

УДК 658.15

Я. М. Гринчишин

кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри фінансів суб'єктів господарювання,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ КОНТРОЛІНГУ В АНТИКРИЗОВОМУ ФІНАНСОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ

Розкрито необхідність використання на підприємствах системи управління, яка б усувала або обмежувала економічні ризики в умовах нестабільного, складного і непередбачуваного середовища. Обґрунтовано необхідність контролінгу в антикризовій фінансовій діяльності підприємств, як системи, що дозволяє виявляти ранні сигнали, проводити ретельний аналіз можливостей і ризиків виходу з кризи. Досліджено зростання важливості контролінгу при динамічній зміні зовнішнього середовища від стабільного до турбулентного. Розглянуто необхідність контролінгу, як підсистеми, спрямованої в майбутнє, спираючись на недоліки традиційного бухгалтерського обліку та аналізу. Виявлено особливості використання різних видів контролінгу при стабільному функціонуванні підприємств і в умовах розвитку фінансової кризи. Наголошено на значенні стратегічного контролінгу в управлінні ризиками і зменшенні невизначеності підприємства. Розглянуто основні завдання оперативного контролінгу в умовах розвитку і поглиблення фінансової кризи підприємства.

Ключові слова: антикризовий фінансовий менеджмент, контролінг, стратегічний контролінг, оперативний контролінг.

Grynchyshyn Ya. CONCEPTUAL BASES OF USING CONTROLLING IN ANTICRISIS FINANCIAL MANAGEMENT OF ENTERPRISES

The need to use management system that would eliminate or limit the economic risks in an unstable, complicated and unpredictable environment is revealed. The necessity of controlling in anti-crisis financial activity, as a system that can detect early signals and conduct a careful analysis of the opportunities and risks of resolution of the crisis is substantiated. The growing importance of controlling under conditions of dynamic changes in the external environment from stable to turbulent is investigated. The necessity of controlling how the subsystem, directed to the future, considering the shortcomings of traditional accounting and analysis, is regarded. The features using different types of controlling in conditions of stable functioning of enterprises and in conditions of financial crisis are disclosed. The article emphasized the importance of strategic controlling in the risk management and reducing of uncertainty enterprises. The basic tasks of operative controlling in the conditions of development and deepening of financial crisis of enterprise are considered.

Keywords: anticrisis financial management, controlling, strategic controlling, operational controlling.

Нестабільність, ускладнення і непередбачуваність економіки, вплив глобальних факторів зумовлюють необхідність перегляду й розвитку основних положень управління підприємствами. Крім зовнішніх чинників, до проблем, що ускладнюють управління підприємством, слід віднести невизначеність, пов'язану з недостатністю і неповнотою потрібної для менеджменту інформації [1]. Під впливом зазначених зовнішніх і внутрішніх факторів за останні десятиліття значно збільшилася кількість корпоративних банкрутств у всьому світі. Тому менеджери, усвідомлюючи створення в майбутньому більш складних виробничих процесів і обмежену здатність впливати на ринок, шукають інструментів, які б дозволили їм усунути, або, принаймні, обмежити економічні ризики [2]. Для успішного запобігання кризовим ситуаціям системи управління повинні сприяти своєчасному виявленню несприятливих ситуацій всередині підприємства та їх причин, прогнозуванню змін фінансово-економічного стану підприємства під впливом тих чи інших факторів зовнішнього або внутрішнього середовища. Такою підприємницькою системою управління може

бути система контролінгу, яка дозволяє орієнтувати підприємства на досягнення конкурентних переваг і здійснювати моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів для раннього виявлення проблем та їх вирішення [3]. Застосування інструментів контролінгу, як свідчить світовий досвід, є чи не найважливішим способом профілактики та попередження фінансових криз суб'єктів господарювання.

