

Оригинальная статья  
Original article

УДК 338.24

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-1-3

Прохорова О. В.<sup>1</sup>  
Самолетов Р. В.<sup>2</sup>

**От оперативного реагирования к проактивному управлению:  
концепция организационно-экономического механизма  
управления санаторно-курортной организации  
в условиях современных реалий**

ФГБОУ ВО «Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ)»,  
Волоколамское шоссе, 11, Москва 125080, Россия

<sup>1</sup>*e-mail: ovprokhorova@mail.ru*

<sup>2</sup>*e-mail: samoletovrv@mgupp.ru*

<sup>1</sup>ORCID: 0000-0001-5577-1716

<sup>2</sup>ORCID: 0009-0001-1654-274X

*Статья поступила 01 февраля 2026 г.; принята 17 марта 2026 г.;  
опубликована 30 марта 2026 г.*

**Аннотация.** В статье обосновывается актуальность разработки проактивного организационно-экономического механизма для санаторно-курортных организаций в условиях высокой турбулентности рынка и динамичных изменений внешней среды. Исследования, представленные в статье, обладают высокой актуальностью в силу детерминации конкурентоспособности санаторно-курортных организаций необходимостью формирования проактивных организационно-экономических механизмов, способных нивелировать экзогенные и эндогенные риски в условиях турбулентности рынка. Практическая востребованность данной научной проблемы обусловлена объективной потребностью в конвергенции медицинских, реабилитационных и рекреационных функций в рамках единой модели, что требует разработки новых инструментов проактивного управления и интегральных критериев эффективности. Научная новизна заключается в разработке проактивной риск-ориентированной модели, показывающей, как риски из источников неопределённости необходимо преобразовывать в объекты стратегического контроля. Практическая значимость определяется предложением инструментария для управления, включающего интегральные показатели рентабельности и совокупного риска. Результатом работы является модель организационно-экономического механизма эффективного управления санаторно-курортной организацией, которая обеспечивает синергию между операционной эффективностью, клиентоориентированностью и долгосрочной финансовой устойчивостью. В рамках исследования применен методологический комплекс, синтезирующий системно-синергетический подход, сравнительный анализ научных концепций, а также инструменты количественной оценки, включающие расчет интегральных экономических показателей системы управления и хозяйствования санаторно-курортной организации и совокупного риска для разработки проактивной риск-ориентированной модели организационно-экономического механизма. Выводы по исследованию свидетельствуют о том, что внедрение разработанной и предложенной концептуаль-

ной проактивной модели способствует переходу организации от ситуативного реагирования к опережающей адаптации, формируя критическое конкурентное преимущество.

**Ключевые слова:** организационно-экономический механизм; санаторно-курортная организация; управление рисками; проактивная модель; устойчивое развитие; интегральный показатель; стратегическая устойчивость; проактивное управление

**Для цитирования:** Прохорова О. В., Самолетов Р. В. От оперативного реагирования к проактивному управлению: концепция организационно-экономического механизма управления санаторно-курортной организации в условиях современных реалий // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 1. С. 163-177. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-1-3

UDC 338.24

Olga V. Prokhorova<sup>1</sup>  
Roman V. Samoletov<sup>2</sup>

**From Operational Response to Proactive Management:  
The Concept of the Organizational and Economic Mechanism  
for Health Resort Management in the Context of Modern Realities**

Russian Biotechnical University (BIOTECH University),  
11 Volokolamskoe Rd., Moscow 125080, Russia

<sup>1</sup>*e-mail:* ovprokhorova@mail.ru

<sup>2</sup>*e-mail:* samoletovrv@mgupp.ru

<sup>1</sup>ORCID: 0000-0001-5577-1716

<sup>2</sup>ORCID: 0009-0001-1654-274X

**Abstract.** The article substantiates the relevance of developing a proactive organizational and economic mechanism for health resort organizations amidst high market turbulence and dynamic environmental changes. The research presented is highly relevant, as the competitiveness of health resort entities is determined by the need to form proactive mechanisms capable of mitigating exogenous and endogenous risks in a turbulent market. The practical demand for this scientific problem stems from an objective need for the convergence of medical, rehabilitative, and recreational functions within a single model, requiring the development of new proactive management tools and integrated performance criteria. The scientific novelty lies in the development of a proactive risk-oriented model demonstrating how risks should be transformed from sources of uncertainty into objects of strategic control. The practical significance is defined by the proposed management toolkit, which includes integrated indicators of profitability and aggregate risk. The study results in a model of an organizational and economic mechanism for the effective management of a health resort organization, ensuring synergy between operational efficiency, customer orientation, and long-term financial stability. The research employs a methodological framework synthesizing a systemic-synergetic approach, comparative analysis of scientific concepts, and quantitative assessment tools. These include the calculation of integrated economic indicators of the management system and the aggregate risk to develop a proactive risk-oriented model. The study concludes that implementing the proposed conceptual proactive model facilitates the organization's transition from

situational response to anticipatory adaptation, thereby creating a critical competitive advantage.

