

и внутренними заинтересованными сторонами. Так, в процессе согласования условий размещения туристической группы менеджер использует техники активного слушания и аргументированного диалога, достигая оптимального баланса между бюджетом проекта и ожиданиями клиентов.

Высокий уровень внутренней мотивации руководителя способствует поддержанию вовлеченности участников проекта и достижению поставленных целей. Например, при внедрении цифровой платформы онлайн-бронирования менеджер акцентирует внимание команды на долгосрочных преимуществах проекта, стимулируя их активное участие в адаптации новых инструментов.

Эмоциональный интеллект обеспечивает способность конструктивно решать конфликтные ситуации, возникающие между участниками проекта или партнерами. Так, при разногласиях между транспортной компанией и координаторами туров руководитель проекта проводит аналитическую оценку причин конфликта, организует переговоры и формирует согласованный план действий, позволяющий обеспечить бесперебойность туристских услуг [1].

Эмоциональный интеллект является критически важным фактором успешного управления туристскими проектами, поскольку именно он обеспечивает устойчивую коммуникацию, снижает уровень конфликтов и поддерживает высокую мотивацию команды. Развитые эмоциональные компетенции позволяют руководителю принимать более взвешенные решения, эффективнее взаимодействовать с партнерами и обеспечивать стабильное качество туристских услуг даже в условиях динамичности отрасли.

Источник

1. Шкирмонтова, Е. А. Роль эмоционального интеллекта в управлении проектами / Е. А. Шкирмонтова, В. Д. Шульман // КиберЛенинка. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-emotsionalnogo-intellecta-v-upravlenii-proektami> (дата обращения: 11.11.2025).

М. Н. Лавринович

ВГУ им. П. М. Машерова (Витебск)

Научный руководитель — Е. М. Янкевич, канд. экон. наук, доцент

ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТУРИСТИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ ВИТЕБСКОЙ ОБЛАСТИ

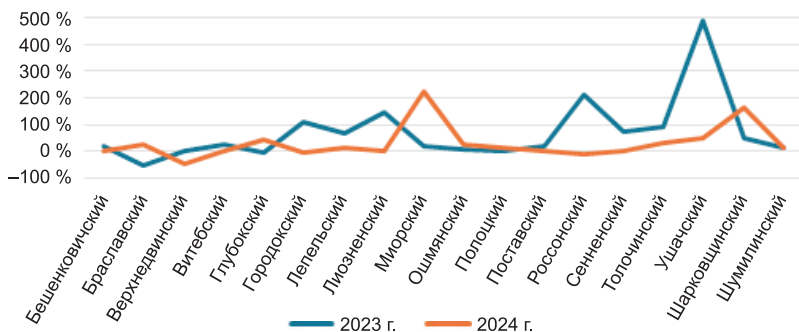
Устойчивое развитие туристической сферы невозможно без эффективной деятельности организаций туристической индустрии. Витебская область представлена 115 туристическими организациями,

которые в 2024 г. обслужили суммарно 266,5 тыс. чел., реализова услуги внутреннего туризма. Динамика результатов деятельности туристических организаций представлена в таблице.

Динамика показателей организаций Витебской области, осуществлявших туристическую деятельность, за 2023–2024 гг. [1]

Показатель	2023 г.	2024 г.
Число организаций, осуществлявших туристическую деятельность, ед.	126	115
Численность обслуженных туристов, экскурсантов, тыс. чел.	245,8	266,5
Въездной туризм, тыс. чел.	20,15	31,45
Выездной туризм, тыс. чел.	26,79	31,71
Внутренний туризм, тыс. чел.	198,85	203,34
Выручка от оказания туристических услуг (за вычетом налогов и сборов, включенных в выручку), тыс. р.	26 172,6	33 364,5
Прибыль от оказания туристических услуг, тыс. р.	5323,1	6056,4

Для оценки эффективности работы туристических организаций по районам нами проанализирована рентабельность (см. рисунок), рассчитанная по объему реализованных туристических услуг [2, с. 376].



Динамика рентабельности туристических организаций Витебской области за 2023–2024 гг.

Средний показатель рентабельности туристических организаций области в 2024 г. снизился на 2 п.п. и составил 22 %, прибыль увеличилась на 13,7 %. Ресурсная база «позволяет развивать Витебскую область как дестинацию» [3, с. 108]. Регион обладает достаточными ресурсами для социально-экономического развития.

Наибольший рост рентабельности в 2023 г. демонстрируют туристические организации Миорского и Шарковщинского районов,

в 2024 г. — Ушачского и Россонского. Наиболее стабильна эффективность за два года у туристических организаций Оршанского и Полоцкого районов. Организации Докшицкого и Дубровенского районов увеличили рентабельность в 10 раз. Данные по Чашникскому району за 2024 г. отсутствуют.

Таким образом, туристические организации Витебской области обладают достаточными компетенциями, проводят активную маркетинговую политику организованного туризма, что способствует эффективности деятельности и положительно сказывается на региональном развитии.

Источники

1. Туризм и туристические ресурсы в Республике Беларусь, 2025 : буклет / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. — Мн., 2025.
2. Горбылева, З. М. Экономика туристической индустрии : учебник / З. М. Горбылева. — Мн. : БГЭУ, 2018. — 527 с.
3. Янкевич, Е. М. Оценка социально-экономических эффектов функционирования региональной туристической дестинации : монография / Е. М. Янкевич. — Витебск : ВГУ им. П. М. Машерова, 2024. — 250 с.

А. С. Лаховец, Я. А. Коваленко
БГЭУ (Минск)

Научный руководитель — О. В. Толкач

ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ НА ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В условиях динамичного развития мировой туристической индустрии конкурентоспособность организаций приобретает ключевое значение. Туризм относится к числу наиболее глобализированных и быстро трансформирующихся отраслей мировой экономики, что обусловлено усилением международной конкуренции, цифровизацией услуг, ростом требований потребителей и ускорением темпов инновационных изменений. В таких условиях способность туристических организаций своевременно адаптироваться к новым тенденциям, эффективно использовать свой ресурсный потенциал и формировать устойчивые конкурентные преимущества становится решающим фактором их выживания и развития.

Ключевую роль играет организационная структура туристической индустрии — сложный межотраслевой комплекс, объединяющий различные виды деятельности по созданию и реализации туристических