Проблеми використання контролінгу в менеджменті підприємств привертають увагу багатьох дослідників. Відсутність однозначності щодо суті контролінгу, його мети, завдань і функцій стимулює наукові пошуки українських і російських науковців: Терещенка О.О., Пушкаря М.С., Стефаненко М. М., Набієвої Л. Ю., Одінцової Т.М., Сулоєвої С.Б., Башкатової Ю.І., Мітіної А.С., Смолякова І.С. та інших. Однак, значна частина досліджень стосуються в основному теоретичних підходів до проблем контролінгу. В більшій мірі теоретичні і практичні питання використання контролінгу в умовах динамічного, складного і непередбачуваного середовища розкривають

зарубіжні вчені Бекер В. (Becker), Бальцер Б. (Baltzer), Ульріх П. (Ulrich), Рікардз Р. (Rickards), Рассел Дж. (Russell), Нестерак Я. (Nesterak). В той же час роль контролінгу та його окремих видів в антикризовому фінансовому менеджменті вивчені недостатньо.

Мета статті полягає у дослідженні концептуальних засад використання контролінгу в антикризовому фінансовому менеджменті підприємств.

Зростання нестабільності зовнішнього середовища висуває додаткові вимоги до системи управління підприємства. Виникає необхідність переміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього, забезпечення безперервного відстеження змін, що відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищах підприємства, збільшення швидкості реакції на зміни у навколишньому середовищі, підвищення гнучкості підприємства [4]. Реальний сектор економіки вимагає розробки адекватного нинішнім реаліям інструментарію управління фінансами підприємств, зокрема, ефективних інструментів управління ризиками, оцінки ефективності діяльності компаній, профілактики фінансової кризи [5].

В умовах турбулентного агресивного зовнішнього середовища, яке супроводжується фінансовими кризами на макрорівні, акцент фінансового менеджменту зміщується із збільшення ринкової вартості в сторону подолання кризових явищ [6]. В таких умовах менеджмент підприємства суттєво обмежується в часі на прийняття рішень, багатократно збільшується відповідальність за кожне рішення, діяльність здійснюється в умовах обмежених матеріальних, грошових і людських ресурсів [7]. Антикризове фінансове управління не може обмежуватися звичайним стандартним інструментарієм. Потрібні спеціальні фінансові інструменти, які дозволяють запобігти майбутнім фінансовим втратам підприємства в умовах невизначеності і ризику [8].

Пріоритетною метою в антикризовій фінансовій діяльності підприємства є застосування попереджувально-профілактичних заходів. Враховуючи те, що виникнення кризи на підприємстві несе загрозу його існуванню, можливість настання кризових явищ повинна діагностуватися на ранніх стадіях. Таким чином, виникає необхідність в інструменті управління, який би дозволив виявляти ранні сигнали, проводити ретельний аналіз можливостей і ризиків виходу з кризи. Як свідчить світова практика, найбільш ефективним в цьому відношенні є застосування контролінгу. У Німеччині різке збільшення кількості банкрутств з початку 1980-х років збільшило попит на контролерів як «внутрішніх консультантів» і стимулювало подальший розвиток контролінгу і розширення його застосування [9]. Перегляд підходів до управління був спричинений також досвідом ефективного використання інструментів стратегічного контролінгу в провідних підприємствах багатьох країн під час останньої світової кризи.

В умовах відносно стабільного зовнішнього середовища завдання контролера, як реєстратора, зводяться до забезпечення даних про минулі

господарські процеси, використання інформації з фінансової звітності. Причому контролери не беруть участі в процесі прийняття рішень на підприємстві. Однак, при зростанні динаміки зовнішнього середовища місія контролера змінюється від навігатора, інноватора до «економічного сумління» фірми. Відповідно контролер приймає активну участь в управлінні, використовуючи відповідні інноваційні інструменти стратегічного спрямування [10].

Зростання важливості контролінгу в антикризовому фінансовому управлінні можна пояснити на прикладі розвитку його концепцій (рис. 1). Якщо на етапі створення контролінг виконував в основному функцію інформаційного забезпечення, то в сучасних умовах контролінг є одним з основних елементів забезпечення раціонального менеджменту суб'єктів господарювання.

