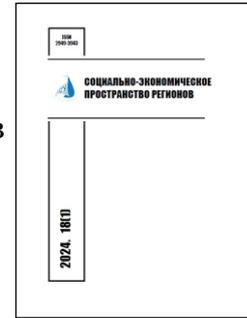


© 2024 Сочинский государственный университет



Издается в Российской Федерации с 2007 г.
Социально-экономическое пространство регионов
Все права защищены
ISSN: 2949-3943
2024. 18(1): 19-27

www.vestnik.sutr.ru



УДК 338.48

Рынок туристских услуг: антикризисное управление персоналом как катализатор конкурентоустойчивости компании

Александр Иванович Ковалёв^{а, *}, Яна Викторовна Маневич^а,
Вячеслав Владиславович Шумков^а

^а Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», Новосибирск, Российская Федерация

Аннотация. Туризм является одной из важных и динамичных отраслей экономики России. Но за последние четыре года индустрия туризма и гостеприимства пережила множество кризисов: эпидемию COVID-19, падение рубля, природные катаклизмы, политические конфликты, санкции, что крайне негативно сказывалось на всей отрасли. Кризис наносит удар по всем субъектам рыночной экономики, что требует от них быстрой ответной реакции. Цель исследования – определение основных аспектов антикризисной стратегии управления персоналом туристского предприятия и определение ее взаимосвязи с конкурентоустойчивостью компании в кризис. В статье рассмотрены мнения ученых, изучающих понятие «кризис», сформировано новое определение. Определены основные внешние и внутренние причины возникновения кризиса в сфере туризма и гостеприимства. Рассмотрены направления реализации антикризисного управления с точки зрения оптимизации системы управления персоналом туристского предприятия. Сформированы основные аспекты антикризисной стратегии управления персоналом туристского предприятия. Исследование антикризисной стратегии управления персоналом было проведено с использованием абстрактно-логического метода, метода экспертных оценок. Результаты исследования могут быть использованы в процессах разработки и внедрения антикризисной стратегии управления персоналом туристского предприятия для успешного достижения целей компании во время кризиса.

Ключевые слова: кризис, антикризисное управление персоналом, туристское предприятие, конкурентоустойчивость, конкуренция, антикризисная стратегия, туризм.

1. Введение

Современные условия хозяйствования, обусловленные значимым влиянием макрофакторов, среди которых в последние годы ограничения, обусловленные пандемией и политическими условиями, приводят к перестройке всей сферы туристского бизнеса (Баталина и др., 2023). При этом внешнем воздействии совокупность факторов, которые формируют внутреннюю среду туристских предприятий, может дать сбой и создать кризисные ситуации, которые необходимо спрогнозировать и эффективно минимизировать, в случае необходимости, их негативное влияние на деятельность компании. В результате данных влияний многие туристские предприятия вынуждены пересматривать свою деятельность, продумывать тактические шаги, определять новую стратегию, чтобы избежать возникновения кризисных ситуаций внутри компании.

* Корреспондирующий автор

Адреса электронной почты: ak3345@mail.ru (А.И. Ковалёв), ann1c57@yandex.ru (Я.В. Маневич)

Следует отметить, что именно туристические предприятия, с момента кризиса, вызванного пандемией COVID-19 и далее введением санкций Западом, вынуждены были полностью пересмотреть организацию своей деятельности, т.к. ряд зарубежных стран закрыли свои границы для россиян, часть консульств зарубежных стран выдававших визы прекратили свое функционирование на территории России (Петренко, 2023).

Исследование вопросов формирования антикризисных стратегий для туристских предприятий становятся востребованными и на сегодняшний день, что и определяет актуальность данного исследования, научная новизна которого заключается в обосновании реализации стратегических инструментов управления персоналом как значимого фактора обеспечения конкурентных преимуществ и формирования конкурентоустойчивости компании на рынке услуг туризма и гостеприимства.

