

С.В. БУЛГАНИНА, кандидат технических наук, доцент, НГПУ им. К.Минина (Мининский университет), Нижний Новгород, e-mail: sv.bulganina@yandex.ru

Т.Е. ЛЕБЕДЕВА, кандидат педагогических наук, доцент, НГПУ им. К.Минина (Мининский университет), Нижний Новгород, e-mail: tatyana.lebedeva@bk.ru

В.С. ВАРИВОДА, кандидат экономических наук, доцент, Ставропольский государственный аграрный университет, vvalensiy@mail.ru

СОЗДАНИЕ РЕСУРСНОЙ БАЗЫ РАСШИРЕНИЯ СЕКТОРА ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ В РЕГИОНЕ

S.V. Bulganina, T.E. Lebedeva, V.S. Varivoda

CREATING A RESOURCE BASE EXPANSION OF HOTEL SERVICES IN THE REGION

Основными задачами в сфере гостиничного бизнеса становятся создание конкурентных преимуществ и повышение конкурентоспособности, создание стабильной клиентуры через умение найти своего клиента, поиск и создание новых путей развития, постоянное обновление собственной политики с учетом динамично развивающегося рынка гостиничных услуг. В статье проанализировано состояние и возможности формирования ресурсного потенциала гостиничных комплексов Нижнего Новгорода. На основе контент-анализа предложена методологическая база формирования ресурсного потенциала.

Ключевые слова: ресурсный потенциал, гостиничный комплекс, гостиничное предприятие, гостиничные услуги, маркетинговое исследование

The main tasks in the sphere of hotel business is the creation of competitive advantages and competitiveness, the creation of a stable clientele through the ability to find his client, finding and creating new ways for the development, continuous updating of their own policies based on the rapidly growing market of hotel services. The paper analyzes the possibility of forming and resource potential of hotel complexes in Nizhny Novgorod. Based on content analysis proposed methodological framework formation of the resource potential.

Key words: resource potential, hotel enterprise, lodging establishment, hotel facilities, market research

Гостиница как имущественно-хозяйственный комплекс включает различные функциональные и территориальные блоки, на основании которых формируется ее ресурсный потенциал.

Однако в современных российских условиях практически отсутствует теоретическая и методологическая база формирования ресурсного потенциала гостиниц. Международные гостиничные цепи пытаются внедрить свои корпоративные стандарты без учета российских особенностей. У индивидуальных гостиниц отсутствует достаточный уровень теоретической проработки вопроса, а научное сообщество рассматривает гостиничный бизнес только как один из компонентов индустрии, не выделяя видовые особенности ведения бизнеса [4,12,15].

Поэтому проблема повышения эффективности формирования и использования ресурсного потенциала гостиницы является теоретически актуальной и практически значимой.

Рассмотрим основные виды ресурсов, формирующих ресурсный потенциал гостиницы в современных условиях.

1. Персонал гостиницы, который взаимодействует с клиентом удаленно и с гостем непосредственно.

2. Материально-техническая база, которая включает: номерной фонд; залы, рестораны, бары; банкетные / конференц-залы; дополнительное оборудование.

3. Информационные ресурсы, с помощью которых гостиница информирует своих клиентов об имеющемся ресурсном потенциале.

4. Интеллектуальный ресурс: технологии, правила, приемы и методы, которые используются для формирования максимальной ценности для клиента.

5. Административный ресурс, сущность которого проявляется во взаимодействии с органами власти в части создания благоприятных условий для пребывания гостя.

Анализ тенденций позволяет гостинице формировать стратегию развития ресурсного потенциала. В результате выбора стратегии формируется представление о необходимом уровне ресурсного потенциала, появляется возможность оценить размер инвестиций в его формирование, а также сроки окупаемости инвестиций в соответствии с планируемой структурой основных и дополнительных доходов [6,7,8,20].

