

УДК 338.48+658(470.64)

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСА КАБАРДИНО-БАЛКАРИИ: ДИАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ И ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

И.Ш. Дзахмишева, Э.М. Балкарова, М.Р. Тутукова

ФГБОУ ВО «Кабардино-Балкарский государственный университет им. Х.М. Бербекова» Институт «Менеджмент, туризм и индустрия гостеприимства», Нальчик, email: irina_dz@list.ru, balkzalina@gmail.com, tutukova19801111@mail.ru

Аннотация. Статья представляет собой управленческое исследование, направленное на комплексную диагностику текущего состояния и разработку стратегических решений для развития санаторно-курортного комплекса (СКК) Кабардино-Балкарской Республики (КБР) с позиций эффективности управления. На основе системного и сравнительного анализа оценены конкурентные преимущества республики (уникальные бальнеологические ресурсы, климат, ландшафты) и проанализированы ключевые рыночные тренды 2020–2024 гг., включая рост турпотока до 1,2 млн человек и структурные сдвиги в пользу гостиниц и организаций отдыха. Методами управленческого учета и анализа выявлены системные проблемы, ведущие к снижению рентабельности и инвестиционной привлекательности: критический износ основных фондов, кадровый дефицит, сезонность доходов, слабая вспомогательная инфраструктура и низкая эффективность маркетинга. В качестве стратегических векторов, направленных на повышение экономической устойчивости и конкурентоспособности, обоснованы: внедрение механизмов государственно-частного партнерства (ГЧП) для реновации активов, разработка программ диверсификации доходов (конгрессно-выставочная деятельность, событийный туризм), формирование туристско-рекреационных кластеров с особыми экономическими условиями, реализация инвестиционных проектов по модернизации лечебной базы и сопутствующей инфраструктуры, внедрение целевой кадровой политики и построение сильного регионального бренда. Результаты и рекомендации исследования сформулированы в виде управленческих решений и могут быть использованы органами государственного управления и менеджментом курортных предприятий для оптимизации затрат, повышения доходности и стратегического планирования в условиях усиливающейся межрегиональной конкуренции.

Ключевые слова: управленческий анализ, санаторно-курортный комплекс, стратегическое развитие, инвестиционная привлекательность, эффективность управления

MANAGEMENT ANALYSIS OF THE KABARDINO-BALKARIAN RESORT COMPLEX: DIAGNOSIS OF PROBLEMS AND RATIONALE FOR STRATEGIC DECISIONS

I.Sh. Dzakhmishcheva, E.M. Balkarova, M.R. Tutukova

Federal State Educational Institution of Higher Education "Kabardino-Balkarian State University named after. HM. Berbekova" Institute of Management, Tourism and Hospitality Industry", Nalchik, email: irina_dz@list.ru, balkzalina@gmail.com, tutukova19801111@mail.ru

Abstract. The article presents a management study aimed at a comprehensive diagnosis of the current state and the development of strategic solutions for the development of the spa and resort complex of the Kabardino-Balkarian Republic (KBR) from the standpoint of management efficiency. Based on systemic and comparative analysis, the competitive advantages of the republic (unique balneological resources, climate, landscapes) are assessed, and key market trends for 2020–2024 are analyzed, including an increase in tourist flow to 1.2 million people and structural shifts in favor of hotels and leisure organizations. Management accounting and analysis methods revealed systemic problems leading to decreased profitability and investment attractiveness: critical depreciation of fixed assets, staff shortages, income seasonality, weak supporting infrastructure, and low marketing efficiency. As strategic vectors aimed at increasing economic sustainability and competitiveness, the following are substantiated: the introduction of public-private partnership (PPP) mechanisms for asset renovation, the development of income diversification programs (congress and exhibition activities, event tourism), the formation of tourism and recreational clusters with special economic conditions, the implementation of investment projects for the modernization of medical facilities and related infrastructure, the introduction of targeted personnel policy, and the building of a strong regional brand. The results and recommendations of the study are formulated as management decisions and can be used by public administration bodies and resort enterprise management to optimize costs, increase profitability, and conduct strategic planning in the face of increasing interregional competition.