**Keywords:** organizational and economic mechanism; health resort organization; risk management; proactive model; sustainable development; integrated indicator; strategic stability; proactive management

**For citation:** Prokhorova, O. V., Samoletov, R. V. (2026), "From Operational Response to Proactive Management: The Concept of the Organizational and Economic Mechanism for Health Resort Management in the Context of Modern Realities", *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (1), pp. 163-177, DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-1-3

**Введение (Introduction).** В настоящее время в условиях современных вызовов и динамично изменяющихся условий рынка санаторно-курортных услуг достаточно актуальна тема исследований организационно-экономического механизма управления санаторно-курортными организациями рекреационных регионов нашей страны. Это объяснимо несколькими аспектами, к примеру, высокая неопределенность и динамика внешней среды (не всегда прогнозируемо изменяющиеся индикаторы рынка услуг, изменение регуляторных требований, геополитические изменения и т.п.) объективизируют потребность в исследовании эффективных организационно-экономических механизмов управления, способных обеспечить стратегическую устойчивость и операционную гибкость санаторно-курортных организаций. Ведь сбалансированное взаимодействие медицинской, реабилитационной и рекреационной функций в своей совокупности, достаточно ёмко формирует запрос на изучение интеграционных механизмов управления здравниц, оптимизирующих взаимодействие многогранных структурных элементов (клинические, гостиничные, сервисные составляющие), все эти компоненты по своей сути, должны быть грамотно и правильно объединены устойчивыми высокоэффективными коммуникативными взаимосвязями, что может способствовать максимизации синергии и потребительской ценности со стороны потребителя этого вида услуг. Целесообразность в построении концептуальной проактивной модели организационно-

экономического механизма эффективного управления санаторно-курортной организацией объясняется необходимостью перехода санаторно-курортных организаций от реактивных к проактивным методам управления в условиях современной цифровой трансформации рынка, повышенной волатильности спроса и роста комплексных рисков (репутационных, финансовых, стратегических).

В сегодняшних условиях хозяйствования предложенная проактивная модель позволит санаторно-курортной организации системно прогнозировать, оценивать и нивелировать, либо успешно преодолевать ключевые стратегические, финансовые и репутационные риски за счет интеграции цифровых инструментов аналитики и адаптивных управленческих практик, обеспечивая переход от реагирования на кризисы к устойчивому достижению стратегических целей.

**Цель исследования (The aim of the work).** В ходе исследования была поставлена цель – обосновать и разработать концептуальную проактивную модель организационно-экономического механизма эффективного управления санаторно-курортной организацией, которая позволит санаторно-курортной организации перейти к проактивному управлению за счет интеграции цифровых технологий и адаптивных методов менеджмента и обеспечивать стратегическую устойчивость и операционную гибкость организации. Данная цель предполагает решение таких задач, как обзор теоретического блока научной литературы о ключевых элементах и инструмен-

тах организационно-экономического механизма управления, анализ и детализация совокупности рисков, возникновение которых стоит учитывать при формировании эффективного организационно-экономического механизма управления санаторно-курортными организациями, а также систематизация расчетов интегральных показателей эффективности хозяйственной и управленческой деятельности санаторно-курортной организации.

**Материалы и методы исследования (Materials and Methods).** Для решения поставленных задач в части методологической основы исследования были использованы труды отечественных и зарубежных ученых, исследования проводились с использованием системно-синергетического подхода, интегрирующего традиционные управленческие функции с комплексным риск-менеджментом, а также метод построения концептуальной проактивной модели.

**Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion).** Исследовательский взгляд ученых, изучающих проблему формирования эффективного организационно-экономического механизма управления, показывает важную направляющую в сторону модели устойчивого развития санаторно-курортных организаций, что актуализирует необходимость изучения и исследования научной мысли в выбранной теме.

Организационно-экономические инструменты, формирующие экономическую траекторию результативности от показателей деятельности санаторно-курортных здравниц, находятся в тесной связи с компонентами экологической безопасности, социальной ответственности, делая разумный акцент на важность резервного или ограниченного, бережного использования природных лечебных ресурсов, выступают важным звеном в общей системе управления организацией в целом.

Итак, рассматривая суть исследования о формировании организационно-экономического механизма эффективного

управления санаторно-курортной организацией отметим, что данный механизм, как важное звено системы управления отраслевой организацией, в целом, выступает системообразующим базисом, обеспечивающим синтез-связи медицинской, рекреационной, экономической, административной и хозяйственной функций, присутствующих основному виду деятельности всех санаторно-курортных организаций, а также является основой ее устойчивой конкурентоспособности на современном рынке санаторно-курортных услуг, обеспечивающей стратегическую устойчивость и операционную гибкость профильным организациям.

В условиях сегодняшних реалий, с учетом динамично изменяющихся факторов внешней среды, а также с учетом прорывного цифровизационного подхода и интеграционных трансформаций в прогрессивные процессы развития отраслей экономики, а также покрытия потребительских запросов, эффективный организационно-экономический механизм управления организацией санаторно-курортного типа может способствовать формированию клиентоориентированного устойчивого базиса, который, опираясь на алгоритм внедрения гибких бизнес-моделей и информационных, технологичных инструментов менеджмента, будет выстраивать эффективную траекторию результатов, выраженных финансово-экономическими показателями организации.

