

УДК: 352

**Борисова Оксана Васильевна**заведующая кафедрой теории и  
организации управления**Borisova Oksana V.**e-mail: [borysova2014@mail.ru](mailto:borysova2014@mail.ru)**Хужанов Шохрух Овланазар угли**

магистрант

**Khuzhanov Shokhrukh O.**e-mail: [shokhrukh.khuzhanov.93@bk.ru](mailto:shokhrukh.khuzhanov.93@bk.ru)Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего  
образования «Гжельский государственный университет»  
Federal State Budget Educational Institution of Higher Education  
“Gzhel State University”Московская обл., Раменский городской округ,  
пос. Электроизолятор, д. 67, Россия, 140155  
Тел.: 8(499)553-84-04

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТУРИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ

### FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN TOURISM ACTIVITIES IN THE CONTEXT OF A PANDEMIC

*Аннотация.* В статье рассматриваются вопросы управления персоналом в туристической деятельности в условиях пандемии. Авторы представили аналитический обзор развития ситуации в условиях пандемии в туризме. Обосновано формирование стратегии в управлении персоналом в туризме для реализации новой информационной и коммуникационной политики с учетом развивающихся компетенций целевой аудитории.

*Ключевые слова:* антикризисное управление; туризм; пандемия COVID-19; кризис; цифровизация.

*Annotation.* The article deals with the issues of personnel management in tourism activities in the context of a pandemic. The authors presented an analytical review of the development of the situation in the context of a pandemic in tourism. The formation of a strategy in personnel management in tourism for the implementation of a new information and communication policy, taking into account the developing competencies of the target audience, is justified.

*Key words:* crisis management; tourism; COVID-19 pandemic; crisis; digitalization.

Ровно год прошел с тех пор, как китайские власти объявили, что в городе Ухань в центральной провинции Хубэй была обнаружена вспышка неизвестного заболевания – особого типа пневмонии. В начале января 2020 г. эпидемиологи из Китайской Народной Республики определили, что

возбудителем заболевания является коронавирус нового типа. В результате Всемирная организация здравоохранения классифицировала его как COVID-19. За очень короткий период вирус распространился на все страны и материки, а 30 января 2020 г. в Женеве Всемирная организация здравоохранения признала вспышку коронавируса нового типа в Китае международной чрезвычайной ситуацией, а 28 февраля 2020 г. глобальный рейтинг риска повысился до «очень высокого».

Пандемия COVID-19 оказала серьезное влияние на состояние и дальнейшее развитие практически всех сфер мировой экономики, включая туризм. Индустрия туризма одной из первых попала в кризис: из-за вируса коронавируса туристы начали отказываться от туров еще в феврале. Поездки были отменены, продажи упали, а количество возмещений за путевки выросло. Эпидемия нанесла непоправимый урон мировой туристической индустрии.

Цель исследования: охарактеризовать ситуацию в управлении персоналом в туристической деятельности в условиях пандемии.

Задачи исследования: провести анализ в сфере туризма в области управления персоналом; обосновать необходимость формирования стратегии в области управления персоналом.

Аналитики и эксперты пока не могут дать даже предварительных расчетов этого ущерба. «С экономической точки зрения, – пишет профессор Стэнфордского университета Ф. Фукуяма, – затяжной кризис будет означать еще больше банкротств компаний, а также разрушительные последствия для туристической индустрии, торговых центров и различных сетей» [10].

Важно помнить, что туризм в кризисных ситуациях является довольно уязвимой отраслью, бурно реагирующей на изменения, в то время как период восстановления относительно короткий. При этом спрос на туристические продукты и услуги падает, но не исчезает полностью [2, с. 17–20].

Современное состояние мировой туристической индустрии характеризуется как кризисное, что требует тщательного анализа и выработки

антикризисных решений, соответствующих реальной ситуации, возможности повышения конкурентоспособности компании за счет эффективного управления человеческими ресурсами. Необходимо найти способы адаптироваться к изоляции и удаленной работе, а также способность сосредоточиться и работать продуктивно в новой среде.

