

ЭКОНОМИКА СЕРВИСА SERVICE ECONOMY

УДК 338.46

ББК 65.433

А 43

Т.И. Афасижев

Доктор социологических наук, профессор кафедры философии и социологии Адыгейского государственного университета, Заслуженный работник высшей школы РФ, Заслуженный деятель науки РФ, г. Майкоп. Тел.: (8772) 59-39-84, e-mail: afasizhev@list.ru.

Ю.М. Беляев

Доктор экономических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления Кубанского государственного технологического университета, г. Краснодар. Тел.: (918)386-60-17, e-mail: alter21@mail.ru.

А.С. Ротаренко

Кандидат медицинских наук, вице-президент НП «Ассоциация туристкой индустрии Краснодарского края», г. Краснодар. Тел.: (918)399-35-67, e-mail: rotareko@mail.ru.

Ю.В. Чесноков

Кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента в туризме Краснодарского филиала Московского университета им. С.Ю. Витте, г. Краснодар. Тел.: (918)109-17-84, e-mail: cuvdir@rambler.ru.

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСА

(Рецензирована)

Аннотация. В статье рассмотрены проблемы развития предприятий санаторно-курортных услуг; показано существование скрытых нереализованных потребностей в этих услугах у населения страны; сделаны выводы о необходимости разработки стратегических программ реструктуризации предприятий санаторно-курортного комплекса; проанализированы виды, подходы и критерии реструктуризации, намечены цели и задачи; показана роль государства и частных субъектов; сформулированы направления реструктуризации санаторно-курортных комплексов.

Ключевые слова: реструктуризация, рекреация, комплексы, диверсификация, управление, качество, услуги, политика, государство, партнерство, эффективность.

T.I. Afasizhev

Doctor of Social Sciences, Professor of Philosophy and Sociology Department, Adyghe State University, Honored Worker of Higher School of Russia, Honored Scientist of Russia, Maikop. Ph.: (8772) 59-39-84, e-mail: afasizhev@list.ru

Yu.M. Belyayev

Doctor of Economics, Professor of tState and Municipal Management Department, Kuban State Technological University, Krasnodar. Ph.: (918)386-60-17, e-mail: alter21@mail.ru.

A.S. Rotarenko

Candidate of Medical Sciences, Vice-President of NP «Association of Tourism Industry of the Krasnodar Territory», Krasnodar. Ph.: (918)399-35-67, e-mail: rotareko@mail.ru

Yu. V. Chesnokov

Candidate of Economic Sciences Assistant Professor of Management in Tourism Department, Krasnodar branch of the Moscow University S.Yu. Vitte, Krasnodar. Ph.: (918)109-17-84, e-mail: cuvdir@rambler.ru.

TOPICAL PROBLEMS OF SANATORIUM AND SPA COMPLEX ENTERPRISES TRANSFORMATION

Abstract. The paper deals with the problem of development of spa services enterprises. It reveals the existence of hidden impractical needs among the population of the country. The authors draw a conclusion about the need of reforming strategic programs developing for spa complex enterprises. They analyze the types of approaches and criteria for transformation and outline goals and objectives. The scientific article examines the role of public and private entities as well as formulates spa resorts reforming direction.

Keywords: reforming, recreation, complexes, diversification, management, quality, services, politics, government, partnership and effectiveness.

За прошедшие два десятилетия большинство предприятий санаторно-курортного комплекса в связи с переходом к рыночным отношениям и банкротством крупных промышленных предприятий, на балансе которых находились санатории и профилактории, испытало последствия кризисных процессов. За эти годы значительно сократилась сеть предприятий санаторно-курортного комплекса, многие санатории были реорганизованы в гостиницы и базы отдыха, устарела материально-техническая база предприятий и потеряны квалифицированные кадры. Таким образом, стремление к высоким достижениям развития санаторно-курортного комплекса РФ были утрачены, и большинство входящих в него современных отечественных предприятий уже не в состоянии конкурировать с аналогичными предприятиями санаторно-курортного комплекса других стран. Постоянно изменяющаяся ситуация в экономике страны, региона, курорта требует постоянных изменений в организации деятельности и самих предприятий. Эти методические указания должны оказать помощь в проведении аудита и создания состояния постоянной реструктуризации предприятий санаторно-курортного комплекса (СКК).

