные продукты, инновационный потенциал региона, управленческие действия.

Инновации имеют решающее значение для современной экономики, обеспечивая ее поступательное движение при качественном обновлении. Их важность определяется тем, что инновации формируют новые возможности для развития бизнеса, повышая тем самым интенсивность развития на всех уровнях организации современного мирового хозяйства и т. д. [1–8]. К настоящему времени уже создана достаточно прочная теоретическая основа для управления ими. В самом общем виде она связана с идеями таких известных ученых, как П. Друкер, Й. Шумпетер и др. [4]. Значительный вклад в развитие теории инновационного менеджмента был внесен отечественными специалистами (П. Н. Завлин, Л. Н. Оголева и др.) [4]. Большое значение имеют также

современные представления об инновационной экономике, которые суммированы и систематизированы в работах Р. Аткинсона и др. [7, 8].

Разработка группой ведущих специалистов (под общим руководством Г. Хэмела) в конце 2000-х гг. концепции, получившей название «Менеджмент 2.0» [9], ознаменовало новый этап в развитии идей об организационном менеджменте на нынешнем этапе развития мировой экономики. Кризис в последней сделал острым вопрос о необхо-

¹ Рубан Дмитрий Александрович – Philosophy Doctor, кандидат геолого-минералогических наук, доцент кафедры туризма Высшей школы бизнеса Южного федерального университета, г. Ростов-на-Дону, Россия (344019, г. Ростов-на-Дону, ул. 23-я линия, 43); e-mail: ruban-d@mail.ru.

димости трансформации механизмов, обеспечивающих принятие управленческих решений. Соответственно актуальным стало и переосмысление сути инновационного менеджмента в современных условиях. И, напротив, как показано в недавней работе А. Тейшейры [10], расширение представлений об инновациях имеет важное значение для развития различных экономических дисциплин и совершенствования теории организационного управления. Помимо вышесказанного, общие представления об инновационном менеджменте нуждаются в существенной конкретизации при их рассмотрении относительно организаций различного профиля. В частности, тема управления инновациями в туризме остается практически открытой, несмотря на наличие ряда важных наработок [11, 12].

Роль инноваций в становлении туризма велика в силу значительных трансформаций в этой сфере, связанных с глобализацией и появлением новых вызовов (например, [13]), а также активным развитием в последнее десятилетие таких новых форм, как, например, геологический и экологический туризм [11, 14–16]; при этом появление новых видов туристических продуктов и услуг вовсе не означает исчезновение ранее существовавших [17]. В этой связи важно понимание всего круга возможностей осуществления инновационного менеджмента туристическими организациями. Работы предшествующих исследователей (например, М. М. Романовой и Р. Томаса [11, 12]) обозначили некоторые ключевые проблемы, связанные с управлением инновациями в туризме.

Основной целью настоящей статьи является характеристика и обоснование новой типологии (классификации) инновационного менеджмента в туризме. Во-первых, предлагается новая типология направлений инновационной деятельности. Актуальность ее создания связана с отсутствием в достаточной степени широкого понимания последней. Во-вторых, обсуждаются

возможные управленческие действия, которые могут обеспечивать успешное использование инновационных подходов в деятельности туристических организаций. В частности, особое внимание уделяется важности такого предлагаемого автором инструмента, как анализ надорганизационной инновационной среды. При разработке предлагаемой типологии автор частично основывался на предшествующих работах [11, 12] (в них анализируются идеи, имеющие отношение главным образом к первому и четвертому из выделяемых в настоящей статье направлений см. ниже), привлекал собственные наблюдения за осуществлением инновационной деятельности в туризме, а также пытался следовать вышеотмеченным новым идеям организационного менеджмента [9]. Иными словами, данная типология является результатом не столько обобщения уже имеющейся информации, сколько попыткой создания принципиально новой модели для понимания всего разнообразия инновационных подходов, которые могут быть использованы в современных туристических организациях.

В зависимости от объекта/сферы приложения управленческих усилий предлагается выделять 5 направлений инновационного менеджмента на уровне туристических организаций (табл. 1). При этом, по мнению автора, принципиальное различие должно производиться между инновациями, составляющими предмет деятельности организаций (первые три направления), и инновациями в управлении этими организациями (последние два направления). Такое различие (с той или иной степенью четкости) проводится также в теории инновационного менеджмента, и в частности при определении свойств инновационных организаций [4]. Стоит также отметить, что выделяемые направления на практике тесно связаны между собой, что следует из сказанного ниже.