На сегодняшний день, изучая исследовательский подход отечественных ученых, можно говорить о том, что новые подходы к оптимизации организационно-экономического механизма управления организациями санаторно-курортной сферы показывают появление определенных условий для привлечения инвестиций, в том числе в формате государственно-частного партнерства, обеспечивая транспарентность процессов управления, своевременное выявление рисков и их предотвращение, а также предсказуемость финансовых результатов. Вложение и при-

влечение инвестиций в организации санаторно-курортного комплекса – достаточно важный вопрос на повестке сегодняшних вызовов для современных организаций санаторно-курортной отрасли, поскольку они детерминируют не только обновление морально и физически устаревшей материально-технической базы объектов, но и будут являться ключевым драйвером для внедрения инновационных медицинских технологий, цифровой трансформации сервисных процессов и формирования принципиально новых санаторно-курортных продуктов с высокой добавленной стоимостью, что в своей совокупности сформирует критическое конкурентное преимущество и обеспечит долгосрочную финансовую устойчивость субъектов рынка в условиях его растущей сегментации и глобализации. С целью консолидации рис-

ков в рамках исследуемой темы, а также их дальнейшей детализации целесообразно привести теоретический аспект и консолидировать ключевые элементы и инструменты организационно-экономического механизма эффективного управления организациями санаторно-курортной отрасли, а также показать сущность этого механизма и определить проблему, которую выявляют отечественные ученые в своих научных трудах.

В ходе исследования были изучены научные труды ученых, занимающихся данной актуальной проблемой, из чего был составлен свод информации о ключевых инструментах, элементах, проблемах организационно-экономического механизма (в таблице ОЭМ) санаторно-курортной организации, что представлено в таблице 1.

**Таблица 1**

**Сравнительный анализ теоретических подходов к формированию организационно-экономического механизма управления санаторно-курортным предприятием в трудах современных исследователей**

**Table 1**

**Comparative analysis of theoretical approaches to the formation of the organizational and economic mechanism of health resort management in the works of contemporary researchers**

ФИО автора(ов), название статьи	Ключевые элементы и инструменты ОЭМ	Сущность предлагаемого ОЭМ	Основная проблема, которую решает автор(ы)
Андреева Т.Е., Пилипенко Н.В. «Кластерный подход как основа формирования организационно-экономического механизма управления санаторно-курортным комплексом региона»	1. Организационный блок: создание управляющей компании кластера (или проектного офиса). 2. Экономический блок: механизмы финансирования общих проектов (маркетинг, инфраструктура), система внутреннего бенчмаркинга. 3. Координационный блок: единый календарь событий, общая цифровая платформа (агрегатор услуг), коллективный бренд территории.	ОЭМ на мезо-уровне (уровень региона/курортной территории), построенный на принципах кластеризации. Механизм направлен на создание единого управляемого комплекса взаимосвязанных предприятий и институтов.	Фрагментарность и несогласованность действий субъектов санаторно-курортного комплекса (СКК) региона, ведущая к снижению общей конкурентоспособности.

<p>Новоселов А.С., Гулин К.А. «Совершенствование организационно-экономического механизма государственно-частного партнерства в санаторно-курортной сфере»</p>	<p>1. Инструмент: долгосрочная концессия объектов СКК.                  2. Механизм распределения рисков: гарантии государства по минимальной загрузке (на период вне сезона) для социальных программ (оздоровление льготников).                  3. Экономическая модель: смешанное финансирование – частные инвестиции в модернизацию, бюджетные средства в развитие сопутствующей инфраструктуры (дороги, коммуникации).</p>	<p>Инвестиционно-ориентированный ОЭМ, основанный на адаптации моделей ГЧП к специфике санаторно-курортных активов с длительным сроком окупаемости и сезонным характером нагрузки.</p>	<p>Недостаток инвестиций для модернизации физически и морально устаревшей инфраструктуры объектов СКК, находящихся в государственной или муниципальной собственности.</p>
<p>Чайковская Л.Н., Дмитриева О.Ю. «Организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью санаторно-курортной организации на основе клиентоориентированного подхода»</p>	<p>1. Маркетинговый блок: цифровая платформа для сбора данных о предпочтениях гостей, система динамического ценообразования и формирования индивидуальных пакетов (wellness + лечение + досуг).                  2. Организационный блок: гибкие кросс-функциональные команды под запрос клиента (врач + диетолог + фитнес-инструктор).                  3. Экономический блок: KPI, привязанные к удовлетворенности клиента и пожизненной ценности клиента, а не только к загрузке номерного фонда.</p>	<p>ОЭМ на микроуровне (уровень отдельной организации), сфокусированный на создании уникальной ценности для клиента и управлении его жизненным циклом.</p>	<p>Низкая дифференциация услуг, неспособность уловить и удовлетворить быстро меняющиеся индивидуальные запросы потребителя (переход от «путевки» к персональной программе).</p>
<p>Воронина И.Г., Колотова С.В. «Механизм устойчивого развития курортных территорий: организационно-экономический аспект»</p>	<p>1. Регулятивный блок: введение квот на пользование лечебными ресурсами (минеральная вода, грязи), строгие экологические стандарты для всех предприятий кластера.                  2. Экономический блок: «зеленые» налоги и льготы, система сертифи-</p>	<p>ОЭМ «зеленого» или устойчивого управления курортной территорией, балансирующий экономические, социальные и экологические цели.</p>	<p>Противоречие между экономическим развитием курорта и необходимостью сохранения его уникальных природных лечебных ресурсов и экосистемы.</p>