Быстро меняющийся мир и вызовы современной жизни заставляют компании постоянно меняться и приспосабливаться к внешней среде. Выжить и развиваться в этой ситуации сложно. Руководители компаний вынуждены постоянно искать способы превзойти конкурентов, чтобы сделать свой бизнес более прибыльным. Мало кто из руководителей ищет способы повысить конкурентоспособность компании там, где им нужно смотреть в первую очередь, – на эффективное управление человеческими ресурсами. Лояльные и профессиональные сотрудники – важнейшее конкурентное преимущество любой компании, но в то же время самая сложная внутренняя переменная.

Туризм – одна из отраслей, наиболее пострадавших от пандемии COVID-19. Для многих стран и регионов туризм является важной сферой экономической деятельности и вносит значительный вклад в региональную и национальную экономику. Именно туристические и гостиничные компании первыми взяли на себя кризисную атаку, связанную с ограничением передвижения граждан, самоизоляцией населения, закрытием границ. В отличие от ресторанной индустрии, компании которой начали работать по технологии «на вынос», компании индустрии туризма были вынуждены приостановить свою работу. В этих условиях необходимо было принимать антикризисные решения как на государственном уровне, так и на уровне корпоративных структур. В рамках антикризисного управления необходимо было разработать и принять нестандартные решения, так как нынешняя ситуация с пандемией коронавируса уникальна.

В связи с резким сокращением объема международных туристических поездок туроператоры, работающие на международном туристическом рынке, потеряли значительную часть своих клиентов и, как следствие, их прибыль

резко упала. Убыток от въездного туризма оценивается в 600 миллиардов рублей, а в целом туристический рынок может потерять до 8–9 миллиардов долларов к концу 2000 года из-за закрытия международных границ [7].

Туроператоры вынуждены сокращать свои расходы, и одним из наиболее распространенных методов является сокращение заработной платы и штатов. Около 3 миллионов сотрудников туристических компаний могут потерять работу в результате этого кризиса. Согласно прогнозам Всемирного совета по путешествиям и туризму (WTTC), 174 миллиона человек вскоре могут быть уволены из туристического сектора. В этом контексте наиболее пострадавшей европейской страной стала Германия, где под угрозой оказались почти 1,6 миллиона рабочих мест. На втором месте Россия, на третьем – Италия и Великобритания. Таких масштабных сокращений в сфере туризма до сих пор не было. В авиационной отрасли сокращение может составить 4,8 млн человек [9].

Ситуация в туристической отрасли требует системного подхода к разработке антикризисных мер на всех уровнях управления туризмом.

Под кризисным управлением понимается управление, направленное на предотвращение, профилактику или ослабление влияния кризисных явлений [2, с. 60–64].

Технология антикризисного управления включает в себя ряд мер:

- маркетинговая антикризисная деятельность;
- антикризисное управление персоналом;
- стратегическое антикризисное планирование;
- реструктуризация и перепрофилирование предприятия туристской индустрии и т. п.

В соответствии с постановлением правительства № 434 от 06.04.2020, туризм вошел в число отраслей российской экономики, наиболее пострадавших от коронавируса. На основании этого решения поддержка турфирм осуществляется государством, сами меры перечислены в различных правовых актах.

Какие установлены меры поддержки туристической отрасли:

- субсидии для туроператоров на возмещение убытков, связанных с авиаперевозками;
- доступ к фонду персональной ответственности туроператора (ФПО);
- взнос туроператоров в сфере выездного туризма в резервный фонд Ассоциации «Турпомощь» на 2020 г.;
- отсрочка предоставления бухгалтерской и отраслевой отчетности, а также порядок подачи сведений, подтверждающих обеспечение ответственности туроператора;
- возмещение расходов авиакомпаний на вывоз туристов;
- возврат средств при отмене и переносе мероприятий;
- продление лицензий и разрешений (в том числе розничный алкоголь);
- финансовая помощь гражданам РФ, оказавшимся за рубежом;
- беспроцентные кредиты на выплату зарплат;
- гранты на заработную плату, неотложные нужды, коммунальные платежи;
- субсидирование доступа субъектов МСП к заемным средствам по льготной ставке;
- отсрочка по арендным платежам;
- мораторий на банкротство (пострадавшие отрасли);
- мораторий на налоговые санкции;
- мораторий на проверки (налоговые, таможенные, выездные);
- налоговые каникулы (пострадавшие отрасли);
- освобождение от налога на субсидии МСП (пострадавшие отрасли);
- приостановка мер взыскания налоговой задолженности МСП;
- продление сроков уплаты налогов для МСП;
- снижение страховых взносов;
- освобождение от НДФЛ субсидий ИП;
- учет нерабочих дней в налоговых целях;

- исполнение обязательств по кредитам и займам в связи с днями, объявленными нерабочими;
- субсидии на возобновление деятельности;
- субсидии на проведение мероприятий по профилактике новой коронавирусной инфекции.