Инвестиции в гостиничный бизнес являются одной из наиболее выгодных форм вложения денежных средств для отечественных инвесторов, которые в настоящее время могут вкладывать собственные средства в комплексы отдыха, расположенные как в нашей стране, так и за рубежом.

По мнению специалистов, развитие туризма в нашей стране в ближайшее время должно принести инвесторам значительный доход, но, к сожалению, данный процесс тормозится нехваткой гостиниц и неоправданно высокой стоимостью проживания, что часто отпугивает туристов [1,3,10,13,14].

Разработка и реализация инвестиционной стратегии является обязательным условием успешной работы современных гостиничных комплексов на внутренних и внешних рынках. Инвестициями в гостиничных комплексах считаются долгосрочные вложения капитала в различные области сферы услуг: строительство, реконструкция и т.д. Цель таких вложений – повышение эффективности ресурсного потенциала для снижения затрат. Разработка и реализация стратегии развития ресурсного потенциала гостиничного комплекса через инвестиционные механизмы позволяет повысить конкурентоспособность гостиничных услуг; способствует экономическому росту (за счет обоснования инвестиционных стратегий в долгосрочном периоде), максимизации доходов и минимизации инвестиционных рисков; сохраняет бюджетную устойчивость и платежеспособность предприятия [9,17].

Проанализируем состояние и возможности формирования ресурсного потенциала гостиничных комплексов Нижнего Новгорода.

Так, в результате реализации программы на развитие туризма в Нижнем Новгороде до 2016 года планируется направить 29 миллиардов рублей, в том числе 25,5 миллиардов рублей составят частные инвестиции в строительство гостиниц и создание туристической инфраструктуры, турпоток может увеличиться к 2016 году до двух миллионов человек в год [5,16].

Нижний Новгород вошел в пятерку самых инновационно-привлекательных городов России [11,18]. Инновации будут привлекать инвестиции, а значит, гостиничный сегмент в городе будет активно развиваться.

В настоящее время гостиничная база Нижнего Новгорода насчитывает порядка 130 объектов вместимостью около 4000 номеров. Отмечается дефицит сетевых гостиничных операторов. Пока в Нижнем Новгороде функционируют сетевые отели Ibis (международная гостиничная сеть Accor), AzimutHotel, MarinsParkHotel. О своих планах построить отели в Нижнем Новгороде заявили представители таких известных брендов, как Kempinski, Marriott и Holiday Inn.

По данным сайта «Бесплатное бронирование 101 отель» (http://www.101hotels.ru/main/cities/Nizhniy_Novgorod) – в Нижнем Новгороде преобладают отели (72% в общей структуре), 56% номерного фонда без звезд, в основном небольшие гостиницы и хостелы, 25% составляют гостиницы 3* звезды, около десяти процентов

составляют категории 4* звезды и 2* звезды, структура гостиниц по категориям и по типам представлена на рисунке 1.