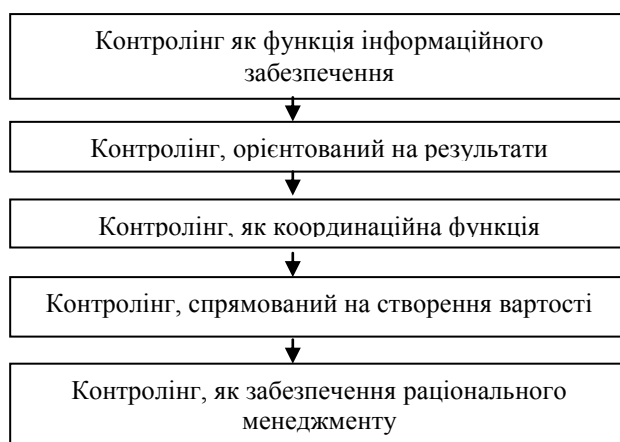


Рис. 1. Розвиток концепцій контролінгу

Джерело: Складено за даними [11]

Щодо функцій контролінгу, найбільш правильно підходить до їх виокремлення Одінцова Т. М., яка до специфічних функцій контролінгу, що підкреслюють його призначення, відносить наступні: сервісну, інформаційну, координуючу і навігаційну [12]. Стосовно антикризового спрямування, найбільшої уваги заслуговує навігаційна функція, яка включає моніторинг середовища функціонування і своєчасного розпізнавання кризових ситуацій, забезпечення адаптації до мінливих умов, оцінку та коригування цілей, дій і методів у випадку виникнення кризових ситуацій.

Слід зауважити, що погляд на контролінг, як необхідний елемент фінансового менеджменту підприємств, серед вітчизняних науковців є неоднозначним. Його противники вважають, як зазначає Пушкар М. С., що крім «бухгалтерського» обліку ніякої іншої інформації не потрібно, використання контролінгу на мікроекономічному рівні негативно позначається на результатах роботи підприємств через індеферентність практиків до стратегічного управління розвитком бізнесу [13].

Однак, традиційні фінансові фахівці проводять більшу частину свого часу, аналізуючи історичні дані, та орієнтуються на зовнішні сторони (податкові, регулюючі органи), не приділяючи належної уваги проведенню випереджаючого аналізу, стратегічного

планування, розуміння внутрішніх і зовнішніх ризиків [14]. Традиційне зосередження на поточних витратах та короткострокових економічних критеріях успіху не дозволяє підприємствам досягнути довгострокової конкурентоспроможності і стійкості до фінансових криз. Крім цього, системі фінансового обліку та звітності притаманні недоліки, що стосуються особливостей використання інформації у фінансовому менеджменті. Так, зміни у зовнішньому середовищі і всередині суб'єкта господарювання відображаються у фінансових звітах після значної затримки часу. Тому фінансові дані, включені у звітність, просто відображають те, як успішно підприємство спрацювало у минулому. Аналіз минулих подій в контролінгу використовується в тій мірі, в якій він необхідний для розроблення стратегій і

прогнозування відповідних заходів в майбутньому. Системи бухгалтерського обліку підприємств не включають негрошову інформацію (задоволеність клієнтів і постачальників, кваліфікація працівників, мотивація), яка є важливою при аналізі конкурентоспроможності і стійкості підприємства.

Більшість науковців поділяють контролінг на два види – стратегічний і оперативний, використання яких в антикризовому фінансовому менеджменті суттєво відрізняється (рис. 2). В умовах стабільного функціонування підприємства, але існування потенційної загрози кризи, а також за наявності симптомів «легкої» кризи антикризове фінансове управління орієнтується на управління ризиками з метою зменшення невизначеності і зводиться до використання засобів стратегічного контролінгу.