Реструктуризация предприятия, как известно — это целенаправленное изменение структуры компании и входящих в неё элементов, которые формируют её бизнес, в связи с воздействиями, оказываемыми факторами внешней или внутренней среды [1]. В процессе реструктуризации может происходить совершенствование системы управления предприятием, измене-

ние финансово-экономической политики, операционной деятельности, систем маркетинга, сбыта и управления персоналом.

Социально-экономическое значение санаторно-курортного комплекса заключается в организации мероприятий по возвращению к активной деятельности, в том числе профессиональной, части лиц, страдающих рядом заболеваний, что позволяет более полно использовать кадровый потенциал страны. В условиях существующей низкой продолжительности жизни населения роль санаторно-курортного комплекса возрастает: так, в РФ санаторно-курортные услуги получают ежегодно всего порядка 6 млн. человек (4% населения), но спрос на эти услуги намного выше. В СССР получали такие услуги более 10% населения. В настоящее время меняются требования к санаторно-курортным услугам: изменяются порядок их получения для отдельных слоев населения, а также продолжительность отдыха и лечения, наблюдается индивидуализация услуг, что требует дополнительной реорганизации деятельности предприятий. Это может быть достигнуто в ходе реструктуризации, т.е. преобразований, направленных на повышение эффективности деятельности, на более полное решение задач развития санаторно-курортного комплекса. Вопросам реструктуризации предприятий в современной экономической литературе уделяется значительное внимание. Теоретические и методологические основы проведения реструктуризации были рассмотрены в трудах таких отечественных и зарубежных авторов, как Ансофф И.Х., Бадалов А.Л., Баринов В.А., Беляев С.Г.,

Бобрышев Д.Н., Виханский О.С., Иванов Г.П., Ириков В.А., Киперман Г.Я., Кошкин В.И., Медынский В., Мильнер Б.З., Русинов Ф.М., Тренев В.Н., Хаммер М., Чампи Д., Шапиро В.Д. и др. Проблемы развития предприятий санаторно-курортного комплекса, как составляющей сферы услуг, также вызывают большой интерес у исследователей. Активное развитие форм и методов управления санаторно-курортным комплексом осуществлялось в 1970—1980-х гг., что получило отражение в работах Азара В.И., Ананьева М.А., Богомолова В.А., Дубнова А.П., Куянцева И.А. и других.

Проблематика становления, развития, регулирования и управления комплексом и входящими в его состав предприятиями рассматривается в работах отечественных и зарубежных исследователей: Арчера Б., Батлера Р., Богданова Е.И., Бухалиса Д., Веденина Ю.А., Ветитнева А.М., Вялкова А.И., Джанджугазовой Е.А., Карповой Г.А., Каспара К., Кохена Э., Купера К., Лейпера Н., Нарштеда В., Нелюбина В.В., Разумова А.Н., Стороженко Н.А., Флетчера Дж. и других. Специфические особенности функционирования предприятий санаторно-курортного комплекса, учет которых необходим для управления реструктуризацией, отражены в исследованиях Винокурова Б.Л., Дуборкиной И.А., Зайцевой Н.А., Зорина И.В., Кривошеевой В.М., Поповой Р.Ю., Преображенского В.С.

Несмотря на значительное количество исследований в экономической литературе, вопросы проведения реструктуризации на предприятиях санаторно-курортного комплекса изучены только на уровне общих подходов. Слабо изученными остались вопросы разработки *стратегии реструктуризации* на предприятиях санаторно-курортного комплекса, недостаточно разработан *методический инструментарий* для комплексного решения проблем адаптации предприятий в условиях неопределенности внешней среды, а также *порядок управления и реализации процедур, составляющих процесс реструктуризации*. Указанные обстоятельства предопределили выбор направления исследования, связанного с разработкой проблемы совершенствования управления реструктуризацией предприятий санаторно-курортного комплекса, его цель и

научные задачи. Цель — разработка и реализация научно-методических и практических мероприятий по управлению постоянной реструктуризацией предприятия санаторно-курортного комплекса в условиях динамично изменяющейся среды.