	<p>кации и продвижения эко-отелей.                  3. Учетный блок: внедрение нефинансовой отчетности для оценки вклада предприятий в устойчивое развитие территории.</p>		
<p>Карпова Е.В., Журавлев В.И. «Кадровое обеспечение как ключевой элемент организационно-экономического механизма санаторно-курортной отрасли»</p>	<p>1. Образовательный блок: создание сетевых образовательных программ (вуз + санаторий как база практики), программы переподготовки врачей по специальности «курортология».                  2. Миграционный и мотивационный блок: разработка системы жилищных сертификатов, «курортных надбавок» для привлечения кадров в моногорода-курорты.                  3. Стандартизирующий блок: актуализация профессиональных стандартов и внедрение независимой оценки квалификаций для специалистов отрасли.</p>	<p>ОЭМ формирования и развития человеческого капитала отрасли. Механизм предполагает кооперацию бизнеса, образовательных учреждений и государства.</p>	<p>Системный кризис кадров: дефицит квалифицированных врачей-курортологов, терапевтов широкого профиля, среднего медперсонала и управленцев, понимающих специфику wellness-индустрии.</p>

Составлено авторами на основе: (Андреева, Пилипенко, 2021:12; Новоселов, Гулин, 2022: 87; Чайковская, Дмитриева, 2023:45; Воронина, Колотова, 2020:674; Карпова, Журавлев, 2021: 92).

Из представленного авторами свода научного видения современных отечественных ученых, занимающихся исследованиями выбранной нами темы, стоит отметить, что в приведённых статьях четко усматривается, что современный организационно-экономический механизм управления организациями санаторно-курортной отрасли на сегодняшний день не является универсальным, он имеет четкую адресность и уровень применения. К примеру, если мы говорим о макро/мезо уровне – таком как регион или кластер, в данном случае целесообразно делать акцент на координации государственно-

частного партнерства и устойчивом его развитии (Новоселов, Гулин, 2022:87). Анализируя микроуровень, то есть иными словами, конкретную организацию санаторно-курортной отрасли, мы видим акцент на клиентоориентированности, цифровизации и качестве услуг, и это является важным вектором (Чайковская, Дмитриева, 2023:45).

Говоря об организационно-экономическом механизме управления как о сквозном инфраструктурном элементе всей системы управления, стоит отметить, что авторы научной мысли рассматривают кадровое обеспечение как базис реализа-

ции любого другого механизма, что показано в научной статье Карповой Е.В., Журавлева В.И. (Карпова, Журавлев, 2021:92).

К общему тренду механизма управления санаторно-курортными организациями из анализа приведенных выше научных статей следует относить эволюцию от жестких, административных механизмов управления к сетевым, гибким и гибридным моделям, которые объединяют усилия государства (как регулятора и гаранта сохранения ресурсов) и частного бизнеса (как источника инвестиций и инноваций) вокруг создания комплексного, качественного и конкурентоспособного курортного продукта (Чайковская, Дмитриева, 2023:45; Воронина, Колотова, 2020:674; Карпова, Журавлев, 2021:92).

Исследуя выбранную тему, опираясь на научные труды отечественных ученых, отметим, что организационно-экономический механизм управления санаторно-курортными организациями функционирует как открытая нелинейная система, доля неопределенности которой детерминируется постоянным взаимодействием экзогенных и эндогенных факторов. Не лишним подчеркнуть, что его адаптивность и устойчивость подвержены прямому и опосредованному воздействию внешней среды (отклонения макроэкономических показателей, изменения в нормативно-правовом регулировании, конкурентная динамика рынка санаторно-курортных услуг) и состоянию внутренней среды (природный ресурсный потенциал, организационная культура, эффективность бизнес-процессов). В этой связи, синергетический эффект от управления достигается через непрерывный комплексный мониторинг и своевременное принятие управленческих решений, что будет способствовать устойчивому вектору развития, в соответствии с общей стратегией санаторно-курортной здравницы, к новому состоянию динамического равновесия в рамках социально-экономических вызовов современного общества и рынка.

Говоря о своевременности принятия управленческих решений в контексте формирования организационно-экономического механизма управления здравницами, отметим, что проактивное принятие управленческих решений выступает ключевым звеном эффективности организационно-экономического механизма, поскольку временной показатель между идентификацией дисфункции (к примеру, снижение коэффициента заполняемости или рост себестоимости койко-дня) и применением корректирующего воздействия напрямую детерминирует величину возникающих экономических и репутационных потерь, снижая имеющийся потенциал здравницы. Своевременность решений обеспечивает синергию контуров обратной связи в системе управления в целом, позволяя не только оперативно реагировать на текущие отклонения, но и осуществлять опережающую адаптацию к изменениям внешней среды – регуляторным изменениям, колебаниям потребительского спроса, тем самым трансформируя механизм из оперативного в проактивный, что является для каждой отдельной здравницы залогом сохранения долгосрочной конкурентоспособности на динамично изменяющемся рынке рекреационных услуг.