Keywords: *management analysis, spa and resort complex, strategic development, investment attractiveness, management efficiency*

Дата поступления статьи в редакцию: 23.02.2026

Дата принятия статьи в печать: 03.04.2026

Введение

В современных экономических условиях, характеризующихся ростом внутреннего туризма и повышенным вниманием к оздоровительным услугам, санаторно-курортный комплекс (СКК) становится стратегически важным объектом управления для многих регионов России. Эффективное управление СКК требует глубокого анализа не только его ресурсного потенциала, но и экономических показателей, факторов конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности. Кабардино-Балкарская Республика (КБР), обладая концентрированным набором уникальных природных лечебных ресурсов, демонстрирует противоречивую динамику: при росте количественных показателей турпотока сохраняются системные проблемы, ограничивающие финансово-экономическую эффективность отрасли и ее способность к устойчивому развитию.

С позиций управленческого учета и анализа ключевой задачей является перевод дискуссии о потенциале в плоскость диагностики конкретных управленческих проблем и обоснования экономически эффективных решений. Существующие исследования зачастую носят описательный характер, не фокусируясь на инструментах повышения рентабельности и управляемости комплекса. Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства» актуализирует необходимость научно-обоснованных управленческих моделей для привлечения инвестиций и оптимизации использования государственных и частных ресурсов.

Цель исследования

Цель исследования: провести управленческий анализ современного состояния санаторно-курортного комплекса Кабардино-Балкарской Республики (КБР), идентифицировать ключевые экономические и организационные проблемы, снижающие его эффективность, и обосновать комплекс стратегических управленческих решений, направленных на повышение конкурентоспособности, доходности и инвестиционной привлекательности отрасли.

Задачи исследования:

- провести анализ ресурсного и инфраструктурного потенциала СКК КБР с акцентом на экономические аспекты;
- на основе данных официальной статистики и отраслевых отчетов проанализировать ключевые показатели эффективности (турпоток, загрузка мощностей, структурные сдвиги) за период 2020–2024 гг.
- выявить и классифицировать системные проблемы (износ фондов, кадровый дефицит, сезонность, слабый бренд) с точки зрения их влияния на операционные издержки, доходность и инвестиционный климат.
- разработать и экономически обосновать приоритетные стратегические векторы развития, включая механизмы финансирования (ГЧП, кластерные модели), программы диверсификации доходов и меры по оптимизации управленческих процессов.

Материал и методы исследования

Объект исследования: санаторно-курортный комплекс Кабардино-Балкарской Республики как управляемая экономическая система и объект стратегического планирования.

Предмет исследования: экономические отношения, управленческие процессы и финансово-хозяйственные механизмы, определяющие текущую эффективность и перспективы развития СКК КБР.

Методы исследования: системный и сравнительный анализ; методы управленческого учета и финансового анализа при оценке состояния активов и эффективности; статистический анализ динамических рядов; контент-анализ стратегических документов; метод case-study при рассмотрении опыта других регионов; синтез и моделирование при разработке стратегических рекомендаций.

Результаты исследования

Управленческая диагностика ресурсного потенциала, конкурентных преимуществ и инфраструктурных активов показала, что с позиции стратегического управления ключевым активом КБР является дифференцированный природно-ресурсный капитал. Бальнеологическая база (нарзаны, сероводородные, кремнистые, радоновые воды) [4] представляет собой готовый «продукт» с высокой добавленной стоимостью, однако требующий современных мощностей для его эффективной коммерциализации [5]. Климатические и ландшафтные ресурсы формируют основу для диверсификации услуг. Инфраструктурный анализ выявляет резкую диспропорцию: динамично развивающийся Приэльбрусский кластер (современные подъемники, отели) контрастирует с морально и физически устаревшей санаторной базой Нальчикской зоны, где основные фонды требуют значительных капиталовложений в реновацию. Это создает неравные условия конкуренции внутри самого региона и увеличивает совокупную стоимость владения устаревшими активами.