2. Материалы и методы

Теоретической основой исследования послужили современные наработки и научные труды российских и зарубежных авторов, раскрывающие особенности формирования и развития конкурентоспособности туристских предприятий на основе стратегирования их деятельности.

В процессе исследования использовались традиционные методы: анализ, синтез, обобщение, абстрагирование, аналогия, сравнение, наблюдение, опрос, измерение, мониторинг. Каждый метод направлен на решение определенной задачи исследования.

3. Обсуждение

При изучении слова «кризис», которое известно с древних времен, наиболее понятная его характеристика определяется в переводе с греческого языка (κρίσις) – поворотный пункт, исход. А вот перевод с китайского (危機) точно дополняет его значение – опасность и возможность (Манушин, 2013).

А.А. Богданов, разработав общую теорию кризисов (Богданов, 2023), толковал понятие «кризис» как смену организационных форм системы, перелом в ходе его развития. Кризисы могут создавать новые связи, так и разрывать существующие. Нарушать равновесия и переходить к новому равновесию. Э.М. Коротков под кризисом подразумевает крайнее обострение в социально-экономической системе противоречий, которое грозит её жизнестойкости по отношению к окружающей среде (Беляев, Коротков, 2011).

Кризис – это глубокое расстройство, резкий перелом, период обострения противоречий в процессе развития какой-либо сферы человеческой деятельности, такое определение дано понятию в Экономической энциклопедии (Петренко, 2021). В словаре Merriam-Webster данный термин трактуется как поворотная точка к лучшему или к худшему; время, требующее быстрых действий; кризис здесь относится к моменту, исход которого будет иметь решающее значение (Севрюков и др., 2022).

Разнообразие определения термина «кризис» свидетельствует о сложности объяснения сущности данного явления. Зачастую они интуитивно-эмоциональные, носят описательный характер, отражая лишь часть разрозненных элементов понятия. Авторы данного исследования придерживаются широкого толкования данного слова. Кризис – это изменения, которые затрагивают различные области (экономические, финансовые, социологические, политические и другие), и в каждой из них они могут проходить по-разному, как по длительности, так и по интенсивности; они могут появиться на различных стадиях жизненного цикла; иметь совершенно разные исходы, как негативные, так и положительные.

Появление кризиса является жестким испытанием для туристского предприятия, угрожает репутации, финансовой стабильности, имуществу предприятия (Нюренбергер и др., 2020). Антикризисное управление осуществляет обеспечение деятельности организации в кризисных условиях, стремясь предотвратить возникшую ситуацию, предотвращая разрыв между текущим и нормальным уровнем функционирования предприятия. Данное управление отличается от мер по повышению качества существующего управления. Успешное антикризисное управление устраняет выявленные угрозы и параллельно использует открывшиеся потенциальные возможности перед предприятием с целью усилить его позиции на рынке, повысить его конкурентоустойчивость.

Если кризис спрогнозировать вовремя, то его можно легче преодолеть или даже предотвратить (Афанасьева, 2010). Для этого определим основные причины возникновения кризиса, которые могут быть как внешние, так и внутренние.

Основные внешние причины возникновения кризиса в сфере туризма и гостеприимства:

1. Ухудшение экономической ситуации в стране (инфляция, рост цен, снижение покупательской способности и т.п.).
2. Усугубление политической обстановки в мире (наложение санкций на Россию, ограничение на въезд в зарубежные страны для россиян, уход иностранных партнеров с российского рынка и т.п.).
3. Финансовые проблемы (валютные колебания, падение курса рубля по отношению к иностранным валютам, блокировка платежных международных систем в России и т.п.).
4. Изменение эпидемиологической обстановки в стране, наложение ограничений на деятельность предприятий и социальную активность людей.
5. Несостоятельность предприятий на туристском рынке (банкротства, мошенничества и т.п.).