В ходе анализа исследуемой темы стоит сказать и об имиджевой составляющей как о важном факторе общей системы развития здравниц. Репутационные риски в организационно-экономическом механизме управления здравницей, связанные непосредственно с имиджем объекта санаторно-курортной отрасли и возникающие вследствие негативных проявлений и факторов (вследствие изменения медицинских протоколов, инцидентов безопасности, негативного инфополя в медиа), могут быть предотвращены и нивелированы посредством внедрения превентивной системы управления репутационным капиталом, включающей мониторинг цифрового следа и социологические замеры лояльности, создание так называемых кризисных коммуникационных протоколов, а также реализацию программ социальной ответствен-

ности и прозрачности, направленных на формирование устойчивого позитивного имиджа и доверия стейкхолдеров здравницы (Петров, 2022: 145). Риски, с которыми могут столкнуться управленцы здравниц, следует всегда учитывать в системе управления в целом. Но в организационно-экономическом механизме могут актуализироваться стратегические риски, такие как потеря рыночной позиции вследствие неправильных подходов к формированию системы ценообразования в организации, либо потеря актуализации технологического или инфраструктурного компонента лечебно-диагностической базы здравницы (Кузнецова, 2022: 845). С целью предотвращения данных рисков требуется внедрение системы непрерывного стратегического аудита и сценарного планирования, позволяющего диверсифицировать портфель санаторно-курортных услуг и регулярно проводить своевременную реинвестицию в основной капитал организации санаторно-курортных услуг.

Критическую значимость для объектов санаторно-курортной сферы представляют операционные риски, включая сбои в логистических цепочках поставки различных ресурсов, кадровый дефицит ключевых специалистов или нарушение санитарно-эпидемиологического режима; их нивелирование возможно через создание дублирующих каналов снабжения, разработку программ мотивации и удержания персонала здравниц, а также внедрение цифровых систем мониторинга качества.

Эндогенным источником угроз для эффективного управления санаторно-курортными объектами в части формирования организационно-экономического механизма управления являются финансово-экономические риски, выраженные в росте кредиторской задолженности, дисбалансе между стоимостью заемного и собственного капитала или несоблюдении нормативов финансовой устойчивости (Семенова, 2021: 2288). С целью их минимизации целесообразен переход к риск-ориентированному бюджетированию здравницы, формированию целевых ре-

зервных фондов, обеспечивающих ликвидность в условиях волатильности внешней среды.

Итак, анализируя приведенные основные риски, которые стоит учитывать при формировании организационно-экономического механизма эффективного управления санаторно-курортными организациями, целесообразно представить общий свод основных потенциально возможных рисков, своевременное выявление и предотвращение которых может выступать устойчивым барьером при выстраивании перспективной траектории эффективного управления хозяйственной деятельностью и управления персоналом санаторно-курортного объекта, в соответствии с целями и стратегией каждой отдельной здравницы.

В целом, опасность рисков в управлении санаторно-курортным объектом заключается в их способности к синергетической мультипликации, в которой реализация первичного риска (к примеру, операционного) инициирует каскадную цепь негативных последствий, и, именно она может приводить к системному снижению ключевых параметров эффективности: от дестабилизации репутационного капитала здравницы и оттока лояльного контингента до нарушения финансового равновесия и стратегической несостоятельности бизнес-модели санаторно-курортной организации в условиях высокой конкурентной интенсивности рынка санаторно-курортных услуг. Кроме того, уточним, что форс-мажорный риск имеет также следующие причины возникновения – аномальная жара, препятствующая проведению климатолечения, или, напротив, отсутствие сезонного снежного покрова на горнолыжных курортах, что делает невозможным реализацию основного лечебно-оздоровительного продукта; также техногенные катастрофы и аварии: пожары, радиационные или иные аварии на близлежащих объектах, делающие территорию и инфраструктуру здравницы непригодной для санаторно-курортного использования; масштабные эпидемиологические события



**Рис. 1. Свод основных потенциально возможных рисков при выстраивании эффективной траектории управления хозяйственной деятельностью и управления персоналом санаторно-курортного объекта**  
**Fig. 1. Summary of key potential risks in establishing an effective trajectory for business operations and personnel management of a health resort facility**

(к примеру, пандемии)– введение ограничительных мер (карантин, запрет на перемещение, приостановка деятельности санаторно-курортных учреждений), которые делают оказание услуг юридически или физически невозможным. Как следствие, форс-мажорные риски представляют собой определенную форму внешних угроз, требующих от управления здравницы не оперативного устранения (что невозможно), а создания системы финансовой и правовой устойчивости (резервирование, адекватное страхование, диверсификация активов) и разработки планов восстановления деятельности на случай их наступления.

Анализируя вышеизложенное, с учетом возможных факторов воздействия и динамично изменяющихся условий функционирования санаторно-курортных объ-

ектов при формировании эффективного организационно-экономического механизма управления здравницей следует учитывать риски, которые могут выступать мощными барьерами для реализации общей концепции управления санаторно-курортной организацией.

Основными показателями эффективно спланированной системы управления и реализации грамотно отлаженных подходов к организации хозяйственной деятельности каждой здравницы является финансово-экономическая эффективность, при этом целесообразно далее привести формулу расчета интегрального показателя рентабельности объекта оздоровления (Прохорова, 2020: 171). Интегральный показатель рентабельности объекта оздоровления:

$$RoS = \alpha \times R_1 + \beta \times R_2 + \gamma \times R_3 \quad (1)$$

где  $R_1$ – рентабельность услуг = (Прибыль от основной деятельности) / (Выручка от основной деятельности)  $\times 100$ , %;

$R_2$ – эффективность использования активов = (Среднегодовая загрузка номерного фонда) / (Плановая загрузка)  $\times 100$ , %;

$R_3$  – производительность труда = (Выручка на 1 сотрудника) / (Отраслевой норматив)  $\times 100$ , %;

$\alpha$ ,  $\beta$ ,  $\gamma$  – весовые коэффициенты ( $\alpha + \beta + \gamma = 1$ ), определяемые стратегией

санаторно-курортной организацией.