Тактическое направление инновационного менеджмента, осуществляемое на

уровне туристических организаций, предполагает управление инновациями в отношении туристических продуктов или услуг. По своей сути это инновационный менеджмент *sensu stricto* (как он трактуется, например, в [1, 4]). Инновации в туристической индустрии подробно рассматриваются в работе М. М. Романовой [11], которая, в частности, обращает внимание на такие новаторские подходы, как установление «живой цены» на предлагаемые туры и 3D-регистрация на рейсы авиакомпаний. В качестве конкретного примера инновации можно привести весьма уместное сочетание элементов экологического и историко-культурного туризма в пределах туристического объекта «Водопады Руфабго» в Республике Адыгея (Северо-Западный Кавказ), который эксплуатируется ЗАО «Руфа-Тур». Здесь осуществлены посадки деревьев, символизирующих рода адыгов. Посетители объекта не только знакомятся с его уникальными природными особенностями (водопады в узком речном каньоне), но также получают представления о культуре, традициях региона, одновременная наблюдая результат экологических действий. Управление разработкой и внедрением подобных инновационных решений и составляет предмет тактического направления.

Стратегическое направление инновационного менеджмента в туризме отличается от тактического тем, что предполагает развитие инновационных форм туристическо-рекреационной деятельности. Примерами таковых являются геологический туризм, который получает все большее развитие во всем мире в настоящее время и выражается в т. ч. в создании сети геопарков [15, 16], и креативный туризм, который ориентирован на людей, совмещающих свой отдых (зачастую активный) с самореализацией и творчеством [18, 19]. Вполне очевидно, что следование туристическими организациями стратегическому направлению инновационного менеджмента означает также управление инновациями относительно конкретных продуктов и услуг. Например, создание геопарка предполагает формирование спектра принципиально новых услуг, таких как участие в поиске остатков древних растений и животных под руководством специалистов (эта услуга может также рассматриваться в контексте креативного туризма).

Здесь стоит отметить, что использованные в настоящей статье определения «тактический» и «стратегический» по отношению к инновационному менеджменту в туризме является достаточно условным и необходимым лишь для различия масштабов инноваций, подлежащих управлению

Таблица 1

Предлагаемая типология инновационного менеджмента в туризме
(организационный уровень)

Направление (тип) инновационного менеджмента	Объект/сфера управления
Тактическое	Инновационные туристические продукты/услуги
Стратегическое	инновационные формы туристическо-рекреационной деятельности
Системное	Связь с региональными, национальными и/или глобальными инновационными процессам
Специфически-функциональное	Инновации в управлении, разрабатываемые на уровне конкретной туристической организации
Универсально-функциональное	Использование новейших универсальных управленческих идей

в этих двух случаях. Однако путаницы с представлениями о стратегическом менеджменте возникнуть не должно, т. к. последний предполагает в т. ч. управление изменениями для обеспечения конкурентоспособности организаций [20, 21].

Системное направление инновационного менеджмента заключается в «подключении» организации к инновационным процессам, протекающим на более высоком (региональном, национальном, международном) уровне организации экономики. На важность обеспечения такой связи обращалось внимание ранее в связи с анализом среды для развития инновационных форм туристическо-рекреационной деятельности [14]. Однако в целом представления об управлении инновациями на уровне туристической организации опосредованно связи последних с инновационной средой можно признать новыми и требующими специального обсуждения.

Осуществление организациями инновационного менеджмента в системном направлении необходимо прежде всего для увеличения потенциала их развития за счет уже существующих вне пределов этих организаций механизмов. Это позволяет привлекать инвестиции (в т. ч. венчурный капитал), легче преодолевать административные и иные барьеры на пути собственного инновационного развития и т. д. Обеспечение связи между деятельностью туристической организации и инновационными процессами, протекающими на надорганизационном уровне, приобретает особое значение, когда туризм является важной составляющей региональной экономики. Более того, нельзя исключать, что в некоторых случаях именно сфера туризма сама по себе может стать для последней источником инноваций, т. е. именно туристические организации будут определять региональную инновационную активность и соответствующую благоприятность региональной среды для инноваций.