Основные внутренние причины возникновения кризиса на предприятиях туризма и гостеприимства:

1. Утечка конфиденциальной информации к конкурентам.
2. Уход стратегически важного партнера.
3. Непрофессионализм в деятельности сотрудников компании в сфере туризма и гостеприимства, несоответствие предоставляемых услуг требованиям ее потенциальных потребителей.
4. Угроза банкротства по причине неграмотного ведения экономической деятельности компании.
5. Урон, нанесенный репутации предприятия, компрометирующий его продукт, сотрудников и т. д.
6. Возникновение проблем в корпоративной среде, раскол в коллективе.
7. Неэффективное управление предприятием, низкая мотивация персонала, недостаточный контроль за исполнением обязанностей, сопротивление трендам и инновациям, недостаточная коммуникация, отсутствие стратегического видения, нарушение системы планирования и т.п.

Отметим, что некоторые из перечисленных причин возникновения кризиса спрогнозировать достаточно сложно. Их можно только констатировать, когда кризис уже назрел.

Когда причины появления кризиса понятны, необходимо провести подробный анализ существующего состояния дел и выявить предполагаемые возникшие проблемы, оценить риски. После задать очередность решения проблем с учётом их уровня критичности. Далее необходимо поставить задачи по выходу из сложившейся ситуации, сформировать и утвердить поэтапный план действия с определением ответственных лиц. Ознакомить участников с разработанной стратегией и, как можно быстрее, приступить к выполнению плана, осуществляя контроль, корректируя действия.

На [Рисунке 1](#) детально приведены этапы формирования антикризисной стратегии для туристского предприятия.

Руководителю предприятия важно во время кризиса обеспечить стабильность бизнес-процессов, слаженность работы команды. Конкуренты могут воспользоваться сложившейся кризисной ситуацией и переманить к себе сотрудников-профессионалов. Потеря ценных кадров может серьезно пошатнуть конкурентоустойчивость компании, т.к. важным конкурентным преимуществом туристских предприятий, в особенности турагентств, является профессиональный штат тревел-экспертов. Сокращая риски потери сотрудников во время кризиса, необходимо замотивировать их на работу, пересмотреть существующую систему мотивации, обрисовать будущие возможности компании в целом и для каждого члена команды в частности. Важно говорить с персоналом, когда возникают у предприятия сложности, давать только реалистичные обещания сотрудникам. Руководителю подавать пример стрессоустойчивости.



Рис. 1. Этапы разработки антикризисной стратегии для туристского предприятия
 Источник: [Беляев, Коротков, 2011](#)

Рассмотрим направления реализации антикризисного управления с точки зрения оптимизации системы управления персоналом туристского предприятия. Выделим основные аспекты антикризисной стратегии направленной на систему управления персоналом в туристской организации ([Рисунок 2](#)).

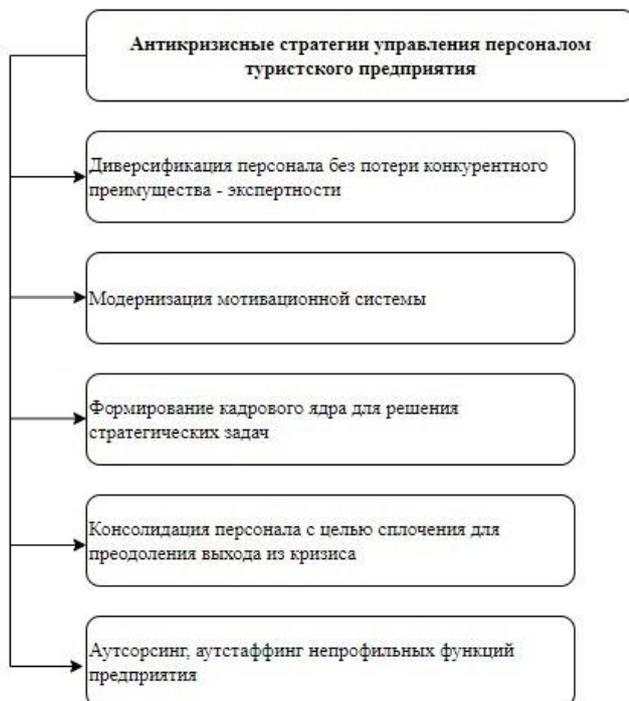


Рис. 2. Антикризисные стратегии управления персоналом туристского предприятия
 Источник: [Беляев, Коротков, 2011](#)