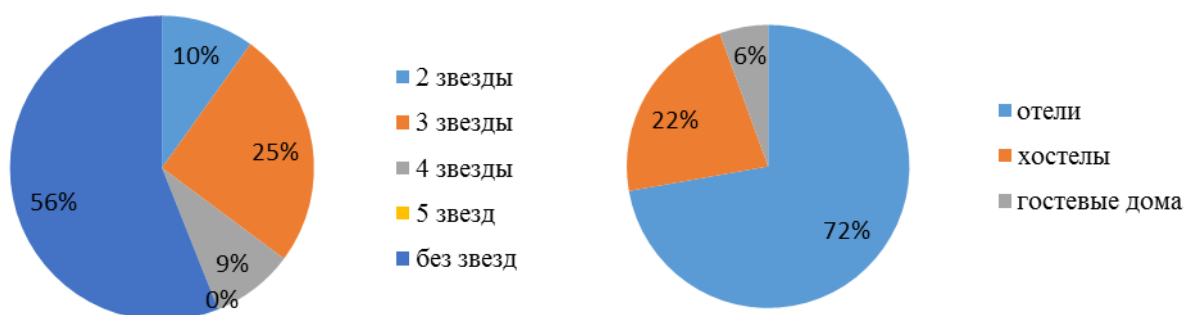


Рисунок 1 – Категории и типы гостиниц в Нижнем Новгороде

Рассмотрим ресурсный потенциал гостиниц и отелей категории 3–4 звезды Нижнего Новгорода. Проанализируем сетевые отели: AZIMUT Отель (Н. Новгород, ул. Заломова, 2, http://azimuthotels.com/azimut_hotel_nizhny_novgorod), Marins Park Hotel (Н. Новгород, ул. Советская, 12, <http://www.hotel-central.ru/>), ИБИС (Н. Новгород, ул. Максима Горького, 115, <http://www.ibis-novgorod.ru/>), а также Гранд Отель «Ока» (Н. Новгород, пр. Гагарина, 27, <http://www.hoteloka.ru/>) и отель «Волна» (Н. Новгород, пр. Ленина, 98, <http://www.volnahotel.ru/>). Анализ производился по содержательным элементам ресурсного потенциала, рассмотренным выше, методом контент-анализа информации официальных сайтов, в качестве категорий анализа выступала информация, характеризующая основные ресурсы гостиниц, единицами анализа – соответствующая категориям по тематике информация, единицами счета – появление признаков в тексте (наличие «+» / отсутствие «–» данных на сайте), сводные результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Ресурсный потенциал гостиниц и отелей Нижнего Новгорода

Ресурсы \ название гостиниц	AZIMUT Отель	Отель Marins Park Hotel	Гостиница ИБИС	Гранд Отель «Ока»	Отель «Волна»
Логотип					
Количество звезд	3	3	4	3, 4	4
1. Персонал гостиницы (акцентируется качество сервиса)	+	+	+	+	+
2. Материально-техническая база	+	+	+	+	+
количество категорий номеров	4	9	2	15	6
рестораны	+	+	+	+	+

бары	-	+	+	+	+
банкетные залы	+	+	+	+	+
залы-переговорные	-	+	+	+	+
конференц-залы	+	+	+	+	+
дополнительное оборудование	+	+	+	+	+
парковка	+	+	+	+	+
3. Информационный ресурс	+	+	+	+	+
страничка в соцсетях 	+	+	-	+	+
формы обратной связи	+	+	+	+	+
on-line консультант	-	-	-	+	-
контактные данные	+	+	+	+	+
туррейнтинги	+	-	-	+	+
4. Интеллектуальный ресурс	+	+	+	+	+
программы лояльности, акции	+	+	-	+	+
Бесплатный Wi-Fi	+	+	+	+	+
online – бронирование и скидки	+	+	+	+	+
трансфер	+	+	+	+	+
экскурсии	+	+	-	-	+
развлечения и отдых	-	+	-	+	+
размещение с домашними животными	-	+	+	-	-
номера для людей с ограниченными возможностями	-	-	+	+	-
5.	-	+	-	+	+

Административный ресурс (взаимодействии с органами власти)					
визовая поддержка	+	+	-	+	+

Характеризуя ресурс «Персонал», можно отметить, что все гостиницы и отели отмечают высокое качество сервиса, которое клиент будет ощущать в течение всего времени пребывания в гостинице. AZIMUT Отель обещает своим гостям исключительную заботу, Отель Marins Park Hotel – информирует, что сотрудники отеля уделяют внимание каждому гостю, при этом на сайте указаны ФИО, должности, телефоны, Skype и фото сотрудников (службы сервиса – круглосуточно, отдела бронирования, продаж, конгрес-услуг, PR и дополнительно указывается адреса электронной почты, доступность телефонов 9-18 часов), чтобы клиент знал, к кому обратиться. Гостиница ИБИС гарантирует 100% качества проживания со всеми удобствами. Гранд Отель «Ока» сообщает, что персонал обеспечивает комфортабельное размещение в номерах любой категории и безупречный 24-часовой room service. Отель «Волна» отмечает – наилучшее соотношение цены и качества сервиса.