Управленческий анализ рыночных трендов и показателей эффективности санаторно-курортного комплекса в Кабардино-Балкарской Республике подтверждает положительную, но структурно трансформирующуюся динамику рынка. После существенного снижения турпотока в 2020 году до уровня 300 тыс. человек, обусловленного ограничениями в период пандемии, в последующий период наблюдалось не только полное восстановление, но и значительный рост показателя. По данным КБРстата и Минтуризма КБР рост общего турпотока в 2024 году до 1,2 млн человек (в 4 раза к уровню 2020 г.) (рис.1) сопровождается опережающим развитием сегментов организаций отдыха (рост в 4,3 раза), в то время как классический санаторный сегмент растет умереннее (в 2,7 раза) (рис. 2). Это указывает на смещение потребительского спроса в сторону рекреационно-развлекательного формата и требует пересмотра бизнес-моделей традиционных санаториев.

Анализ структуры турпотока позволяет констатировать, что основным драйвером роста выступают не санаторно-курортные организации, а иные виды коллективных средств размещения: гостиницы, базы отдыха, хостелы и аналогичные организации. Данная структурная трансформация свидетельствует о переходе отрасли на новую, более зрелую стадию развития, характеризующуюся диверсификацией предложения и возможным приближением к фазе насыщения рынка. Ключевым достижением является преодоление выраженной летне-зимней сезонности и формирование модели круглогодичного туризма, что существенно повышает экономическую устойчивость и эффективность туристской индустрии.

Таким образом, можно утверждать, что республика вышла на траекторию устойчивого роста с ежегодным турпотоком, стабильно превышающим 1 млн человек.

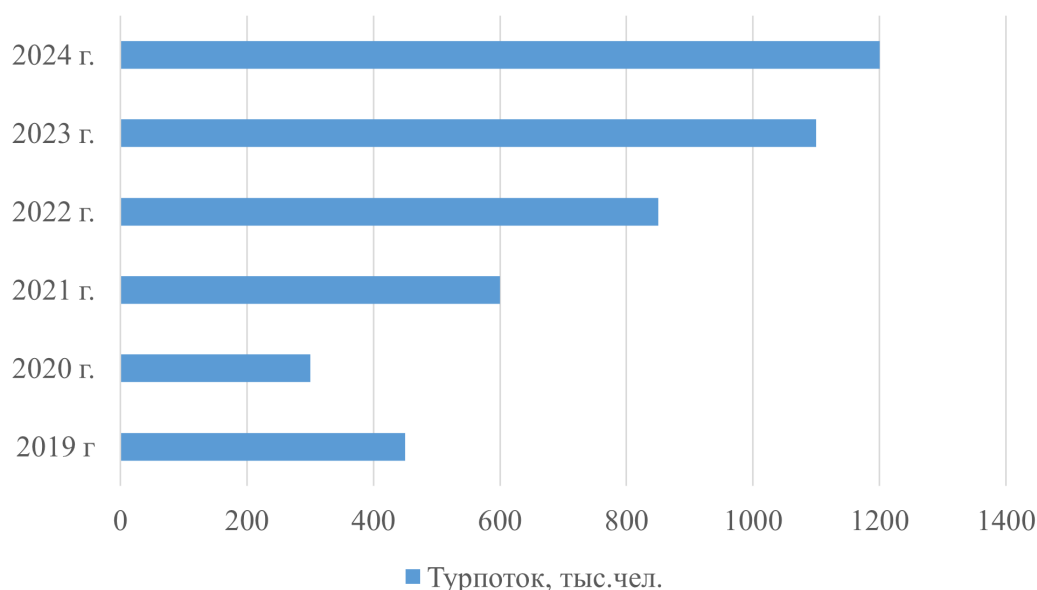


Рис. 1. Управленческий анализ туристского потока в Кабардино-Балкарской Республике в разрезе по годам