Рассмотрим подробнее представленные на рисунке мероприятия, которые могут быть реализованы в рамках выделенных стратегий.

Чтобы организовать работу туристского предприятия в кризисных условиях следует сформировать «группу» антикризисного управления. Она может быть создана из состава сотрудников компании, а также и посредством привлечения других сторонних работников. Формирование кадрового ядра поможет руководителю повысить лояльность персонала, сплотить команду, консолидировать сотрудников на решение важных стратегических задач в кризисной ситуации.

4. Результаты

Эффективным методом антикризисной стратегии управления персоналом для туристских компаний является вывод непрофильных функций компании и передача их на аутсорсинг. Аутстаффингом пользуются организации для осуществления вывода из штата уже имеющихся работников, посредством их перевода в штат аутстаффинговой компании, снижая при этом у себя налоговую нагрузку.

Система диверсификации персонала, являясь стратегией управлением персоналом в кризис, представляет также одну из форм обеспечения конкурентных преимуществ, как предприятия, так и самого сотрудника на рынке труда. Это универсализации работника, освоении им нескольких специальностей, она облегчают процесс ротации персонала в рамках одного предприятия.

Диверсификации персонала позволяет предприятию минимизировать затраты на оплату труда сотрудникам. Диверсификацию необходимо производить совместно с модернизацией системы мотивации. Следует установить четкие зависимости системы оплаты труда от достигаемых результатов. Разработать и внедрить KPI (Key Performance Indicators) – систему ключевых показателей эффективности для каждого сотрудника. Измеряя KPI, туристские предприятия могут оценить качество полученного результата деятельности и определить направления для его повышения в будущем.

Для эффективного процесса диверсификации нужно провести оценку кадрового потенциала гостиницы. Предприятию важно сохранить свое конкурентное преимущество на рынке во время кризиса – наличие в штате тревел-экспертов. Оценка персонала может осуществляться как в целом по предприятию, так и по каждому отдельному сотруднику.

Представим в общем виде модель организации деловой оценки персонала туристского предприятия на [Рисунке 3](#).

Оценка персонала важный инструмент управления персоналом. В процессе оценки персонала:

- диагностируется уровень развития профессионально важных качеств сотрудника;
- сопоставляются индивидуальные результаты со стандартными требованиями работы (по уровням и специфике должностей);
- выявляются работники, не удовлетворяющие стандартам труда или существенно превышающие эти стандарты;
- оценивается перспектива эффективной деятельности, роста, ротации.

Грамотное проведение аттестации (оценки) персонала приносит не только пользу и дает реальную отдачу, но и имеет большое значение для обеих сторон трудовых отношений при преодолении кризисных ситуаций:

Для работодателя: это возможность оптимизировать использование трудовых ресурсов, оценить уровень квалификации персонала в целом и каждого из них в отдельности, создать дополнительные стимулы к профессиональному росту и повышению их квалификации, сформировать кадровый резерв из наиболее компетентных специалистов и расторгнуть трудовые договоры с персоналом, который не соответствует требованиям, предъявляемым к занимаемой должности;

Для сотрудника: это возможность доказать работодателю, что он является грамотным специалистом, обладающим достаточной квалификацией и высоким уровнем профессионализма, а также зарекомендовать себя в этом качестве и получить повышение.

Немаловажным в условиях кризиса является обеспечение на предприятии комфортного социально-психологического климата. Для этого желательно проводить диагностику трудовой мотивации и ценностных ориентаций сотрудников, чтобы использовать инструменты снижения социально-психологической напряженности.