Оценивая ресурс «Материально-техническая база», все гостиницы являются многоэтажными зданиями, номерной фонд составляет в среднем 200-400 номеров с выбором из 5 категорий от «эконом» до «люкс».

AZIMUT Отель – 157 номеров (4 категории – Стандарт, Полулюкс, Люкс, Апартаменты). Отель Marins Park Hotel – общее количество не указано, при бронировании предлагается выбрать номер из 9 категорий (Стандарт, Стандарт двухкомнатный, Стандарт улучшенный, Бизнес, Бизнес улучшенный, Люкс Сеньор, Люкс Казанова, Люкс Премиум, Люкс Апартаменты). Гостиница ИБИС – 220 номеров (2 категории – Стандартный и Семейный номер, данные категории характерны для размещения гостей в других станах сети IBIS). Гранд Отель «Ока» состоит из двух корпусов «ОКА БИЗНЕС» 3* и «ОКА ПРЕМИУМ» 4*, общий номерной фонд составляет 400 номеров (15 категорий – 3*: Апартаменты, Люкс 3-комнатный, Люкс 2-комнатный, 1-комнатный 1-местный номер категории «Бизнес», 1-комнатный 2-местный номер категории «Бизнес»; Люкс Представительский, Бизнес Улучшенный и 4*: Сюит, Апартаменты «Ретро», Апартаменты «Модерн», Апартаменты «Романтик», Люкс 2-комнатный, Студио, Номер высшей категории (с одной большой кроватью), Номер высшей категории (для людей с ограниченными возможностями).

Отель «Волна» (общее количество номеров не указано), при бронировании предлагается выбрать номер из 6 категорий – Одноместный, Двухместный, Номер для молодоженов, Люкс «Стандарт», Люкс «Бизнес» и Сюит «Дипломатический». Все гостиницы предлагают online-бронирование на сайте, к оплате принимаются банковские карты.

Рассмотренные гостиницы имеют рестораны (в зависимости от категорий номеров завтрак «Шведский стол» входит в стоимость номеров или оплачивается дополнительно), бара нет только у AZIMUT Отеля, в будни предлагаются бизнес-ланчи, блюда различных кухонь мира и меню от Шеф-повара. Все рассмотренные гостиницы и отели проводят в ресторанах банкеты (торжественные мероприятия, свадьбы, дни рождения, юбилей корпоративные праздники), вместимость ресторанов и банкетных залов разная (AZIMUT Кафе организует банкеты до 160 человек, у Отеля Marins Park Hotel три зала размещением от 70 / 170 /280 человек, Гостиница ИБИС предлагает также фуршеты и гала-ужины, 5 залов

один с роялем на 200 человек и для мероприятий на 20 /40/ 150-250 посадочных мест, Отель «Волна» располагает двумя ресторанами-банкетными залами).

Все рассматриваемые отели и гостиницы имеют конференц-залы, оснащенные высокотехнологичным видео- и акустическим оборудованием, плазменными ТВ-панелями, ряд отелей предлагают аренду переговорных залов различной вместимостью, также оснащенные необходимым для презентаций оборудованием. Нужно отметить, что часть оборудования входит в стоимость аренды конференц-зала, часть предлагается арендовать дополнительно, применяется система стимулирования для постоянных клиентов-организаторов семинаров, круглых столов, презентаций и конференций.