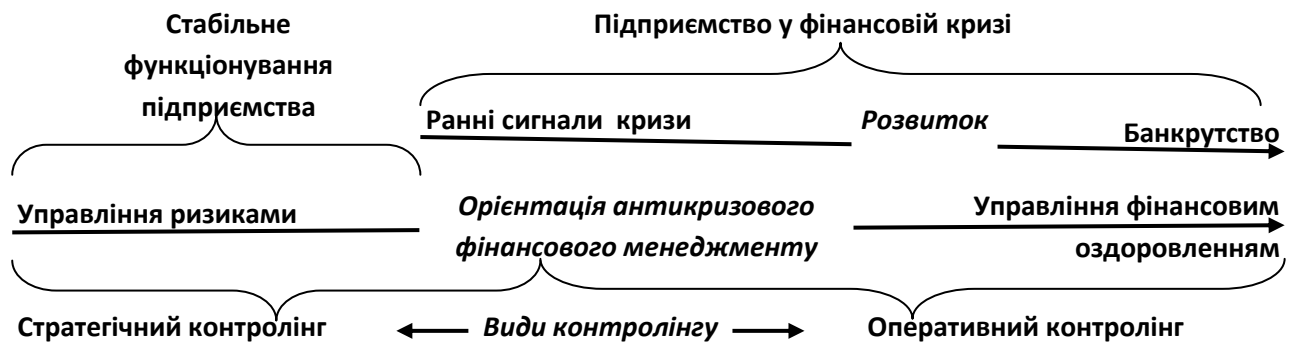


Рис. 2. Використання видів контролінгу в антикризовому фінансовому менеджменті

Джерело: авторська розробка

Стратегічний контролінг повинен створити підприємству систему "раннього попередження", що полягає в постійному відстеженні зовнішньої і внутрішньої інформації, яка може зробити істотний вплив на майбутнє компанії, і, отже, на можливість виникнення фінансової кризи. Створення надійної системи прогнозування повинно забезпечити визначення цілей суб'єкта господарювання, критеріїв стратегічного планування його фінансово-господарської діяльності, підготовку альтернативних стратегій розвитку суб'єкта господарювання, розробку системи показників визначення рівня досягнення встановлених стратегічних цілей, аналіз впливу допущених відхилень на виконання стратегічних планів, підготовку варіантів можливих управлінських рішень [15].

Ще однією особливістю системи стратегічного контролінгу є пошук вузьких місць, тобто найслабших ланок підприємства. Відсутність діяльності в напрямку ліквідації вузьких місць може призвести до нездатності реалізації наміченої мети перед відповідною організаційною одиницею підприємства, а це, в свою чергу, може привести до затримки його розвитку. Для цього дії контролінгу повинні бути спрямовані в першу чергу на найбільш важливі сфери підприємства, особливо ті, в яких наявні ресурси занадто малі порівняно з потребою. Це допомагає запобігти розсіюванню уваги і сил, і одночасно сконцентрувати менеджерів свої зусилля на найбільш важливих проблемах компанії [2].

Завдання оперативного контролінгу зводиться до забезпечення прибутковості і ліквідності підприємства. Такий вид контролінгу широко використовується в практичній діяльності багатьох зарубіжних і деяких вітчизняних підприємств і включає заходи з бюджетування, аналізу та контролю відхилень, формування періодичної управлінської звітності, управління витратами та оборотним капіталом. В умовах поглиблення фінансової кризи підприємств до завдань контролінгу можуть входити планування та контроль заходів з антикризового фінансового управління. Деякі автори вважають, що контролінг може бути ефективно реалізований не тільки в компаніях, які знаходяться в стадії розвитку та фінансової стійкості, але і в першу чергу у кризових ситуаціях [16].