Рис. 3. Модель организации оценки персонала туристского предприятия
Источник: [Баталина и др., 2023](#)

В кризис вопросы управления персоналом требуют особого внимания от руководителя. Результатом неэффективного управления может стать утечка конфиденциальной информации из компании или клиентской базы, а также переход сотрудников на работу к конкурентам ([Петренко и др., 2023](#)).

Кризис всегда несет в себе невозможность сохранения существующих бизнес-моделей. Происходит непростая трансформация привычного процесса деятельности предприятия. Возникает необходимость в быстром реагировании, принятии ряда критически важных решений, чтобы не допустить тяжелые последствия, преодолеть этот мощный перелом. Что даст шанс на обновление всей существующей системы, новый виток развития для предприятия, усиление своей конкурентоспособности ([Петренко и др., 2023](#)).

5. Заключение

Антикризисная стратегия туристского предприятия является единым комплексом мер (планирование, управление финансами, персоналом, взаимоотношениями с клиентами, и другие), первостепенной целью которых является предотвращение кризиса в компании, а после – использование различных методов для развития и повышения ее конкурентоустойчивости на рынке.

Литература

Афанасьева, 2010 – Афанасьева М.А. Глобализация и мировой экономический кризис / Модернизация образования, экономики и управления как фактор эволюционирования современного общества: междуна. заочная науч.-практ. конф. Москва – Калининград – Смоленск, 2010.

Баталина и др., 2023 – Баталина Д.А., Зотова Е.Г., Леушина О.В., Лямцева К.К., Мальцева Н.А., Маневич Я.В. Сфера услуг в условиях трансформационных процессов: отраслевые особенности. Курск, 2023.

Беляев, Коротков, 2011 – Беляев А.А., Коротков Э.М. Антикризисное управление. М.: ИНФРА-М, 2-е изд. М.: 2011. 311 с.

Богданов, 2023 – Богданов А.А. Тектология: всеобщая организационная наука / Отв. ред. Л. Маневич И. Абалкин. М.: URSS, 2023. 688 с.

Манушин, 2013 – Манушин Д.В. Современная классификация макроэкономических кризисов // *Финансы и кредит*. 2013. № 2. С. 35-46.

Нюренбергер и др., 2020 – Нюренбергер Л.Б., Щетинина Н.А., Севрюков И.Ю., Лучина Н.А., Петренко Н.Е. Управление бизнес-процессами в сфере туристских услуг: предпосылки, принципы, особенности // *Инновации и инвестиции*. 2020. № 4. С. 294-298.

Петренко и др., 2023 – Петренко Н.Е., Маневич Я.В., Шумков В.В. Особенности инновационной конкуренции в сфере туристских услуг // *Журнал Креативная экономика*. М., 2023. Т. 17. № 11. С. 4309-4320.

Петренко и др., 2023 – Петренко Н.Е., Шумков В.В., Маневич Я.В. Современная сфера туристских услуг: цифровизация как драйвер глобальной трансформации // *Финансовый менеджмент*. 2023. № 1-2. С. 152-161.

Петренко, 2021 – Петренко Н.Е. Формирование, функционирование и развитие локального регионального туристского рынка (на примере Новосибирской области) / Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Алтайский государственный университет. Барнаул, 2021.

Петренко, 2023 – Петренко Н.Е. Особенности развития отечественного туристского рынка в условиях внешних ограничений / *Экономика устойчивого развития региона: инновации, финансовые аспекты, технологические драйверы развития в сфере туризма и гостеприимства*. Симферополь, 2023. С. 11-14.

Севрюков и др., 2022 – Севрюков И.Ю., Леушина О.В., Шурбе В.З. Организация общественного питания как фактор конкурентоспособности гостиничных комплексов // *Современная конкуренция*. 2022. Т. 16. № 5 (89). С. 33-52.