Дополнительной предпосылкой для инновационного менеджмента в рамках пред-

лагаемого системного направления является то, что даже в пределах одной страны регионы могут очень сильно различаться по инновационной активности в соответствующих им экономических системах [22]. В этой связи актуальным становится вопрос о конкуренции между туристическими организациями за доступ к системе (среде), которая обеспечивает наиболее благоприятные условия для использования ими инноваций. С учетом того, насколько значительная внешняя поддержка требуется для последнего, менеджеры туристических организаций обязаны постоянно рассматривать возможность принятия решений, направленных на связь руководимых ими организаций с региональной (как минимум) средой для обеспечения их должной конкурентоспособности.

Специфически-функциональное направление инновационного менеджмента в туризме предполагает принятие нестандартных управленческих решений, создание новаторских механизмов управления и т. п. для достижения каких-либо конкретных целей или же для оптимизации деятельности организации, включая повышение эффективности ее управления или конкурентоспособности. Например, речь может идти о новаторской кадровой или финансовой политике [11]. Выстраивание организационной структуры и распределение в коллективе функций в более-менее строгом соответствии с оптимальной нормой управляемости [23, 24] также можно рассматривать в качестве инновации.

Универсально-функциональное направление инновационного менеджмента отличается от специфически-функционального тем, что в первом случае речь идет об использовании в управлении новейших разработок, носящих универсальный характер. Они имеют значение безотносительно типа организации и стоящих перед ней конкретных задач. Например, это могут быть практические рекомендации, сформулированные в рамках концепции Г. Хэмела «Менед-

жмент 2.0» [9] или же идеи о смене самоорганизации саморазвитием [25]. Так, для эффективного управления организациями природного туризма обоснована важность использования новых трактовок лидерства [26], а для предприятий гостиничного сектора показано исключительно большое значение эффективного управления потоками внешней информации (развития т. н. «плотительной способности») [12].

Проведение различий между специфически-функциональным и универсально-функциональным направлениями кажется автору необходимым по двум обстоятельствам. Во-первых, обозначенные направления предполагают принципиально различные управленческие действия, которые рассматриваются ниже. Во-вторых, следование каждому из этих направлений требует от менеджера туристической организации специфических знаний, умений и навыков. Так, например, специфически-функциональное направление инновационного менеджмента требует прежде всего высокой профессиональной компетенции и своего рода «глубины» понимания стоящих перед организацией задач на основе собственного опыта. Напротив, следование универсально-функциональному направлению возможно при условии некоего «философского» отношения управленцев к своим профессиональным функциям и «широты» их взглядов на собственные действия и руководимый ими коллектив. Реализация второго подхода также требует знаний и умений, которые не могут быть приобретены только на основании собственного опыта и не ограничиваются лишь сферой туризма. Действительно, успешное применение основных положений концепции «Менеджмент 2.0» [9] (здесь стоит отметить, что эта концепция изначально является практически-, а не теоретически-ориентированной) требует соответствующей подготовки (например, в ходе программ повышения квалификации, тренингов и т. д.). Тем не менее оба направления характеризуют ин-

новационный характер управления организацией (в понимании [4]).

Осуществление деятельности туристических организаций в рамках одного или нескольких направлений инновационного менеджмента предполагает выполнение некоторых управленческих действий, направленных на разработку и внедрение инноваций, интеграцию с внешней средой, организационную структуру и культуру и т. д. (см. табл. 1). Иными словами, охарактеризованные выше направления инновационного менеджмента в туризме обозначают некоторый общий характер управленческой деятельности, ее цели и контекст, в который укладываются определенные действия менеджеров. Последние же представляют собой конкретные решения, способы, подходы, использующиеся для следования одному или нескольким направлениям инновационной деятельности в конкретной организации. По мнению автора, выбор направления должен предшествовать осуществлению этих конкретных действий для недопущения хаотичности последних и выработки в должной мере последовательной организационной стратегии в отношении инноваций. Хотя, безусловно, в действующих туристических организациях вполне возможно принятие разрозненных или единичных решений, связанных с инновациями в отношении предлагаемых продуктов и услуг или механизма управления, такой их характер снижает потенциал инновационного развития.

В связи с вышесказанным актуальным становится вопрос о том, какие именно управленческие действия должны быть задействованы в каждом конкретном случае. Анализ опубликованных материалов и собственных наблюдений автора позволяет предложить следующее подразделение этих действий в зависимости от рассмотренной выше типологии инновационного менеджмента в туризме (табл. 2). В целом можно говорить о широком спектре управленческих действий в рамках инновационного менеджмента.