Для реализации указанной цели необходимо реализовать следующие задачи реструктуризации:

- проанализировать практические подходы и рассмотреть все виды и направления проведения мероприятий для повышения эффективности функционирования предприятия санаторно-курортного комплекса;

- выявить особенности его функционирования, предопределяющие необходимость проведения реструктуризации и управления ею;

- изучить опыт реструктуризации других предприятий СКК с целью выявления проблем общего и частного характера; определить основные принципы оценки результатов;

- уточнить содержание процессов разработки и реализации стратегии реструктуризации;

- сформулировать требования к формированию разделов программы;

- разработать рекомендации по совершенствованию процесса управления реструктуризацией предприятий СКК, учитывающие как специфические особенности деятельности хозяйствующих субъектов, так и необходимость государственного регулирования данного процесса;

- выявить особенности государственного регулирования управлением реструктуризацией СКК с учетом методов прямого и косвенного воздействия на современном этапе развития.

Для реструктуризации предприятия санаторно-курортного комплекса необходимо провести следующие мероприятия:

- а) рассмотреть комплексное, целенаправленное изменение организационной структуры управления, имущественного комплекса предприятия, направленное на формирование и поддержание его *конкурентных преимуществ* с целью *оптимизации его деятельности* в условиях рыночной неопределенности (кризиса);

- б) сформулировать и создать принципы, критерии и методы оценки результатов реструктуризации на предприятии

СКК, разделить на общие (определяющие сохранение специализации предприятия, организацию юридических и технических взаимоотношений реструктуризируемого предприятия со снабженческими контрагентами, обеспечение защиты прав акционеров) и специальные (включающие производственные, экономические, экологические, социальные аспекты деятельности);

в) определить базисные условия разработки стратегии реструктуризации:

1) цель, задачи, средства и методы для каждого вида реструктуризации;

2) создать алгоритм разработки стратегии и программы действий, позволяющий осуществлять эффективное управление реструктуризацией, уточнить структуру и содержание разделов программы (плана) реструктуризации;

3) разработать рекомендации по регулированию деятельности санаторно-курортного комплекса, предусматривающие оптимальную реструктуризацию предприятия комплекса;

4) создать собственную систему оздоровления населения, в том числе, зарегистрировать знак обслуживания — создать свой «бренд», что позволит достигнуть расширенного оказания услуг и повысит удовлетворенность потребителей.

Санаторно-курортный комплекс Российской Федерации, рассматриваемый как важный элемент социальной сферы и представляющий собой структурированную, организованную систему, состоящую из специализированных, разнонаправленных подразделений (компонентов), включает в узком смысле санатории и профилактории, а более в широком — предприятия инфраструктурных отраслей, расположенных в курортных местностях и на рекреационных территориях, обеспечивающих возможность оказания рассматриваемых услуг.

В настоящее время СКК состоит из 2,3 тыс. предприятий, оказывающих санаторно-курортные услуги, где могут проходить лечение одновременно порядка 371 тыс. человек. Несмотря на это, потребность населения в санаторно-курортных услугах остается высокой, в ней нуждается около 60% взрослого населения и 40% детей. Все это свидетельствует о малой эффективности деятельности существующих санаториев и *латентных потребнос-*

тях в санаторно-курортных услугах со стороны населения. Указанная проблема может быть решена в ходе реструктуризации, используемой в качестве механизма адаптации деятельности предприятий санаторно-курортного комплекса к изменяющимся условиям внешней среды.

Анализ содержательных подходов к понятию «реструктуризация» свидетельствует о том, что в научной литературе отсутствует единое понимание сущности этого процесса [1, 2, 3]. Проведенное изучение отечественного и зарубежного опыта реструктуризации позволило уточнить трактовку понятия «реструктуризация предприятий санаторно-курортного комплекса». Реструктуризацию предприятий санаторно-курортного комплекса предлагается рассматривать как комплексное, целенаправленное изменение организационной структуры управления, имущественного комплекса предприятия, *направленное на формирование и поддержание его конкурентных преимуществ с целью оптимизации результатов его деятельности.* Реструктуризация предприятий санаторно-курортного комплекса направлена на устранение проблем, накопленных ими за предшествующий период, таких, как снижение издержек, реорганизация структуры управления и др., что есть не что иное, как формирование и поддержание конкурентных преимуществ предприятия. Необходимость реструктуризации предприятий санаторно-курортного комплекса связана с осуществлением коренных, качественных изменений имущественного комплекса, организационной структуры и иных существенных характеристик предприятия. Причиной этих преобразований является способность предприятия развиваться, приспосабливаться к изменяющимся условиям деятельности, адекватно реагировать на изменения в области техники, технологии и т.д.