Шнорр, 2011 – Шнорр Ж.П. Применение сетевого подхода как фактора повышения конкурентоспособности торговли потребительской кооперации / В сборнике: *Кооперация – история и современность*. Материалы международной научно-практической конференции, 2011. С. 179-183.

Щетинина, Аршинова, 2020 – Щетинина Н.А., Аршинова А.Н. Современные требования и показатели оценки качества услуг / *Сборник материалов VII международной научно-практической конференции*. Симферополь, 2020. С. 37-38.

Экономическая энциклопедия, 1999 – Экономическая энциклопедия. М.: Издательство «Экономика», 1999. 1055 с.

Dictionary Thesaurus... – Dictionary Thesaurus Merriam-Webster. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/crisis> (дата обращения: 15.03.2024).

References

Afanas'eva, 2010 – Afanas'eva, M.A. (2010). Globalizatsiya i mirovoi ekonomicheskii krizis [Globalization and the world economic crisis]. *Modernizatsiya obrazovaniya, ekonomiki i upravleniya kak faktor evolyutsionirovaniya sovremennogo obshchestva: mezhdun. zaochnaya nauch.-prakt. konf.* Moskva – Kaliningrad – Smolensk. [in Russian]

Batalina i dr., 2023 – Batalina, D.A., Zotova, E.G., Leushina, O.V., Lyamtseva, K.K., Mal'tseva, N.A., Manevich, Ya.V. (2023). Sfera uslug v usloviyakh transformatsionnykh protsessov: otraslevye osobennosti [The service sector in conditions of transformation processes: industry features]. Kursk. [in Russian]

Belyaev, Korotkov, 2011 – Belyaev, A.A., Korotkov, E.M. (2011). Antikrizisnoe upravlenie [Crisis management]. M.: INFRA-M, 2-e izd. M. 311 p. [in Russian]

Bogdanov, 2023 – *Bogdanov, A.A.* (2023). Tektologiya: vseobshchaya organizatsionnaya nauka [Tectology: general organizational science]. Otv. red. L. Manevich I. Abalkin. M.: URSS. 688 p. [in Russian]

Dictionary Thesaurus... – Dictionary Thesaurus Merriam-Webster. [Electronic resource]. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/crisis> (date of access: 15.03.2024).

Ekonomicheskaya entsiklopediya, 1999 – Ekonomicheskaya entsiklopediya [Economic Encyclopedia]. M.: Izdatel'stvo «Ekonomika», 1999. 1055 p. [in Russian]

Manushin, 2013 – *Manushin, D.V.* (2013). Sovremennaya klassifikatsiya makroekonomicheskikh krizisov [Modern classification of macroeconomic crises]. *Finansy i kredit*. 2: 35-46. [in Russian]

Nyurenberger i dr., 2020 – *Nyurenberger, L.B., Shchetinina, N.A., Sevryukov, I.Yu., Luchina, N.A., Petrenko, N.E.* (2020). Upravlenie biznes-protsessami v sfere turistskikh uslug: predposylki, printsipy, osobennosti [Management of business processes in the field of tourism services: prerequisites, principles, features]. *Innovatsii i investitsii*. 4: 294-298. [in Russian]

Petrenko i dr., 2023 – *Petrenko, N.E., Manevich, Ya.V., Shumkov, V.V.* (2023). Osobennosti innovatsionnoi konkurentsii v sfere turistskikh uslug [The features of innovative competition in the field of tourism services]. *Zhurnal Kreativnaya ekonomika*. 17(11): 4309-4320. [in Russian]

Petrenko i dr., 2023 – *Petrenko, N.E., Shumkov, V.V., Manevich, Ya.V.* (2023). Sovremennaya sfera turistskikh uslug: tsifrovizatsiya kak draiver global'noi transformatsii [Modern sphere of tourist services: digitalization as a driver of global transformation]. *Finansovyi menedzhment*. 1-2: 152-161. [in Russian]