Современная теория инновационного менеджмента уделяет достаточное внимание различным управленческим действиям, которые обеспечивают развитие организации в рамках вышеуказанных направлений. В частности, обоснована 6-стадийная схема выбора технологического (в широком понимании) решения [4], которая представляет собой по сути алгоритм управленческих действий. Некоторые важные рекомендации даются в рамках концепции «Менеджмент 2.0» [9]. Интересно обратить внимание на то, что появление последней, по всей видимости, меняет «классическое» представление [4] о требующихся от инновационного менеджера качествах и характере действий. В частности, на первый план выходит способность выступать

в роли модератора внутриорганизационного диалога. Это пример того, что следование универсально-функциональному направлению означает, прежде всего, отслеживание трансформации идей организационного менеджмента. Это возможно за счет перманентного самообразования и всяческого поощрения такого для руководства организации и рядовых сотрудников, что также можно рассматривать в качестве решения, обеспечивающего инновационное развитие. Тем не менее многие вопросы, связанные с направленными на внедрение инноваций действиями менеджеров, остаются открытыми, равно как и применение общих теоретических положений инновационного менеджмента к сфере туризма с ее очевидной спецификой.

Таблица 2

Управленческие действия, обеспечивающие инновационный менеджмент
в туристических организациях

Направление (тип) инновационного менеджмента	Управленческие действия (решения)
Тактическое	Создание специальных групп для разработки, обсуждения и практического воплощения инновационных продуктов и услуг, использование инструментов инновационного маркетинга, формирование внутриорганизационной среды для принятия нестандартных решений (подробнее см. [1, 4, 11])
Стратегическое	Изучение и использование опыта реализации новейших форм туристическо-рекреационной деятельности, собственная разработка и продвижение таких форм
Системное	Систематический анализ надорганизационной инновационной среды (в рамках анализа внешней среды [27]), обеспечение взаимодействия с другими инновационно-ориентированными туристическими организациями, участие в региональных, национальных или международных программах по поддержке инновационного развития
Специфически-функциональное	Корректировка структуры организации и функций персонала, обеспечение сотрудничества со специалистами по конкретному направлению туристическо-рекреационной деятельности
Универсально-функциональное	Модернизация системы организационного управления с развитием горизонтальных связей, поощрение творческой активности сотрудников, выдвижение сотрудников, выступающих в качестве модераторов внутриорганизационного взаимодействия, на управленческие должности (см. также [9])

Рассмотрим подробно одно из предлагаемых в настоящей статье управленческих действий, а именно анализ надорганизационной инновационной среды, в применении к некоей условной организации, осуществляющую экотуристическую деятельность в Приволжском федеральном округе. При этом отметим, что экологический туризм инновационен по своей природе [14], и, следовательно, использование инструментов инновационного менеджмента в осуществляющих такую деятельность организациях принципиально важно. Многие регионы указанного округа характеризуются заметной инновационной активностью (табл. 3). Ее пространственную динамику

в пределах округа автор предлагает определять по следующей формуле:

$$D = 1 - R, \quad (1)$$

где D – коэффициент пространственного динамизма инновационной активности ($0 \leq D \leq 1$), R – коэффициент корреляции (по Спирмену) региональных показателей инновационной активности для каждой последовательной пары годов; большие значения D означают более интенсивную динамику в пространстве (в данном случае это территория федерального округа).

Результаты проведенных расчетов (табл. 4) показывают, что на протяжении последних лет распределение инновационной активности по регионам Приволжского

Таблица 3

Показатели инновационной активности (максимальное значение – 1,0) в регионах Приволжского федерального округа (по данным [22])

Регион	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
Республика Башкортостан	0,0710	0,0766	0,0993	0,0655
Республика Марий Эл	0,0118	0,0083	0,0098	0,0071
Республика Мордовия	0,0227	0,0224	0,0254	0,0268
Республика Татарстан	0,1774	0,2972	0,3383	0,3411
Удмуртская Республика	0,0374	0,0302	0,0263	0,0251
Чувашская Республика	0,0341	0,0376	0,0271	0,0294
Пермский край	0,0425	0,0420	0,0497	0,0490
Кировская обл.	0,0208	0,0180	0,0137	0,0121
Нижегородская обл.	0,1842	0,1904	0,3253	0,2222
Оренбургская обл.	0,0193	0,0173	0,0125	0,0110
Пензенская обл.	0,0653	0,0725	0,1011	0,0996
Самарская обл.	0,0705	0,1357	0,2104	0,1991
Саратовская обл.	0,0562	0,0680	0,0885	0,0825
Ульяновская обл.	0,0428	0,0398	0,0520	0,0576

Таблица 4

Динамика пространственных изменений инновационной активности в Приволжском федеральном округе (значения коэффициента D вычислены по указанной в тексте формуле и на основании данных в табл. 3)

	2011 г.	2012 г.	2013 г.
2010 г.	0,06		
2011 г.		0,03	
2012 г.			0,03

федерального округа не претерпевало практически никаких изменений. Она оставалась сравнительно высокой в одних и тех же регионах, равно как и относительно низкой в других. Полученные результаты могут быть интерпретированы таким образом, что изменение инновационной активности в регионах, которое зафиксировано значениями в табл. 3, происходило достаточно «синхронно».