AZIMUT Отель предлагает для проведения конференций (до 200 человек) мультимедиа проектор, экран, микрофон, ЖК панели; Marins Park Hotel (располагает десятью залами вместимостью от 10 до 350 человек, оснащенными видео- и аудио оборудованием), Гостиница ИБИС имеет шесть конференц-холлов 10-120 человек, презентационная техника предоставляется в аренду. Гранд Отель «Ока» – это 3 конференц-зала (до 210 человек) и 8 переговорных, оснащенных высокотехнологичным оборудованием (плазменными панелями, проекторами, акустическим оборудованием, экранами, флипчартами). Отель «Волна» располагает пятью залами от 10 до 120 человек, оснащенными современным оборудованием – плазменными панелями, мониторами, проекторами и микрофонами.

Все отели имеют парковку (AZIMUT Отель – подземную охраняемую, Отель Marins Park Hotel – бесплатную охраняемую, Гостиница ИБИС – парковочные места, Гранд Отель «Ока» – круглосуточно охраняемую, Отель «Волна» – бесплатную для гостей).

Характеризуя «Информационный» ресурс, все рассматриваемые отели и гостиницы имеют официальные сайты, структура сайтов и наполнение различается (расположена основная информация об услугах, номерном фонде, ценах, контактах, при этом есть справочная информация о Нижнем Новгороде и его достопримечательностях), большая часть гостиниц представлена в социальных сетях. Все гостиницы имеют различные формы обратной связи через формы бронирования, а также имеется круглосуточная городская телефонная связь, многоканальные номера, возможность заказать обратный телефонный звонок и прислать сообщение на указанную электронную почту. Гранд Отель «Ока» и Отель «Волна» предлагают виртуальные 3D-туры по гостинице.

AZIMUT Отель и Отель «Волна» размещают на своем сайте перекрестные ссылки на портал отзывов и советов туристам TripAdvisor ( **трипадвизор**[®] РОССИЯ <http://www.tripadvisor.ru/>),

а Гранд Отель «Ока» на Справочную систему «Гостиницы России» ( **Otel.ru** <http://www.otels.ru/4735.htm>).

AZIMUT Отель реализует программу лояльности с авиакомпаниями и банками, Marins Park Hotel выдает клиентам дисконтную карту, Гранд Отель «Ока» предлагает помощь в организации уникальных мероприятий: выставок, ярмарок и показов. Отель «Волна» организует услуги переводчиков, [аренду автомобиля и офисов](#), есть программа лояльности с банками.

Бесплатный Wi-Fi есть у всех рассмотренных гостиниц. При online-бронировании номеров через сайт предоставляются скидки от 5 до 14% и спеццены. Трансфер (вокзал/аэропорт) для клиентов организуют все гостиницы AZIMUT Отель и Гранд Отель «Ока» – бесплатно, за дополнительную плату – Гостиница ИБИС, Marins Park Hotel (кроме гостей номеров люкс), Отель «Волна» (кроме аэропорта).

AZIMUT Отель предлагает экскурсионное обслуживание по Н. Новгороду и области, Marins Park Hotel организует (под заказ гостя) экскурсии совместно с ООО «Агентство деловых путешествий», а Отель «Волна» размещает на сайте даты предложений ООО «АННА-ТУР» выездных экскурсий по России, Н. Новгороду и области.

В качестве развлекательной программы Отель «Волна» предлагает вниманию клиентов – бильярд, оздоровительный центр, салон красоты, фитнес-центр и караоке. Гранд Отель «Ока» имеет для организации отдыха: фитнес-клуб, сауну, SPA-салон и развлечения своих гостей: караоке, спорт-бар, фитнес, бассейн, боулинг и бильярд. Marins Park Hotel располагает караоке баром, стрип-клубом, саун-клубом, салоном красоты и косметологическим салоном.

Отель Marins Park Hotel и Гостиница ИБИС разрешают проживание с домашними животными, номера для людей с ограниченными возможностями есть у Гранд Отеля «Ока» и у Гостиницы ИБИС.