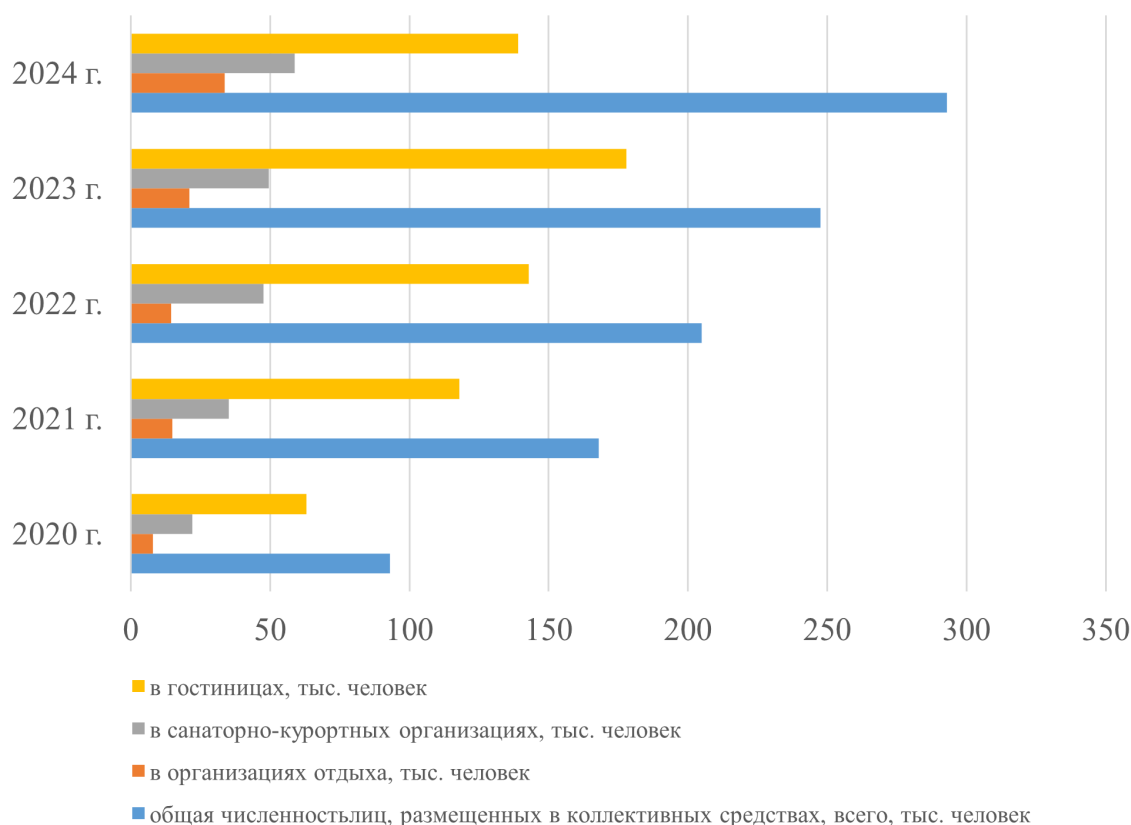


Рис. 2. Управленческий анализ структуры туристского потока в Кабардино-Балкарской Республике в разрезе по годам.

Средняя заполняемость в 70% и ее сильная сезонная вариация (от 20-30% в межсезонье до 85-95% на пике) являются ключевыми индикаторами неэффективного использования активов и упущенной выручки. Снижение темпов роста турпотока в 2024 году (+8.4% против +29% в 2023 г.) может сигнализировать о приближении к точке насыщения на существующем качественном уровне предложения.

Идентификация ключевых управленческих проблем и их экономических последствий позволяет классифицировать основные проблемы, препятствующие повышению эффективности СКК КБР:

- Высокая степень износа основных фондов и низкая рентабельность активов. Эксплуатация устаревшей материальной базы ведет к росту операционных и ремонтных затрат, снижению качества услуги и ценовой конкурентоспособности. Это формирует «порочный круг»: низкая прибыль не позволяет инвестировать в обновление, что еще больше усугубляет отставание [6].
- Сезонность доходов и неэффективная загрузка мощностей. Резкие колебания загрузки делают бизнес циклическим и малопривлекательным для инвесторов, осложняют планирование и удержание квалифицированного персонала, ведут к потере потенциального cash flow в межсезонье.
- Кадровый дефицит как системный риск. Нехватка врачей-курортологов и современного обслуживающего персонала напрямую влияет на качество ключевого продукта — лечебно-оздоровительной услуги, ограничивая возможности для повышения ее стоимости и дифференциации.
- Неразвитость вспомогательной инфраструктуры (досуг, гастрономия, логистика). Это вынуждает гостей сокращать срок пребывания или снижает их удовлетворенность, ограничивая средний чек и вероятность повторного визита. Каждый рубль, не потраченный гостем внутри кластера, является упущенной выручкой для отрасли.