Теперь возьмем условную организацию, предлагающую экотуристические услуги на территории Приволжского федерального округа. Для этого имеется достаточная предпосылка в виде наличия здесь большого количества особо охраняемых природных территорий [14]. Приведенные выше данные позволяют определить регионы, «подключение» к инновационным процессам, в которых будет выгодно для данной организации в силу лучших условий для реализации там инновационных проектов. Это будут регионы с наибольшими значениями показателя активности из табл. 3, а именно Республика Татарстан, Нижегородская и Самарская области. Представленная выше интерпретация расчетов коэффициента D (табл. 4) показывает, что инновационные процессы в этих регионах носят весьма стабильный характер. Отсутствие значительных пространственных изменений в инновационной активности можно рассматривать как весьма благоприятную предпосылку для осуществления экотуристической деятельности в округе в целом. С другой стороны, в таких условиях конкуренция за доступ к надорганизационной инновационной среде между отдельными организациями будет в достаточной степени острой в связи с наличием в составе Приволжского федерального округа регионов как с относительно высоким, так и с относительно низким значением показателя инновационной активности (табл. 3). Тем не менее эта конкуренция, несомненно, будет носить упорядоченный характер в силу отмеченной выше пространственной

стабильности инновационного развития на территории округа.

Проведение такого рода анализа при планировании экотуристической деятельности в конкретной организации позволяет оценить предпосылки для развития инновационных форм туристическо-рекреационной деятельности. Предложенная в настоящей статье методика подобного анализа и интерпретации полученных на его основе данных, будучи авторской разработкой, не является единственно возможным инструментом подобного рода. Напротив, управленцы могут использовать широкий набор показателей, которые охарактеризуют состояние инновационности надорганизационной среды и эффективность «подключения» к протекающей в ней процессам.

Для эффективного осуществления инновационного менеджмента в туристических организациях решающее значение имеет квалификация как управленцев, так и рядовых сотрудников. Во-первых, они должны осознавать необходимость инновационного развития организации в современных условиях. Во-вторых, они должны иметь представления о направлениях инновационного менеджмента и соответствующих действиях. В-третьих, требуемая высокая профессиональная квалификация означает также готовность к нестандартным действиям (в т. ч. на долговременной и даже постоянной основе), «широту» взгляда, стремление к постоянному профессиональному совершенствованию и самообразованию. В частности, менеджеры должны обладать способностью к критическому мышлению, креативностью и т. д. [28]). Это означает, с одной стороны, необходимость своего рода переподготовки персонала существующих организаций (в т. ч. за счет участия в тренингах), а с другой – изменение требований к квалификации сотрудников (особенно новых). При обучении будущих работников туристической индустрии важную роль должен играть компетентностный подход. Его использование позволяет приобретать

знания, умения и навыки, препятствующие управленческим ошибкам и обеспечивающие «широту» взгляда на собственную профессиональную деятельность [29].

Предлагаемая в настоящей работе типология инновационного менеджмента *sensu lato* является в достаточной степени эмпирической и, безусловно, требует последующих обсуждения (в академическом и профессиональном сообществах) и доработки. Тем не менее она позволяет проиллюстрировать потенциальное разнообразие подходов к ведению туристическими организациями своей деятельности в инновационном ключе. Это важно для придания гибкости принимаемым в них решениям и привлечения инвестиций. Практическая значимость подобного рода типологий кажется автору очевидной. Менеджеры туристических организаций могут быть более или менее осведомлены о возможности внедрения инноваций, касающихся продуктов и услуг, а также принятия нестандартных решений. Однако для успешного руководства организациями в современных условиях этого

недостаточно. В соответствие с предлагаемой типологией инновации заключаются также в развитии принципиально новых, нестандартных форм туризма и рекреации, «подключении» к надорганизационной инновационной среде, а также использовании новейших инструментов организационного менеджмента. По мнению автора, создание моделей, описывающих как общую направленность действий по внедрению инноваций в туризме, так и соответствующие управленческие решения, позволяет в дальнейшем формулировать практические рекомендации непосредственно для управленцев туристических организаций.