Государство пытается принять все возможные меры для поддержания экономики российской туристической отрасли, поскольку туристическая отрасль признана одной из важнейших сфер национальной экономики.

Помимо государственной поддержки, компании в сфере туризма разрабатывают собственные антикризисные решения в области маркетинга, управления человеческими ресурсами и т.д. Они стремятся следовать принципам эффективного и социально ответственного предпринимательства несмотря на сложную ситуацию [3, с. 641]. Наличие сплоченной и целеустремленной команды единомышленников, готовых принимать и реализовывать даже самые непопулярные решения, имеет большое значение для успешного выхода из кризиса [4, с. 54–58].

Одним из наиболее эффективных решений антикризисного управления является оптимизация затрат и снижение расходов, которое может быть достигнуто несколькими способами:

- снижение заработной платы и сокращение количества сотрудников в компаниях туристической отрасли;
- перевод части сотрудников на удаленный режим работы, что снижает стоимость арендных платежей.

Некоторые компании сейчас пытаются переждать пандемию, проводя политику бездействия в отношении своих сотрудников. Такая философия часто оказывается разрушительной во времена неопределенности. Помимо потери позиций на рынке, быстро падает лояльность сотрудников.

Каждый руководитель компании задается вопросом: «Как управлять в таких условиях? Как сохранить своих сотрудников в условиях, когда вы не

можете гарантировать им профессиональную реализацию, стабильную зарплату и комфортные условия труда?»

В первую очередь необходимо принять меры по снижению беспокойства персонала. К таким мероприятиям принято относить открытый диалог о ситуации на предприятии (организации), спровоцированной пандемией и обозначение честных перспектив дальнейшего взаимодействия. Во времена неопределенности очень важно поддерживать регулярное и открытое общение между руководителем и сотрудниками.

Часть предприятий вводит на период вынужденного простоя частичную занятость своих работников на удаленном управлении. Такой способ поддержания рабочей ситуации на определенном уровне активности жизнеспособен, но необходимо учитывать, что удаленная занятость работника связана со стрессом и необходимостью осваивать новые технологии взаимодействия.

Более 80 % россиян по рекомендации работодателей перешли на работу из дома из-за распространения в мире коронавирусной инфекции и невольно оказались на пороге эксперимента: те, кто смогут адаптироваться к новой модели работы, могут и не вернуться обратно: если даже посчитать один показатель – арендную плату – все становится экономически очевидным. К тому же, как выяснилось, удаленный формат не снижает общение между сотрудниками, а модернизирует его по нескольким причинам.

Встречи проходят в формате видеосвязи, тоном приличия становится smalltalk: вопросы о том, как дела и как прошли выходные позволяют настроиться на общение и преодолеть ощущение социальной замкнутости.

Основное внимание уделяется культуре обратной связи и благодарности. При удаленной работе многие сотрудники общаются в письменной форме, поэтому пожелания и требования работы структурированы. Между тем, могут возникать недопонимания из-за того, что человек не видит эмоций, поэтому наличие четкого обозначения того, что

произошло, а что не совсем удачно, в видеосвязи позволяет двум сторонам наладить лучшее общение.

Таким образом, конкретное место работы становится второстепенным, главное – его эффективность и оценка, так что нестандартное трудоустройство в ближайшем будущем тоже может стать рутинным.

Каждому сотруднику нужно уделять особое внимание, постоянно информировать его о происходящем, заниматься и кадровым делопроизводством, и переподготовкой. Если этого не делать, сами сотрудники будут сомневаться в необходимости перевода и начнут искать предложения на стороне. В результате удержать персонал не получится. Сотрудникам приходится адаптироваться к изоляции и удаленной работе, а также учиться сосредотачиваться и быть продуктивными в новой обстановке, непривычном психологическом состоянии. Здесь для сотрудников очень важна поддержка работодателя и коллектива.