Исследование деятельности предприятий санаторно-курортного комплекса позволило выявить ряд факторов, вызывающих необходимость проведения реструктуризации. Среди них выделяются, *во-первых*, отсутствие стратегии, низкая эффективность системы планирования, неэффективная система ответственности и контроля при предоставлении санаторно-курортных услуг; *во-вторых*, несоот-

ветствие структуры управления предприятием СКК состоянию внешней и внутренней среды, слабое взаимодействие между структурными подразделениями; *в-третьих*, слабость информационных потоков внутри предприятия СКК; *в-четвертых*, низкий уровень компетентности работников, недостаток современных знаний.

Для оценки реструктуризации предприятий санаторно-курортного комплекса сформулированы принципы оценки реструктуризации предприятий. *Общим принципом оценки реструктуризации предприятий санаторно-курортного комплекса является повышение конкурентоспособности при сохранении специализации предприятия СКК*, а также решение проблем юридических и технических взаимоотношений реструктуризируемого предприятия с контрагентами, погашение задолженности перед кредиторами и обеспечение защиты прав участников предприятия. Группа специальных принципов оценки реструктуризации подразделяется на производственные, экономические (финансовые), экологические, социальные.

Показатели, выражающие принципы оценки реструктуризации могут быть следующие:

1. *Производственные*: использование номерного фонда предприятия СКК, рост, наличие и использование специализированного медицинского оборудования, рост фондоотдачи, объем оказанных услуг предприятием СКК, рост или сохранение объемов;

2. *Экономические (финансовые)*: коэффициент текущей (общей) ликвидности, соотношение заемных и собственных средств, размеры дебиторской и кредиторской задолженностей;

3. *Экологические*: относительное снижение нагрузки на окружающую среду предприятием: совершенствование технологии переработки отходов, использование возобновляемых источников энергии;

4. *Социальные*: рост средней заработной платы работников, улучшение условий их труда, что должно быть зависимо от роста качества оказываемых услуг.

Использование представленных выше показателей, выражающих специальные принципы оценки реструктуризации, позволяет *количественно измерить полноту проведения реструктуризации*

путем сравнения фактических значений показателей с их плановыми величинами. Результативность реструктуризации предприятия санаторно-курортного комплекса зависит от обоснованности и проработанности стратегии реструктуризации предприятия. Сущность стратегии реструктуризации состоит в необходимости формирования детального плана изменения структуры управления в соответствии с изменяющимися требованиями внешней среды хозяйствования и ожиданиями собственников с целью эффективного функционирования в долгосрочной перспективе.

Согласно наблюдениям, для предприятий санаторно-курортного комплекса в наибольшей степени характерны следующие виды реструктуризации: оперативная, стратегическая, реструктуризация банкротства (при возникновении неплатежеспособности). Оперативная реструктуризация проводится в ходе отдельных изменений организационной структуры управления предприятием (например, создания маркетинговой службы, службы контроллинга и т.д.) и является наиболее используемым видом реструктуризации [1]. Выбор в пользу оперативной реструктуризации на предприятиях санаторно-курортного комплекса связан с незначительными сроками ее реализации (например, по сравнению со стратегической), наличием отечественного положительного опыта подобной реструктуризации, а также небольшими затратами на ее проведение. Наиболее часто при проведении оперативной реструктуризации применяются мероприятия, направленные на сокращение затрат по оказанию санаторно-курортных услуг, повышение качества оказываемых услуг, улучшение финансового положения предприятия, что может быть обеспечено в результате ускорения оборачиваемости средств предприятия, реализации части неиспользуемого имущества, сокращения дебиторской задолженности.

Для предприятий санаторно-курортного комплекса реструктуризацию при возникновении неплатежеспособности рекомендуется проводить в несколько этапов. При этом на первом этапе разрабатываются мероприятия, составляющие основу оперативной реструктуризации, в ходе реализации второго этапа осуществляются стратегические преобразования. Для

предприятий санаторно-курортного комплекса возникновение неплатежеспособности представляет большую опасность, поскольку в условиях недобросовестной конкуренции неплатежеспособные предприятия и предприятия, находящиеся в кризисной ситуации, в большей степени подвержены поглощению и ликвидации.