В умовах нестабільного, складного і непередбачуваного середовища підсистемою управління, яка б усувала або обмежувала економічні ризики підприємств, є контролінг. Використання контролінгу в антикризовому фінансовому менеджменті підприємств дозволяє виявляти ранні сигнали, проводити ретельний аналіз можливостей і ризиків виходу з кризи. Попереджувально-профілактичні заходи, як пріоритетні в антикризовій фінансовій діяльності підприємства, застосовуються в рамках стратегічного контролінгу. До завдань оперативного контролінгу, крім забезпечення прибутковості і ліквідності підприємства, в умовах поглиблення фінансової кризи підприємства можуть

входити планування та контроль заходів з антикризового фінансового управління.

Список використаних джерел

1. Башкатова Ю. И. Контроллинг: Учебно-методический комплекс / Ю. И. Башкатова // М.: Изд. центр ЕАОИ. 2008. – 108 с.
2. Nesterak J. *Controlling - zarys idei* / J. Nesterak // *Zeszyty Naukowe, Akademia Ekonomiczna, Kraków*, 2002, nr 560, s. 73-88.
3. Сулоева С. Б. Стратегический контроллинг на промышленном предприятии (теория, методология, инструментарий) : автореф. дис. ... докт. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность)» / С. Б. Сулоева ; Санкт-Петербургский государственный политехнический университет. – Санкт-Петербург, 2005. – 33 с.
4. Черкас А. В. Проблематика впровадження контролінгу на вітчизняних підприємствах Черкас А. В. // *Економіка і управління*. – 2013. – № 4. – с.140-143.
5. Терещенко О. О. Нові інструменти управління фінансами реального сектора економіки / О. О. Терещенко, Н. В. Грапко // *Збірник наукових праць. Економічні науки (ПВНЗ “Буковинський університет”)*. Чернівці, 2009. – с. 49-55.
6. Митина А. С. Инструменты финансового менеджмента высокотехнологичной корпорации в кризисной экономике: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук : спец. 08.00.10 / А. С. Митина, Кубанский государственный университет. – Краснодар, 2010. – 25 с.
7. Солнцев И. В. Контроллинг в антикризисном управлении на промышленном предприятии: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность)» / И. В. Солнцев, Московский государственный университет приборостроения и информатики. – М.:, 2006. – 28 с.
8. Смоляков И. С. Формирование системы антикризисного управления финансами предприятия : автореферат дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» / И. С. Смоляков ; Волгоградский государственный университет. – Волгоград, 2006. – 26 с.
9. Rickards R. C. *Management Perspectives on Problems in Controlling and Cost Accounting* / R. C. Rickards // *Investment Management and Financial Innovations*. – 2005. – №3. – p. 109-127.
10. Nesterak J. *Controller w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa* / J. Nesterak // *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka. Tom I. Redakcja naukowa E.Urbańczyk, Wydawnictwo KREOS, Szczecin* 2002, s. 215-224.
11. Wolfgang B. *Controlling as a Science in Germany - Retrospective, Status Quo and Outlook* / W. Becker, B. Baltzer, P. Ulrich // *Singidunum Scientific Review*. – 2011. – Vol. 8. – Issue 2. – p. 40-54.
12. Одинцова Т. М. Контроллинг как фактор развития бухгалтерского учета в условиях экономики знаний / Т. М. Одинцова // *Вісник СевНТУ: зб. наук. пр. Вип. 138/2013. Серія: Економіка і фінанси*. – Севастополь, 2013. – с. 77-84.
13. Пушкар М.С. Концепція контролінга / М.С. Пушкар // *Перспективи розвитку контролінгу як науки: теорія та практика: збірник наукових праць за матеріалами наук.-практ. конф., 17 грудня 2008 р./ Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет [та ін.] – Тернопіль: THEU, 2008, с. 7-23.*

14. Russell G. W. *The changing role of the financial controller* / G. W. Russell // [Electronic resource] – Access mode: <http://www.gaaaccounting.com/the-changing-role-of-the-financial-controller/>

15. Стефаненко М. М. Використання контролінгу в системі управління підприємством / М. М. Стефаненко, Л. Ю. Набієва // *Економіка та держава*. – 2007. – № 2. – С. 24–26.