- Слабое брендовое позиционирование и неэффективный маркетинг. Фрагментарные маркетинговые усилия не создают четкого ценностного предложения, что приводит к высокой стоимости привлечения клиента и зависимости от низкомаржинальных каналов сбыта.
- Низкая инвестиционная привлекательность. Совокупность вышеуказанных проблем формирует высокие риски и длительные сроки окупаемости, отталкивая стратегических инвесторов.

Для перехода от диагностики проблем к их решению предлагается комплекс взаимосвязанных управленческих мер, сгруппированных по ключевым направлениям.

Внедрение проектов государственно-частных партнерских (ГЧП) программ [7] для реновации активов. Инициирование концессионных соглашений на модернизацию наиболее перспективных санаториев Нальчикской зоны с четким распределением рисков и доходов между государством (земля, инфраструктура) и частным инвестором (управление, сервис) [7].

- Стратегическое и инвестиционное развитие на основе создания туристско-рекреационных кластеров (ТРК) или территорий опережающего развития (ТОР) в ключевых зонах (Приэльбрусье, Долина Нарзанов). что позволит привлечь крупных инвесторов за счет предоставления существенных налоговых и административных преференций для строительства современных всесезонных курортов;
- Разработка «дорожной карты» инвестиционных проектов. Пакетирование проектов по развитию сопутствующей инфраструктуры (SPA, конгресс-центры, трекинговые маршруты) с готовой проектной документацией и расчетами окупаемости для презентации на инвестиционных форумах.
- Диверсификация предложения и снижение сезонности на основе активного развития конгрессно-выставочной деятельности, т.е. продвижения санаториев и гостиниц как площадок для корпоративных мероприятий, форумов, стратегических сессий в межсезонье, создание необходимой инфраструктуры (конференц-залы, коворкинги, высокоскоростной интернет) [9];
- Стимулирование событийного туризма, т.е регулярное проведение фестивалей (гастрономических, музыкальных, этнокультурных), спортивных соревнований не только в пиковые сезоны;
- Разработка целевых программ для «цифровых кочевников» (workation), лиц старшего возраста (здоровое долголетие), семей с детьми [7];
- Модернизация лечебно-диагностической базы санаториев, внедрения современных стандартов комфорта и энергоэффективности за счет реализации федеральных и региональных программ [8];
- Приоритетное развитие сопутствующей инфраструктуры на основе создания сети благоустроенных пешеходных и трекинговых маршрутов, современных SPA-центров, развитие качественной гастрономии и транспорта [10];
- Запуск отраслевой кадровой программы: Создание целевых образовательных программ на базе Кабардино-Балкарского государственного университета в партнерстве с ведущими курортными операторами. Внедрение системы стажировок, грантов и социальных льгот для привлечения и закрепления молодых специалистов.
- Развитие аутсорсинга и франчайзинга: Привлечение федеральных сетевых операторов в сфере питания, SPA, фитнеса для повышения качества сервиса и снижения операционной нагрузки на местные предприятия.
- Формирование уникального бренда «Курорты КБР» и маркетинга с четким позиционированием «Многопрофильное оздоровление в горах: от лечения до активного долголетия», делая акцент в продвижении на синергии различных природных лечебных факторов (воды + климат + активный отдых) [1];
- Развитие гастрономического туризма как части оздоровительного бренда путем интеграции в меню и лечебных программ экологически чистых местных продуктов (сыр, мед, травы), организации гастро-мастер-классов, фермерских туров и дегустаций [6];
- -апуск агрессивной цифровой маркетинговой кампании на федеральном уровне с использованием инструментов таргетированной рекламы, сотрудничества с блогерами и онлайн-агентствами бронирования [2].