Стратегическая реструктуризация, направленная на кардинальное изменение хозяйствующего субъекта на предприятиях санаторно-курортного комплекса, практически не используется. Причины этого также связаны с недостаточной научно-теоретической и практической проработкой вопросов ее реализации. В рамках стратегической реструктуризации могут решаться такие задачи, как оптимизация видов деятельности (одним из вариантов является передача отдельных функций на аутсорсинг), обоснование и предоставление новых санаторно-курортных услуг, оптимизация структуры собственности, техническое перевооружение, создание собственной информационной системы, совершенствование системы управления предприятием.

Любая из представленных стратегий реструктуризации предприятий санаторно-курортного комплекса должна соответствовать следующим требованиям: научности, системности и комплексности, оптимальности, специализации, объективности, развития, саморегулирования, диверсификации, равноправия, соответствия [4].

Программа реструктуризации включает в себя цели и задачи, общую характеристику предприятия, рынки услуг и рыночную конъюнктуру услуг предприятия СКК, подпрограмму преобразования, подпрограмму реструктуризации активов, подпрограмму реструктуризации пассивов, план-график выполнения мероприятий программы и ее подпрограмм, финансовый план программы, эффективность программы. На первом этапе проводится комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности, целью которого является определение необходимости проведения реструктуризации и ее вид, наличие зависимости между уровнем развития хозяйствующего субъекта, его финансовым положением, с одной стороны, и необходимостью использования определенных

средств реструктуризации — с другой. При выборе отдельных мероприятий, реализуемых в рамках программы реструктуризации, большое внимание должно уделяться обоснованности их включения. По сути, это означает проверку соответствия содержания каждого мероприятия, планируемых результатов от его реализации с целью и задачами реструктуризации.

Управление санаторно-курортным комплексом осуществляют федеральные, региональные органы или хозяйствующий субъект. Основные функции по регулированию развития санаторно-курортного комплекса возложены на Минздравсоцразвития или хозяйствующий субъект. Проведенный анализ показал, что в последние годы роль управляющего воздействия государства снижается [5].

Существовавшая долгие годы система управления санаторно-курортным комплексом, направленная на его качественные и количественные изменения, вошла в противоречие с логикой проводимых социально-экономических реформ. Органы государственного управления в течение длительного времени систематически не занимались развитием данной сферы, о чем свидетельствует отсутствие концепции развития санаторно-курортного комплекса, непроработанность нормативно-правовой базы в области санаторно-курортного комплекса. Отсутствие программы развития санаторно-курортного комплекса в целом по стране приводит к отсутствию единой политики, которую должны осуществлять государственные органы. Фактически в реализуемом в РФ национальном проекте «Здоровье» не нашлось места санаторно-курортному комплексу, несмотря на то, что в прошлом был накоплен большой опыт его использования в профилактике и реабилитации работающего населения, лечении больных с профессиональной патологией, восстановительном лечении после стационара.

Все это вызывает необходимость совершенствования государственного регулирования и управления санаторно-курортным комплексом. Особая задача возложена на частные или отраслевые санаторно-курортные комплексы. В целях обеспечения последовательности государственной политики участие государства в регулировании и развитии санатор-

но-курортного комплекса должно базироваться на следующих общих принципах: законности, федерализма и плановости, а также доступности санаторно-курортного лечения, обеспечения безопасности граждан в ходе санаторно-курортного лечения, государственной поддержки предприятий санаторно-курортного комплекса, международного сотрудничества в сфере здоровьесбережения, использования достижений высокотехнологичной медицины в санаторно-курортном комплексе, обеспечения баланса интересов населения регионов (территорий) Российской Федерации; гласности и открытости в разработке, принятии и применении мер по государственному управлению санаторно-курортным комплексом, охраны природных лечебных территорий при осуществлении деятельности предприятий санаторно-курортного комплекса.

Одним из направлений государственного регулирования санаторно-курортного комплекса должна стать реструктуризация сети предприятий санаторно-курортного комплекса, входящих в его состав, что позволит обеспечить территориальную и экономическую доступность санаторно-курортных услуг. Существует острая необходимость формирования Программы реструктуризации предприятий санаторно-курортного комплекса в целом, а также комплексов, находящихся в ведении хозяйствующих субъектов. Основной целью Программы реструктуризации предприятий санаторно-курортного комплекса должно являться *создание необходимых условий для достижения доступности и высокого качества санаторно-курортных услуг*. Это может быть обеспечено путем рационального размещения предприятий санаторно-курортного комплекса, повышения эффективности использования кадровых, финансовых, материально-технических и природных лечебных ресурсов. При этом доступность означает расширение возможностей в получении санаторно-курортных услуг всех нуждающихся граждан. «Качество» отражает сущность изменений в деятельности предприятий санаторно-курортного комплекса, их направленность на повышение качества предоставляемых санаторно-курортных услуг. «Эффективность» может рассматриваться, с одной стороны, как