Из расчета эффективного управления санаторно-курортной организацией, в целом, нельзя исключать вышеприведенные и проанализированные риски, в этой связи целесообразно привести интегральный показатель совокупного риска, который возможно рассчитать по формуле:

Интегральный показатель совокупного риска:

$$TRI = \sum (P_i \times S_i), \quad (2)$$

где  $P_i$  – вероятность наступления  $i$ -го рискового события (оценивается экспертным или статистическим путём,  $0 \leq P \leq 1$ );

$S_i$  – объём последствий  $i$ -го события в денежном выражении или в баллах (например, от 1 до 10).

Группы рисков ( $i$ ):

производственные – травмы гостей, нарушения санэпидрежима, аварии

финансовые – кассовые «разрывы», рост затрат, недопоступление платежей;

рыночные – падение спроса, рост конкуренции, негативные отзывы;

репутационные – судебные иски и т.д.;

правовые и регуляторные – изменения в законодательстве (СОУТ, лицензирование и т.п.);

кадровые – дефицит квалифицированного персонала, текучесть персонала.

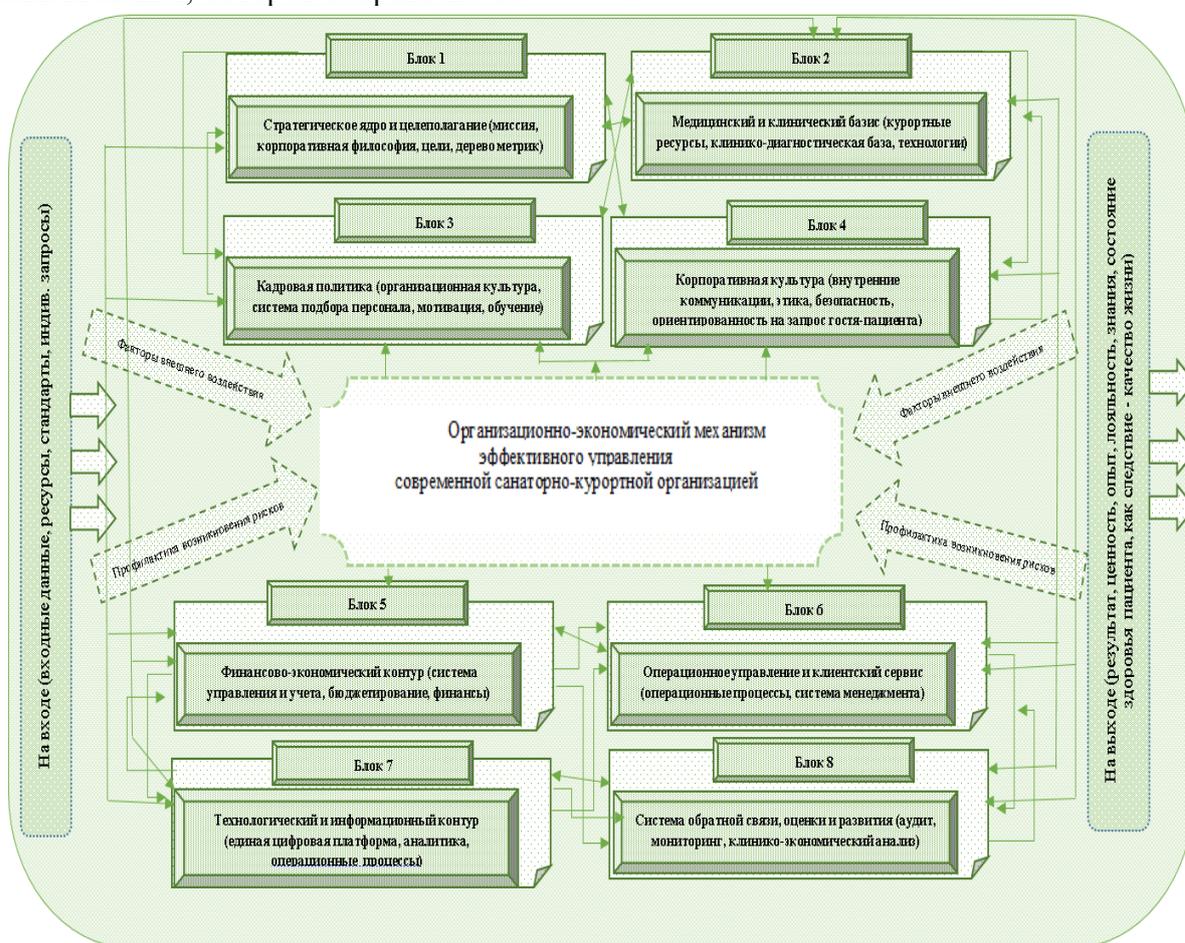
Итак, оптимизация организационно-экономического механизма управления санаторно-курортным учреждением является императивом для достижения устойчивой конкурентной позиции на рынке оздоровительных услуг, так как она обес-

печивает синергию между операционной эффективностью, адаптивностью к экзогенным сдвигам и максимизацией финансово-экономической выгоды.