- Развитие партнерских программ с туроператорами, корпоративными клиентами и медицинскими страховыми компаниями для гарантированного потока клиентов.

Заключение

Управленческий анализ свидетельствует, что санаторно-курортный комплекс КБР, обладая колоссальным природным капиталом, сталкивается с комплексом глубоких экономико-управленческих проблем, которые нельзя решить за счет экстенсивного роста числа туристов. Дальнейшая конкурентоспособность и финансовая устойчивость отрасли зависят от перехода к проактивной модели управления, основанной на принципах эффективности инвестиций, диверсификации доходов и клиентоориентированности.

Предложенные стратегические векторы носят комплексный характер и требуют скоординированных действий со стороны органов государственной власти, муниципалитетов и бизнес-сообщества. Приоритетами должны стать: создание прозрачных и привлекательных условий для частных инвестиций через механизмы ГЧП и кластерного развития; реализация программ диверсификации, направленных на сглаживание сезонности; и целенаправленное построение сильного национального бренда. Реализация данных мер позволит трансформировать санаторно-курортного комплекса КБР из проблемы в драйвер устойчивого социально-экономического развития республики, обеспечивающий рост налоговых поступлений, занятости и качества жизни населения.

Литература

1. Батов Г.Х. Стратегия развития Северокавказского федерального округа: вызовы и решения // Этап: экономическая теория, анализ, практика. 2024. № 4. С. 25-49. DOI: 10.24412/2071-6435-2024-4-25-49 EDN: EVXAPZ.
2. Дзахмишева И.Ш., Бесланев Э.В., Карданов А.А. Маркетинговая политика как фактор повышения конкурентоспособности санаторно-курортного комплекса Кабардино-Балкарской Республики // Управленческий учет. 2024. № 11. С. 408-416. EDN: OBNXOA.
3. Ахкубекова Н. К. и др. Серные ванны в медицинской реабилитации больных с посттравматическим гонартрозом // Современные вопросы биомедицины. 2024. Т. 8. № 2.
4. Сибукаев Э.Ш. Взаимосвязь курортных и водных ресурсов на региональном уровне // Курортная медицина. 2025. № 3. С. 29-37. DOI: 10.24412/2304-0343-2025_3_29 EDN: XLDKQF.
5. Безрокова З.О. Функционально-пространственная модель санаторно-курортного кластера Нальчик как ядра туристско-рекреационного комплекса Кабардино-Балкарской Республики // Социальные, экономические, технологические и экологические аспекты устойчивого развития регионов России. 2018. С. 296-303. EDN: SNIALX.
6. Бисчекова Ф.Р., Балова В.А. Анализ туристического рынка Кабардино-Балкарской Республики и выявление перспектив развития гастрономического туризма // Инновации. Наука. Образование. 2021. № 34. С. 2616-2621. EDN: IOYMKG.
7. Мозокина С.Л., Плотников В.А. Возможности развития лечебно-оздоровительного туризма на евразийском пространстве // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. 2023. Т. 17. № 2 (44). С. 58-70. DOI: 10.22394/2073-2929-2023-02-58-70 EDN: JOHMLT.
8. Вергун Т.В., Гришин Д.В. Анализ санаторно-курортного комплекса города Ессентуки // Образование и право. 2024. № 12. С. 482-489. DOI: 10.24412/2076-1503-2024-12-482-489 EDN: AEWCCU.
9. Пазова А.Р. Перспективы развития туризма в Карачаево-Черкесской Республике // Экономические и социальные проблемы России. 2023. № 4 (56). С. 100-114. DOI: 10.31249/espr/2023/04.07 EDN: WPTZWW.
10. Сказочкина П.А., Рокотянская В.В. Перспективы развития различных видов туризма в городе курорте Кисловодске // Бизнес и дизайн ревю. 2023. № 4 (32). С. 51-67. EDN: SEYSMO.