16. Nesterak J. *Funkcje controllingu w procesie zarządzania firmą* / J. Nesterak // *Funkcjonowanie i rozwój organizacji w zmiennym otoczeniu, Materiały ogólnopolskiej konferencji naukowej, Legnica 11 września 2001 r., Legnica* 2001. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://webmatic.pl/control/24.pdf>

References

1. Bashkatova, Y. I. (2008). *Kontrolling: Uchebno-metodicheskiy kompleks* [Controlling: Educational And Methodic Complex]. Moscow. Publishing Center of the Eurasian Open Institute. [in Russian].
2. Nesterak, J. (2002) *Controlling - zarys idei*. In *Zeszyty Naukowe, nr 560, Kraków: Akademia Ekonomiczna, s. 73-88*. [in Polish].
3. Suloyeva, S. B. (2005). *Strategicheskiiy controlling na promyshlennom priedpiyatii (tieoriya, mietodologiya, instrumentariy)* [Strategic controlling on industrial enterprise (the theory, methodology, tools)] : (Doctor's thesis, St. Petersburg State Polytechnic University, Russia). St. Petersburg. [in Russian].
4. Cherkas, A. V. (2013). *Problematyka vprovadzheniya controllingu na vitchyznyanyh pidpriyemstvah* [The problems of controlling implementation in domestic enterprises]. *Ekonomika i upravlinnya - Economics and Management*, 4, 140-143. [in Ukrainian].
5. Tereshchenko, O. O., Hrapko, N. V. (2009). *Novi instrumenty upravlinnya finansamy real'nogo sektora ekonomiky* [New tools of financial management of real economy sector]. In *Ekonomichni nauky* [Economic Sciences] (pp. 49-55). Chernivtsi: Private higher educational institution “Bukovina University”. [in Ukrainian].
6. Mitina, A. S. (2010). *Instrumenty finansovogo menedzhmenta vysokoteyhnologichnoy korporatsii v krizisnoy ekonomike* [The tools of financial management of high-tech corporation in a crisis economy] : (Master's thesis, Kuban State University, Russia). Krasnodar. [in Russian].
7. Solncev, I. V. (2006). *Kontrolling v antikrizisnom upravlenii na promyshlennom priedpriyatii* [Controlling in crisis management at the industrial enterprise] : (Master's thesis, Moscow State University of Instrument Engineering and Computer Science, Russia). Moscow. [in Russian].
8. Smolyakov, I. S. (2006). *Formirovaniye sistemy antikrizisnogo upavlieniya finansami priedpriyatiiya* [Formation of the system of crisis management of the enterprise finance] : (Master's thesis, Volgograd State University, Russia). Volgograd [in Russian].
9. Rickards, R. C. (2005). *Management Perspectives on Problems in Controlling and Cost Accounting*. *Investment Management and Financial Innovations*, 3, 109-127.
10. Nesterak, J. (2002). *Controller w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka. Tom I. Redakcja naukowa E.Urbańczyk, Wydawnictwo KREOS, Szczecin*, 215-224. [in Polish].
11. Becker, W., Baltzer, B., Ulrich, P. (2011). *Controlling as a Science in Germany - Retrospective, Status Quo and Outlook*. *Singidunum Scientific Review*, 8 (2), pp. 40-54.
12. Odintsova, T. M. (2013). *Kontrolling kak faktor razvitiya buhgalterskogo uchyota v usloviyah ekonomiki znaniy* [Controlling as a factor of development of accounting in the

knowledge economy]. In *Ekonomika i finansy [Economics and Finance]* Vol. 138/2013. pp. 77-84. Sevastopol: Sevastopol National Technical University. [in Russian].