Автор выражает признательность Л. Е. Алтынбаевой (РФ), С. В. Комарову (РФ), Б. Ливи (Ирландия), Дж. Лиддл (Великобритания), К. С. Лисенковой (РФ), Е. Е. Плюсниной (РФ), М. М. Романовой (РФ), В. Риграфу (ФРГ), А. А. Свириной (РФ), С.-К. Тан (Тайвань), Э. А. Теляшевой (РФ), Н. Н. Яшаловой (РФ) и прочим коллегам за ценные указания, обмен мнениями и/или помощь с литературой.

Список использованных источников

1. Вишняков Я. Д. и др. Инновационный менеджмент : практикум. М.: КНОРУС, 2013. 326 с.
2. Герасимов А. Б. Теория инновационной экономики. Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. 376 с.
3. Кешишева Н. Г. Территории инновационного развития: зарубежный опыт и российская практика // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2012. № 1. С. 51–57.
4. Оголева Л. Н. и др. Инновационный менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2009. 238 с.
5. Теляшева Э. А. Институциональная среда национальной инновационной системы России // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2010. № 1. С. 4–7.
6. Шпинковская М. А. и др. Инновационная экономика // Эффективные механизмы инновационно-технологического развития современного общества. Сочи: СИЭИТ, 2012. С. 206–208.
7. Antonelli C. The Economic of Innovation, New Technologies, and Structural Change. London: Routledge, 2003. 210 p.
8. Atkinson R. D., Ezell S. J. Innovation Economics. The Race for Global Advantage. New Haven: Yale University Press, 2012. 440 p.
9. Hamel G. Moon Shots for management: What great challenges must we tackle to reinvent management and make it more relevant to a volatile world? // Harvard Business Review. 2009. Vol. 87. P. 91–98.
10. Teixeira A. A. C. Evolution, roots and influence of the literature on national systems of innovation: A bibliometric

- account // Cambridge Journal of Economics. 2014. Vol. 38. P. 181–214.
11. Романова М. М. Инновации в индустрии туризма // Инновации в науке. 2014. № 29. С. 224–228.
 12. Thomas R. Innovation in tourism: Reconceptualising and measuring the absorptive capacity of the hotel sector // Tourism Management. 2014. Vol. 45. P. 39–48.
 13. Рубан Д. А. Глобализация: противоречивый или саморегулирующийся процесс? // Россия и мировые тенденции развития. Омск: Апельсин, 2011. С. 111–114.
 14. Плюснина Е. Е., Рубан Д. А. Инновационные предпосылки регионального развития экологического туризма в России // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2013. № 2. С. 46–50.
 15. Dowling R. Geotourism's Global Growth // Geoheritage. 2011. Vol. 3. P. 1–13.
 16. Gray M. Geodiversity. Valuing and Conserving Abiotic Nature. Chichester: Wiley-Blackwell, 2013. 495 p.
 17. Бородин В. В. Анализ социально-экономической эффективности туризма. М.: РИОР; ИНФРА-М, 2013. 230 с.
 18. Tan S.-K. et al. A model of 'creative experience' in creative tourism // Annals of Tourism Research. 2013. Vol. 41. P. 153–174.
 19. Tan S.-K. et al. A taxonomy of creative tourists in creative tourism // Tourism Management. 2014. Vol. 42. P. 248–259.
 20. Баринов В. А., Харченко В. Л. Стратегический менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2006. 237 с.
 21. Чудновский А. Д. и др. Стратегический менеджмент в индустрии туризма. М.: КНОРУС, 2014. 152 с.
 22. Национальная ассоциация инноваций и развития информационных технологий [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.nair-it.ru>.
 23. Песоцкая Е. В. и др. Менеджмент. М.: Юрайт, 2011. 641 с.
 24. Свирина А. А. Методические аспекты оценки нормы управляемости и применение ее в регулярном менеджменте // Менеджмент в России и за рубежом. 2010. № 5. С. 107–113.
 25. Комаров С. В. и др. От самоорганизации к саморазвитию: смена парадигмы менеджмента. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2013. 257 с.
 26. Рубан Д. А. Новое понимание лидерства и управление организациями сферы природного туризма // Развитие управленческих и информационных технологий, их роль в региональной экономике. Калуга: Эйдос, 2014. С. 127–131.
 27. Бикташева Д. Л. и др. Менеджмент в туризме. М.: Альфа-М; ИНФРА-М, 2014. 272 с.
 28. Рубан Д. А. О ключевых способностях менеджеров сферы природного туризма // Вестник ТИСБИ. 2012. № 2. С. 113–123.
 29. Лисенкова К. С., Рубан Д. А. Компетентностный подход в высшем образовании как средство предупреждения управленческих ошибок // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2013. Вып. 4. С. 124–126.