С учетом вышеизложенного, построим и представим концептуальную проактивную риск-ориентированную модель организационно-экономического механизма эффективного управления современной санаторно-курортной организацией, которая позволит санаторно-курортной организации перейти к проактивному управлению, функциональность, структура и компонентные особенности которой могут применяться компаниями санаторно-курортной отрасли в современных условиях хозяйствования, которая направлена на

проактивный риск-ориентированный вектор развития, трансформирующий риски из источников неопределённости в объекты стратегического контроля.

Данная концепция проактивной риск-ориентированной модели, трансформирующей риски из источников неопределённости в объекты стратегического контроля может позволить оптимизировать распределение ресурсов компании и синергию управленческих функций, что будет способствовать максимизации рентабельности и устойчивому конкурентному преимуществу самой организации в динамично изменяющихся условиях современного рынка курортных услуг.



**Рис. 2. Проактивная риск-ориентированная модель организационно-экономического механизма эффективного управления современной санаторно-курортной организацией**

**Fig. 2. A proactive risk-oriented model of the organizational and economic mechanism for the effective management of a modern health resort organization**

Внедрение предложенной модели, основанной на принципах процессно-ориентированного управления, стоимостно-ориентированного анализа, кадровой политики, элементов корпоративной культуры может обеспечивать синергетический эффект за счет интеграции стратегического контроллинга, адаптивной организационной структуры и цифровых платформ управления клиентским опытом, трансформируя санаторно-курортную организацию в высокоэффективную траекторию развития.

Корректная, многокомпонентная конфигурация данного механизма позволяет учитывать ключевые риски (финансовые, операционные, репутационные и иные) в систему управленческих решений, трансформируя их из потенциальных источников убытков в объекты стратегического контроля и создавая предпосылки для долгосрочной максимизации прибыли от деятельности санаторно-курортного объекта.

**Заключение (Conclusions).** Резюмируя вышеизложенное, отметим, что результаты исследования могут служить основанием для выводов о том, что многокомпонентный подход к формированию организационно-экономического механизма эффективного управления здравницей, основанного на эндогенизации риск-факторов, может быть подкреплен системой ключевых показателей эффективности работы здравницы, а также является не только инструментом операционной оптимизации, а стратегической детерминантой, которая посредством грамотно выстроенной системы управления бизнес-процессами, денежными потоками здравницы и персоналом может обеспечивать достижение главной цели функционирования санаторно-курортного объекта – устойчивый процесс максимизации прибыли в долгосрочном периоде. Представленная детализация рисков и расчет интегральных показателей в проведенном исследовании показывают, что формирование эффективного организационно-

экономического механизма управления санаторно-курортным объектом требует реализации системно-синергетического подхода, в котором традиционные управленческие функции (планирование, организация, мотивация, контроль) неразрывно интегрированы с комплексной системой риск-менеджмента.

В этой связи значимым научным результатом работы является разработка концептуальной проактивной риск-ориентированной модели организационно-экономического механизма эффективного управления современной санаторно-курортной организацией, в которой стратегические и операционные решения принимаются на основе баланса между целевыми показателями экономической эффективности и количественно оцененным уровнем совокупного риск-потенциала. Практическая апробация модели будет нацелена на её способность трансформировать риски из источника неопределённости и потенциальных убытков в структурированный объект управления, что позволит не только повысить финансовую устойчивость санаторно-курортной организации и ресурсоотдачу, но и сформировать её долгосрочную адаптивную способность в условиях турбулентности рынка санаторно-курортных услуг и изменчивости внешней и внутренней среды.

Таким образом, предложенное исследование выступает стратегическим подходом к эффективному управлению санаторно-курортной организацией, обеспечивающим переход здравницы от ситуационно-оперативного к проактивному управлению, что будет являться прочной базисной основой для устойчивых ее конкурентных позиций в условиях современных вызовов.

**Информация о конфликте интересов:** авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

**Conflicts of Interest:** authors have no conflict of interests to declare.

### Список литературы

Андреева Т. Е., Пилипенко Н. В. Кластерный подход как основа формирования организационно-экономического механизма управления санаторно-курортным комплексом региона // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2021. № 3 (145). С. 12–25. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/klasternyu-podhod-kak-osnova-formirovaniya-organizatsionno-ekonomicheskogo-mehanizma-upravleniya-sanatorno-kurortnym-kompleksom> (дата обращения: 30.01.2026).

Воронина И. Г., Колотова С. В. Механизм устойчивого развития курортных территорий: организационно-экономический аспект // Экономика и предпринимательство. 2020. № 12 (125). С. 674–678. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/mehanizm-ustoychivogo-razvitiya-kurortnyh-territoriy-organizatsionno-ekonomicheskij-aspekt> (дата обращения: 31.01.2026).

Карпова Е. В., Журавлев В. И. Кадровое обеспечение как ключевой элемент организационно-экономического механизма санаторно-курортной отрасли // Современные проблемы сервиса и туризма. 2021. Т. 15. № 4. С. 92–103. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/kadrovoe-obespechenie-kak-klyuchevoy-element-organizatsionno-ekonomicheskogo-mehanizma-sanatorno-kurortnoy-otrasli> (дата обращения: 30.01.2026).

Кузнецова И. А., Миронов С. В. Стратегия ценообразования в санаторно-курортных организациях как инструмент повышения конкурентоспособности // Экономика и предпринимательство. 2022. № 12 (149). С. 845–848. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/strategiya-tsenoobrazovaniya-v-sanatorno-kurortnyh-organizatsiyah-kak-instrument-povysheniya-konkurentosposobnosti> (дата обращения: 30.01.2026).