Petrenko, 2021 – *Petrenko, N.E.* (2021). Formirovanie, funktsionirovanie i razvitie lokal'nogo regional'nogo turistskogo rynka (na primere Novosibirskoi oblasti) [Formation, functioning and development of the local regional tourism market (using the example of the Novosibirsk region)]. Dissertatsiya na soiskanie uchenoi stepeni kandidata ekonomicheskikh nauk. Altaiskii gosudarstvennyi universitet. Barnaul. [in Russian]

Petrenko, 2023 – *Petrenko, N.E.* (2023). Osobennosti razvitiya otechestvennogo turistskogo rynka v usloviyakh vneshnikh ogranichenii [Features of the development of the domestic tourism market in conditions of external restrictions]. *Ekonomika ustoychivogo razvitiya regiona: innovatsii, finansovye aspekty, tekhnologicheskie draivery razvitiya v sfere turizma i gostepriimstva*. Simferopol'. Pp. 11-14. [in Russian]

Sevryukov i dr., 2022 – *Sevryukov, I.Yu., Leushina, O.V., Shurbe, V.Z.* (2022). Organizatsiya obshchestvennogo pitaniya kak faktor konkurentosposobnosti gostinichnykh kompleksov [Organization of public catering as a factor in the competitiveness of hotel complexes]. *Sovremennaya konkurentsia*. 16. 5(89): 33-52. [in Russian]

Shchetinina, Arshinova, 2020 – *Shchetinina, N.A., Arshinova, A.N.* (2020). Sovremennye trebovaniya i pokazateli otsenki kachestva uslug [Modern requirements and indicators for assessing the quality of services]. *Sbornik materialov VII mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii*. Simferopol'. Pp. 37-38. [in Russian]

Shnorr, 2011 – *Shnorr, Zh.P.* (2011). Primenenie setevogo podkhoda kak faktora povysheniya konkurentosposobnosti tovgovli potrebitel'skoi kooperatsii [Application of the network approach as a factor in increasing the competitiveness of trade in consumer cooperation]. *V sbornike: Kooperatsiya – istoriya i sovremennost'*. Materialy mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Pp. 179-183. [in Russian]

UDC 338.48

Tourism Services Market: the Anti-Crisis Personnel Management as a Catalyst for the Company's Competitiveness

Aleksandr I. Kovalev ^{a,*}, Yana V. Manevich ^a, Vyacheslav V. Shumkov ^a

^aNovosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russian Federation

* Corresponding author

E-mail addresses: ak3345@mail.ru (A.I. Kovalev), annic57@yandex.ru (Y.V. Manevich)

Abstract

Tourism is one of the most important and dynamic sectors of the Russian economy. But over the past four years, the tourism and hospitality industry has experienced many crises: the COVID-19 epidemic, the fall of the ruble, natural disasters, political conflicts, sanctions, which had an extremely negative impact on the entire industry. The crisis is hitting all subjects of the market economy, which requires them to respond quickly. The purpose of the study is to identify the main aspects of the anti-crisis personnel management strategy of a tourist enterprise and determine its relationship with the competitiveness of the company in a crisis. The article examines the opinions of scientists studying the concept of “crisis”, and a new definition is formed. The main external and internal causes of the crisis in the field of tourism and hospitality have been identified. The directions of the implementation of anti-crisis management from the point of view of optimizing the personnel management system of a tourist enterprise are considered. The main aspects of the anti-crisis strategy of personnel management of a tourist enterprise have been formed. The study of the anti-crisis strategy of personnel management was conducted using an abstract logical method, the method of expert assessments. The results of the research can be used in the processes of developing and implementing an anti-crisis personnel management strategy of a tourist enterprise to successfully achieve the company's goals during a crisis.

Keywords: crisis, anti-crisis personnel management, tourism enterprise, competitiveness, competition, anti-crisis strategy, tourism.