Ruban D.A., PhD, candidate of geological-mineralogical sciences,
associate professor,
*Southern Federal University,
Rostov-on-Don, Russia*

INNOVATION MANAGEMENT IN TOURISM: DIRECTIONS AND MANAGERIAL ACTIONS

The role of innovations in tourism growth is high because of significant transformations in this sector linked to globalization and emergence of new challenges as well as the active development in the past decade of such new forms as, for example, geological and ecological tourism. A new typology of innovation activity trends is suggested. The urgency of its development is linked to the absence of more or less broad understanding of the innovation activity in relation to the sphere of tourism. According to the proposed typology, innovation management implemented by tourism organizations includes management of innovative products and services, development of innovative forms of tourism and recreation (for instance, geological tourism), providing involvement in innovation processes taking place at regional, national, and/or international levels, and innovations in management developed in a given organization or based on the newest universal ideas. Attention is paid to a wide spectrum of managerial actions for implementation of the above-mentioned trends in innovation management. The actions in question are specific decisions, methods, and approaches that are used for the purposes of following one or several trend(s) of innovation activity in a given organization. The examples include the establishment of special groups for the development, discussion, and practical implementation of innovative products and service, systematic analysis of the supra-organizational innovation environment, etc. The choice of a direction of innovation management should precede actual actions to avoid a chaotic character of the latter and to develop a consistent organizational strategy with regard to innovations. The creation of models which describe the general course of actions aimed at the implementation of innovations in tourism as well as relevant managerial decisions makes it possible to formulate in the future practical recommendations for managers of tourism organizations.

Key words: innovation management, tourism organizations, geological tourism, ecological tourism, innovative products, innovation potential of region, managerial actions.

References

1. Vishniakov, Ia.D. et al. (2013). *Innovatsionnyi menedzhment. Workbook. [Innovation management. Workbook]*. Moscow, KNORUS, 326.
2. Gerasimov, A.B. (2009). *Teoriia innovatsionnoi ekonomiki. [Theory of innovation economics]*. Rostov-na-Donu, Feniks Publ., 376.
3. Keshisheva, N.G. (2012). *Territorii innovatsionnogo razvitiia: zarubezhnyi opyt i rossiiskaia praktika [territories of innovative development: foreign countries' experience and Russian practice]*. *Vestnik Taganrogskego instituta upravleniia i ekonomiki [Bulletin of Taganrog University of Management and Economics]*, No. 1, 51–57.
4. Ogoleva, L.N. et al. (2009). *Innovatsionnyi menedzhment [Innovation management]*. Moscow, INFRA-M, 238.
5. Teliashcheva, E.A. (2010). *Institutsional'naia sreda natsional'noi*