Особенность нынешнего кризиса в индустрии туризма заключается в том, что борьба с пандемией искусственно создает ограничения, связанные с запретом на передвижение людей, что подрывает саму основу туризма. Туризм может существовать только в том случае, если путешественник переезжает с места постоянного проживания в интересующее его место. Такое передвижение в условиях пандемии крайне ограничено и фактически разрешено только в пределах государственных границ, то есть в рамках внутреннего туризма. В результате одним из возможных антикризисных решений может стать включение в туристический поток ранее невостребованных туристских ресурсов и новых территорий, создание инновационных туристических маршрутов. Однако необходимо обеспечить высокий уровень информационно-коммуникационной поддержки новых туристических продуктов [5, с. 60–64].

В рамках антикризисного управления необходимо разработать будущие стратегии развития компаний в сфере туризма после кризиса (прибыльности, динамического роста, ликвидации). Для этого желательно проанализировать и



учесть тенденции развития целевой аудитории туризма. Известно, что происходит формирование нового поколения так называемых цифровых путешественников, для которых цифровые технологии становятся абсолютно необходимыми [8, с. 176].

Во время пандемии большая часть населения приобрела цифровую грамотность и начала пользоваться онлайн-сервисами, в том числе заказывать товары на дом и т. д. Исходя из этого, компании туристической отрасли должны выстраивать свою новую информационную и коммуникационную политику с учетом развивающихся компетенций целевой аудитории. При этом сотрудники компаний туристической индустрии должны развивать необходимые цифровые навыки, отвечающие требованиям цифрового туризма [6, с. 7–10].

Пандемия COVID-19 ускорила все процессы цифровизации сферы туризма, которые начали развиваться очень быстро. В условиях цифровизации меняется схема взаимодействия всех участников туристского рынка, включая производителей и потребителей туристических услуг [6, с. 7–10]. Информация становится важным фактором, который формирует потребительские предпочтения и определяет привлекательность туристического направления и его туристических продуктов [5, с. 60–64].

Проведенный анализ современного состояния туристической индустрии показывает, что глубина глобального кризиса была катастрофической для туристической отрасли. Несмотря на то, что кризис вызван внешними причинами, на которые предприятия туристической отрасли не могут повлиять, они, тем не менее, также должны предпринимать антикризисные меры на уровне своих компаний, в т. ч. формировать стратегию в области управления персоналом с учетом психологической безопасности. Благополучие компании после кризиса во многом зависит от того, как команда будет действовать во время него. Российская туристическая отрасль может выжить в этих тяжелейших для всего мирового сообщества условиях только совместными усилиями государства и бизнес-структур.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Быкова Н. Антикризисное управление // Стандарты и качество. 2020. № 4. С. 60–64.
2. Келлер П. Влияние мировых кризисов на туризм // Вестник РМАТ. 2013. № 3. С. 17–20.
3. Концепция эффективного предпринимательства в сфере новых решений, проектов и гипотез: монография / Под общ. ред. М. А. Эскиндарова. М.: Дашков и Ко, 2019. 641 с.
4. Морозов М. А. Управление персоналом на предприятиях туристской индустрии // Стандарты и качество. 2006. № 2. С. 54–58.
5. Морозова Н. С., Морозов М. М. Информационное сопровождение туристского бизнеса // Туризм и региональное развитие: сборник статей. Смоленск, 2016. С. 60–64.
6. Морозов М. М. Особенности управления туристскими системами в условиях цифровой экономики // Туризм: право и экономика. 2018. № 3. С. 7–10.
7. Ростуризм оценил потери отрасли от приостановки въездного туризма. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/news/2020/10/19/843803-rosturizm-otsenil-poteri-otrasli-otpriostanovki-vezdnogo-turizma>
8. Сервис и туризм в условиях цифровизации российской экономики: монография. СПб., 2018. 176 с.
9. Спад в туристической отрасли оставит без работы 3 миллиона жителей РФ. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.ng.ru/economics/2020-11-12/1\\_8013\\_tourism.html](https://www.ng.ru/economics/2020-11-12/1_8013_tourism.html)
10. Фукуяма Ф. Государство, социальное доверие и лидерство – Россия в глобальной политике. [Электронный ресурс]. URL: <https://hvylya.net/analytics/210203-gosudarstvo-socialnoe-doverie-iliderstvo>