Характеризуя «Административный» ресурс, Marins Park Hotel размещает на сайте дипломы и благодарственные письма администрации Н.Новгорода и области, Отель «Волна» размещает фото и отзывы известных политиков, звезд шоу-бизнеса, артистов и художников, которые не раз останавливались, а у Гранд Отеля «Ока» есть специальная вкладка «Книга почетных гостей», где оставили отзывы Д.А. Медведев, С.В. Лавров и А.Б.Чубайс, а также известные артисты, певцы и политики, в качестве достижений отеля размещены различные дипломы и благодарности в рубрике «Гостевая книга».

Для иностранных гостей почти все отели организуют визовую поддержку (приглашения) и постановку на миграционный учет.

Среднегодовая загрузка отелей в Нижнем Новгороде оценивается на уровне 40%. В зависимости от района она может отличаться на 10-20%. В периоды проведения крупных мероприятий в близлежащих отелях она может достигать 80%, в редких случаях – 90% [9].

С целью наиболее полного заполнения гостиничного фонда, конференц-залов и ресторанов, целесообразно использовать принципы «клубного отдыха», распространенные в зарубежной практике, сотрудничая с администрацией города, выставочными центрами и предприятиями города Н. Новгорода [2].

В среднем Нижний Новгород посещает 715 тыс. туристов ежегодно. Среднее время размещения в гостинице составляет 3 дня. По уровню дохода выделяют 4 сегмента: низкий, средний, высокий, очень высокий. Средний чек сегмента за 1 съема гостиничного номера: 2000руб., 5000руб., 8000руб., 10000руб. соответственно. Зная структуру распределения населения по доходам, можно определить емкость рынка по каждому из сегментов.

Согласно расчетам большинство потребителей, пользующихся гостиничными услугами, являются люди среднего возраста (50%, объем рынка по данному сегменту 4 620 млн руб.), одинокие (50%, объем рынка по данному сегменту 4 620 млн руб.), бизнес-туристы [5].

Прогнозируется рост инвестиций в гостиничную недвижимость города ввиду высокого экономического потенциала и его культурно-исторической ценности.

Участники рынка ожидают усиление конкуренции, появление предприятий с иностранным капиталом, которое приведет к необходимости улучшения сервиса и качества услуг в борьбе за постояльца, расширения спектра предлагаемых услуг, поиску новых конкурентных преимуществ.

Таким образом, методологическая база формирования ресурсного потенциала должна включать следующие основные разделы:

- обоснование соответствия решаемой проблемы и целей стратегии развития ресурсного потенциала гостиницы приоритетным задачам стратегического развития региона;
- характеристика и прогноз развития сложившейся проблемной ситуации в рассматриваемой сфере, включающие сведения о действующих стандартах и требованиях предоставления гостиничных услуг, а также о рыночной ситуации вокруг гостиничного предприятия в конкретном регионе;
- ориентировочные сроки и этапы решения проблемы;
- предложения по целям и задачам программы, целевым показателям (индикаторам), позволяющим оценивать ход реализации формирования ресурсного потенциала;

- предложения по объемам и источникам финансирования развития ресурсного потенциала;
- предварительная оценка ожидаемой эффективности и результативности предлагаемого варианта решения проблемы;
- предложения по заказчикам и разработчикам стратегии формирования ресурсного потенциала для конкретной гостиницы;
- предложения по механизмам формирования мероприятий программы развития ресурсного потенциала;
- предложения по возможным вариантам форм и методов управления реализацией стратегии формирования ресурсного потенциала.