Митюрникова Л.А., Пителинский К. В., Ухина Т. В., Самолетов Р. В. Человеческий капитал – основной механизм развития, управления и защиты от рисков социально-экономического пространства // Оборонный комплекс – научно-техническому прогрессу России. 2022. № 2 (154). С. 54-64.

Новоселов А. С., Гулин К. А. Совершенствование организационно-экономического механизма государственно-частного партнерства в санаторно-курортной сфере // Вестник

Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2022. № 1. С. 87–96. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/sovershenstvovanie-organizatsionno-ekonomicheskogo-mehanizma-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-v-sanatorno-kurortnoy-sfere> (дата обращения: 31.01.2026).

Петров К. Д. Имидж и бренд санатория как фактор устойчивого развития в условиях цифровизации // Вестник университета (Государственный университет управления). 2022. № 5. С. 145-157. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/imidzh-i-brend-sanatoriya-kak-faktor-ustoychivogo-razvitiya-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (дата обращения: 30.01.2026).

Прохорова О. В. Методика интегральной оценки эффективности механизма управления санаторно-курортными объектами Крыма // Экономика: управление, финансы в XXI веке: взгляд современного научного мира: сборник материалов региональной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава и студентов, Симферополь, 28 мая 2020 года. Университет экономики и управления. Симферополь: АНО ООВО «Университет экономики и управления». 2020. С. 171-176.

Семенова А. В. Оценка финансовой устойчивости санаторно-курортных организаций как элемент управления рисками // Финансы и кредит. 2021. Т. 27. № 10 (802). С. 2288–2306. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/otsenka-finansovoy-ustoychivosti-sanatorno-kurortnyh-organizatsiy-kak-element-upravleniya-riskami> (дата обращения: 30.01.2026).

Чайковская Л. Н., Дмитриева О. Ю. Организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью санаторно-курортной организации на основе клиенто-ориентированного подхода // Социально-экономические явления и процессы. 2023. Т. 18. № 1. С. 45–58. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/organizatsionno-ekonomicheskij-mehanizm-upravleniya-konkurentosposobnostyu-sanatorno-kurortnoy-organizatsii-na-osnove> (дата обращения: 31.01.2026).

### References

Andreeva T. E., Pilipenko N. V. (2021), "The cluster approach as a basis for the formation of an organizational and economic mechanism for

managing a regional health resort complex”, *Upravlenie ehkonomicheskimi sistemami: ehlektronnyj nauchnyj zhurnal*, 3 (145), pp. 12–25. (in Russ).

Chaykovskaya, L.N. and Dmitrieva, O.Yu. (2023), “Organizational and economic mechanism for managing the competitiveness of a sanatorium-resort organization based on a customer-oriented approach”, *Sotsialno-ekonomicheskie yavleniya i protsessy*, 18 (1), pp. 45–58. (in Russ).

Karpova, E.V. and Zhuravlev, V.I. (2021), “Staffing as a key element of the organizational and economic mechanism of the sanatorium-resort industry”, *Sovremennye problemy servisa i turizma*, 15 (4), pp. 92–103. (in Russ).

Kuznetsova, I.A. and Mironov, S.V. (2022), “Pricing strategy in sanatorium-resort organizations as a tool for increasing competitiveness”, *Ekonomika i predprinimatelstvo*, 12 (149), pp. 845–848. (in Russ).

Mityurnikova, L.A., Pitelinskiy, K.V., Ukhina, T.V. and Samoletov, R.V. (2022), “Human capital – the main mechanism for development, management and protection against risks of the socio-economic space”, *Oboronnyy kompleks – nauchno-tehnicheskomu progressu Rossii*, 2 (154), pp. 54–64. (in Russ).

Novoselov, A.S. and Gulin, K.A. (2022), “Improving the organizational and economic mechanism of public-private partnership in the sanatorium-resort sphere”, *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta, Seriya Ekonomika*, 1, pp. 87–96. (in Russ).

Petrov, K.D. (2022), “Image and brand of a sanatorium as a factor of sustainable development in the context of digitalization”, *Vestnik universiteta (Gosudarstvennyj universitet upravleniya)*, 5, pp. 145–157. (in Russ).

Prokhorova, O.V. (2020), “Methodology for an integrated assessment of the effectiveness of the management mechanism for sanatorium-resort facilities in Crimea”, *Ekonomika: upravlenie, finansy v XXI veke, sbornik materialov konferentsii*, pp. 171–176. (in Russ).

Semenova, A.V. (2021), “Assessment of the financial stability of sanatorium-resort organizations as an element of risk management”, *Finansy i kredit*, 27 (10), pp. 2288–2306. (in Russ).

Voronina, I.G. and Kolotova, S.V. (2020), “Mechanism of sustainable development of resort areas: organizational and economic aspect”, *Ekonomika i predprinimatelstvo*, 12 (125), pp. 674–678. (in Russ).

#### Данные об авторах

**Прохорова Ольга Викторовна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Управление бизнесом и сервисные технологии»

**Самолетов Роман Валерьевич**, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Управление бизнесом и сервисные технологии»

#### Information about the authors

**Olga V. Prokhorova**, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business Management and Service Technologies

**Roman V. Samoletov**, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business Management and Service Technologies