13. Pushkar, M. S. (2008). *Koncepciya kontroliinga [The concept of controlling]*. In *Perspektyvy rozvytku kontroliinga yak nauky: teoriya i praktyka [Prospects for controlling how science: theory and practice]* pp. 7-23. Ternopil: Ternopil National Economic University. [in Ukrainian].

14. Russell, G. W. (2013). *The changing role of the financial controller*. Retrieved from. <http://www.gaaaccounting.com/the-changing-role-of-the-financial-controller/>

15. Stefanenko, M. M., Nabyeva, L. U. (2007). *Vykorystannya kontroliinga v systemi upravlinnya*

pidpryemstvom [The use of controlling in enterprise management system]. *Ekonomika i upravlinnya - Economics and Management*, 2, 24-26. [in Ukrainian].

16. Nesterak J. (2001). *Funkcje controllingu w procesie zarzadzania firmą. W: Funkcjonowanie i rozwój organizacji w zmiennym otoczeniu. Materiały ogólnopolskiej konferencji naukowej, Legnica. Retrieved from. <http://webmatic.pl/control/24.pdf> [in Polish].*

УДК 338.121:711.455

О. О. Галаченко
здобувач

ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ КУРОРТНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

У статті проаналізовано стан та тенденції розвитку курортного комплексу України. Систематизовано основні засади політики просування курортних послуг. Виокремлено чинники формування конкурентоспроможності підприємств курортної справи. Зазначено основні критерії вибору посередників при формуванні механізму реалізації курортних послуг. Виділено напрями аналізу стану регіонального ринку санаторно-курортної індустрії.

Ключові слова: санаторно-курортний комплекс, інтенсивність розподілу, посередники, механізм, система реалізації.

Halachenko O. PRINCIPLES OF FORMATION MECHANISM IMPLEMENTATION HEALTH SERVICES IN A COMPETITIVE ENVIRONMENT

The article analyzes the state of and trends in resort Ukraine. Systematized basic principles of policy promotion resort. Thesis there is determined factors shaping the competitiveness of enterprises resort business. Outlines the criteria for selecting intermediaries in the formation mechanism for implementing the resort. Highlight areas of the regional market analysis of the health resort industry.

Keywords: resort complex, the intensity distribution intermediaries, mechanism, system implementation.

Тенденції сучасного розвитку ринку курортних послуг характеризуються великими змінами якісного і кількісного вмісту, пов'язаними із впровадженням та використанням виробниками нових інноваційних технологій, розвитком конкурентних відносин на внутрішньому ринку, посиленням конкуренції з боку зарубіжних курортів тощо. У цих умовах численні курортні комплекси, що були сформовані за період регулярних дотацій з боку держави, виявилися нездатними швидко адаптуватися до нових економічних умов і, як наслідок, стали нерентабельними в умовах жорсткої конкуренції.

У сучасних ринкових умовах для курортних комплексів життєво важливою стала проблема розширення їхньої діяльності, вихід на новий рівень обслуговування та інші практичні аспекти, що визначають завдання їх майбутнього розвитку. На нашу думку, що ці завдання повинні вирішуватися на

основі розробки і реалізації механізму реалізації курортних послуг в умовах конкуренції.

Проблеми формування ефективних систем реалізації курортних послуг для підприємств даної сфери у методичному і практичному аспектах недостатньо вивчені і розроблені. Останніми роками були опубліковані роботи таких вітчизняних та закордонних вчених і практиків, присвячені питанням формування процесу реалізації послуг і фінансового оздоровлення, а також проблемам ринкової адаптації об'єктів санаторного комплексу, а саме А. А. Алпатова, О. В. Ареф'єва, А. С. Афоніна, А. В. Вовчак, Л. І. Воротіна, Ш. С. Закирова, С. О. Зуденкова, С. В. Ільдеменова, О. О. Колесника, О. П. Луцій, Л. Б. Сульповара, А. В. Поліщук, І. О. Федорова, Г. С. Харісона, М. А. Хвесик, А. Д. Чуковського.