повышение рентабельности деятельности отдельного хозяйствующего субъекта, что полностью соответствует логике проводимых рыночных преобразований, с другой стороны, определяется социальным эффектом деятельности предприятий в масштабах страны, проявляющемся в сохранении и поддержании здоровья населения, увеличении числа людей, возвращенных к обычному ритму жизни после перенесенных заболеваний.

Программа реструктуризации предприятий санаторно-курортного комплекса должна определять:

1) стратегию и цели развития санаторно-курортного комплекса, достигаемые в ходе реструктуризации;

2) иерархическую систему приоритетов в рамках стратегического направления развития санаторно-курортного комплекса;

3) основные задачи, которые необходимо решить для достижения стратегических целей программы реструктуризации сети предприятий санаторно-курортного комплекса в соответствии с выбранными приоритетами;

4) ресурсы (включая кадровые и информационно-аналитические), механизмы (в том числе механизмы государственной поддержки предприятий) реализации программы реструктуризации сети предприятий санаторно-курортного комплекса;

5) конкретные планы действий по реализации программы;

6) ожидаемый эффект (социальный, экономический, экологический). Достижение главной цели программы возможно лишь в результате совершенствования управления санаторно-курортным комплексом на всех иерархических уровнях (федеральном, региональном, на уровне хозяйствующего субъекта).

Основные направления развития санаторно-курортного и туристско-рекреационного комплекса:

1. Реконструкция и модернизация объектов санаторно-курортного комплекса, организация и развитие новых типов курортов, обеспечивающих диверсификацию и повышение качества услуг по профилактике, оздоровлению и лечению.

2. Увеличение коечной емкости курортов, инфраструктурное обустройство и освоение новых курортных участков.

3. Сохранение и грамотное использование на новых курортах богатого опыта санаторно-курортного лечения, накопленного за время существования курорта.

4. Развитие новых типов предоставляемых услуг, нацеленных на профилактику, восстановление и укрепление здоровья, усиление туристско-рекреационного направления курорта, связанного с отдыхом и развлечением туристов-пациентов.

5. Внедрение и развитие популярных SPA-технологий, использование мирового опыта организации SPA-курортов, внедрение новых медицинских технологий санаторно-курортного лечения и реабилитации.

6. Увеличение числа пациентов в течение года, круглогодичной нагрузки.

7. Повышение качества работы всей социально-бытовой и культурной сферы.

8. Расширение культурно-досуговой сферы, строительство новых объектов рекреационно-туристической инфраструктуры, расширение сети туристических маршрутов.

9. Организация системы подготовки квалифицированных кадров для санаторно-курортной отрасли и гостиничного хозяйства. На курортах это совместная задача законодательных, исполнительных органов и предпринимателей.

Примечания

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. 4-е изд. перераб. и доп. М.: Экономистъ, 2008. 670 с.

2. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2003. 558 с.

3. Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршнева и др. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2005. 716 с.

4. Орешин В.П., Потапов Л.В. Управление региональной экономикой: учеб. пособие. М.: ТЕИС, 2003. 330 с.

5. Чесноков Ю.В. Инвестиционная политика муниципальных образований городов-курортов: монография. Краснодар: Изд-во КубГУ, 2013. 326 с.

References:

1. Vikhansky O.S., Naumov A.I. Management: textbook. 4th ed., rev. and add. M.: Economist, 2006. 670 pp.

2. Milner B.Z. The theory of organization: textbook. 3rd ed. rev. and enlarged. M.: INFRA-M, 2003.

3. Organization Management: textbook / ed. A.G. Porshneva and others. 3rd ed., rev. and add. M.: INFRA-M, 2005. 716 pp.

4. Oreshin V.P., Potapov L.V. Management of regional economy. M.: TEIS, 2003. 330 pp.

5. Chesnokov Yu.V. The investment policy of resort towns municipalities: monograph. Krasnodar: Kuban State University, 2013. 326 pp.