- innovatsionnoi sistemy Rossii [Institutional environment of Russia's national innovation system]. *Intellekt. Innovatsii. Investitsii [Intellect. Innovation. Investment]*, No. 1, 4–7.
6. Shpinkovskaia, M.A. et al. (2012). Innovatsionnaia ekonomika [Innovation economics]. *Proc. of "Effective mechanisms of innovation and technological development of modern society" conf.* Sochi, Sochi Institute of Economics and Information Technology, 206–208.
 7. Antonelli, C. (2003). *The Economic of Innovation, New Technologies, and Structural Change*. London, Routledge, 210.
 8. Atkinson, R.D., Ezell, S.J. (2012). *Innovation Economics. The Race for Global Advantage*. New Haven, Yale University Press, 440.
 9. Hamel, G. (2009). Moon Shots for management: What great challenges must we tackle to reinvent management and make it more relevant to a volatile world? *Harvard Business Review*, Vol. 87, 91–98.
 10. Teixeira, A.A.C. (2014). Evolution, roots and influence of the literature on national systems of innovation: A bibliometric account. *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 38, 181–214.
 11. Romanova, M.M. (2014). Innovatsii v industrii turizma [Innovation in tourism industry]. *Innovatsii v nauke [Innovation in science]*, No. 29, 224–228.
 12. Thomas, R. (2014). Innovation in tourism: Re-conceptualising and measuring the absorptive capacity of the hotel sector. *Tourism Management*, Vol. 45, 39–48.
 13. Ruban, D.A. (2011). Globalizatsiia: protivorechivyi ili samoreguliruiushchiisia protsess? [Globalization: Controversial or self-regulated process?]. *Rossiiia i mirovye tendentsii razvitiia. Materialy Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. [Russia and world development trends. Proc. of All-Russia Sci. Conf.]*. Omsk, 111–114.
 14. Plusnina, E.E., Ruban, D.A. (2013). Innovatsionnye predposylki regional'nogo razvitiia ekologicheskogo turizma v Rossii [Innovation prerequisites for regional development of ecological tourism in Russia]. *Vestnik Taganrogskogo instituta upravleniia i ekonomiki [Bulletin of Taganrog University of Management and Economics]*, No. 2, 46–50.
 15. Dowling, R. (2011). Geotourism's Global Growth. *Geoheritage*, Vol. 3, 1–13.
 16. Gray, M. (2013). *Geodiversity. Valuing and Conserving Abiotic Nature*. Chichester: Wiley-Blackwell. 495 p.
 17. Borodin, V.V. (2013). *Analiz sotsial'no-ekonomicheskoi effektivnosti turizma [Analysis of social and economic effectiveness of tourism]*. Moscow, INFRA-M, 230.
 18. Tan, S.-K. et al. (2013). A model of 'creative experience' in creative tourism. *Annals of Tourism Research*, Vol. 41, 153–174.
 19. Tan, S.-K. et al. (2014). A taxonomy of creative tourists in creative tourism. *Tourism Management*, Vol. 42, 248–259.
 20. Barinov, V.A., Kharchenko, V.L. (2006). *Strategicheskii menedzhment [Strategic management]*. Moscow, INFRA-M, 237.
 21. Chudnovskii, A.D. et al. (2014). *Strategicheskii menedzhment v industrii turizma [Strategic management in tourism]*. Moscow, KNORUS, 152.
 22. National Association of Innovations and Development of Information Technology. Available at: <http://www.nair-it.ru>.
 23. Pesotskaia, E.V. et al. (2011). *Menedzhment [Management]*. Moscow, Iurait, 641.

24. Svirina, A.A. (2010). Metodicheskie aspekty otsenki normy upravliaemosti i primenenie ee v reguliarnom menedzhmente [Methodological aspects in measuring span of control and its application in regular management]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom [Management in Russia and abroad]*, No. 5, 107–113.
25. Komarov, S.V. et al. (2013). *Ot samoorganizatsii k samorazvitiuu: smena paradigmy menedzhmenta [From self-organization to self-development: Change in management paradigm]*. Ekaterinburg. Institute of Economics, Urals branch of Russian Academy of Sciences, 257.
26. Ruban, D.A. (2014). Novoe ponimanie liderstva i upravlenie organizatsiiami sfery prirodnogo turizma [New understanding of leadership in management of eco-tourism organizations]. *Materialy konferentsii Razvitie upravlencheskikh i informatsionnykh tekhnologii, ikh rol' v regional'noi ekonomike [Proc. of "Development of managerial and informational technologies and their role in regional economies" conf.]*, Kaluga, 127–131.
27. Biktasheva, D.L. et al. (2014). *Menedzhment v turizme [Management in Tourism]*. Moscow, INFRA-M, 272.
28. Ruban, D.A. (2012). O kliuchevykh sposobnostiakh menedzherov sfery prirodnogo turizma [On key competencies of eco-tourism managers]. *Bulletin of University of Management TISBI*, No. 2, 113–123.
29. Lisenkova, K.S., Ruban, D.A. (2013). Kompetentnostnyi podkhod v vysshem obrazovanii kak sredstvo preduprezhdeniia upravlencheskikh oshibok [Competency-based approach in higher education as a tool for preventing management mistakes]. *Bulletin of Altai Academy of Economics and Law*, No. 4, 124–126.

Information about the authors

Ruban Dmitry Aleksandrovitch – Philosophiae Doctor, Candidate of Geological-Mineralogical Sciences, Associate Professor, Department of Tourism, Higher

School of Business, Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia (344019, Rostov-on-Don, 23-ya Linija Street, 43); e-mail: ruban-d@mail.ru.