ЛИТЕРАТУРА

1. Балаева, О.Н. Индустрия гостеприимства и туризма: проблемы и задачи магистерской подготовки кадров / О.Н. Балаева, В.Э. Гордин, М.Д. Предводителяева // Университетское управление: практика и анализ. – 2011. – № 1. – С. 41-51.
2. Булганина, С.В. Особенности менеджмента туристической деятельности в сфере клубного отдыха / С.В. Булганина // Вестник Волжской государственной академии водного транспорта. – 2007. – № 21. – С. 49-51.
3. Горшков, Р.К. Инновационно-ресурсный потенциал предприятия: вопросы теории и методологии: монография / Р. К. Горшков. – М.: Экслибрис-Пресс, 2005. – 102 с.
4. Здоров, С.А. Концепция устойчивого развития малого гостиничного бизнеса в природных комплексах Московской области / С.А. Здоров // Вестник Национальной академии туризма. – 2011. – № 3. – С. 44-47.
5. Информационный портал NEWSru.com [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.newsru.com/finance> (дата обращения 09.10.2014).
6. Касумов, Д.Г. Особенности организации системы управления гостиничным предприятием / Д.Г. Касумов // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2011. – № 1. – С. 427-433.
7. Каурова, О.В. Независимые и сетевые гостиницы: управление затратами / О.В. Каурова // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 10. – С. 85-92.
8. Каурова, О.В. Моделирование управления затратами в гостиничном бизнесе / О.В. Каурова // Сервис в России и за рубежом. – 2010. – № 3. – С. 59-68.
9. Крайнова, О.С. Разработка и реализация целевых программ развития внутреннего и въездного туризма в Нижегородской области: потенциал для формирования конкурентоспособной туристской индустрии региона / О.С. Крайнова, Т.Е. Лебедева // Вестник Национальной академии туризма. – 2014. – №3 (31). – С.37-40.
10. Кульбацкий, Е.М. Основные направления использования матричных организационных структур управления отелем для эффективной реализации классических гостиничных концепций / Е.М. Кульбацкий // Научный вестник МГИИТ. – 2011. – № 2. – С. 81-88.
11. Министерство поддержки и развития малого предпринимательства, потребительского рынка и услуг Нижегородской области [Электронный ресурс]. – URL: <http://tourismnn.ru> (дата обращения 10.10.2014).
12. Печерица, Е.В. Концепция формирования и развития гостиничных кластеров / Е.В. Печерица // Экономика и предпринимательство. – 2012. – № 4. – С. 282-288.
13. Поклонова, Е.В., Организационные аспекты формирования регионального туристского кластера / Е.В. Поклонова, Загора И.П. // Вестник Национальной академии туризма. – 2011. – №4. – С. 26-30.
14. Романова, Г.М. Формирование корпоративной образовательной среды как формы частно-государственного партнерства в гостиничном бизнесе: монография / Г.М. Романова, А.В. Апухтин, Г.Д. Нубарян. – М.: Инфра-М, 2012. – 204 с.

15. Скобкин, С.С. Формирование конкурентного потенциала предприятий индустрии гостеприимства и туризма в Российской Федерации / С.С. Скобкин // Туризм: право и экономика. – 2011. – № 4. – С. 6-10.
16. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Нижегородской области (Нижегородстат) [Электронный ресурс]. – URL: <http://nizhstat.gks.ru> (дата обращения 10.10.2014).
17. Ушаков, Р.Н. Практические рекомендации по развитию ресурсного потенциала гостиничного предприятия / Р.Н. Ушаков // Сборник научных трудов Sworld по материалам международной научно-практической конференции. – 2012. – Т. 33, № 2. – С. 23-30.
18. ФедералПресс [Электронный ресурс]. – URL: http://fedpress.ru/news/society/news_society/nizhnii-novgorod-popal-v-pyaterku-privlekatelnykh-dlya-biznesa-gorodov (дата обращения 14.10.2014).
19. Филипповский, Е.Е. Экономика и организация гостиничного хозяйства / Е.Е. Филипповский, Л. В. Шмарова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 176 с.
20. Фонотов, А.Г. Ресурсный потенциал: планирование, управление / А.Г. Фонотов. – М.: Экономика, 2010. – 293 с.

©Булганина С.В., Лебедева Т.Е., Варивода В.С., 2014