

УДК 65.016.7  
DOI: 10.15673/fie.v16i2.2942

**Замлинський В.А.**

доктор економічних наук, професор  
кафедра економіки промисловості  
Одеський національний технологічний університет  
вул. Канатна 112, м. Одеса, Україна, 65039  
E-mail: zam.agrariy@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0001-7642-2443

**Гура О.Л.**

кандидатка економічних наук, доцентка  
кафедра туристичного та готельно-ресторанного  
бізнесу  
Одеський національний економічний університет  
вул. Преображенська, 8, м. Одеса, Україна, 65082  
E-mail: guraolga79@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0002-8526-8844

**Давиденко І.В.**

кандидатка економічних наук, доцентка  
кафедра туристичного та готельно-ресторанного  
бізнесу  
Одеський національний економічний університет  
вул. Преображенська, 8, м. Одеса, Україна, 65082  
E-mail: davudenko.ivfme@gmail.com  
ORCID ID: 0009-0003-2212-7408

**Соловійова О. М.**

кандидатка економічних наук, доцентка  
кафедра туристичного та готельно-ресторанного  
бізнесу  
Ізмаїльський державний гуманітарний університет  
вул. Репина, 12, Ізмаїл, Україна, 68610  
E-mail: soloviova.olga@ukr.net  
ORCID ID: 0000-0002-0441-5997

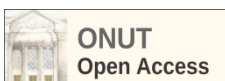
**Машин А.Г.**

здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти  
кафедра публічного управління та адміністрування  
Одеського національного університету імені І.І. Мечникова,  
вул. Всеволода Змієнка, 2, м. Одеса, Україна, 65038  
E-mail: andrii.mashyn@gmail.com  
ORCID ID: 0009-0004-4463-6518

## СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Метою проведеного дослідження є виявлення стратегій антикризового менеджменту в туристичних підприємствах, головних факторів їх формування та реалізації. Дослідження спрямоване на виявлення головних передумов успішного впровадження антикризового менеджменту в туристичних підприємствах, визначенні переваг його здійснення та головних напрямків реалізації. Дослідження проводилось на основі статистичних даних країн Європейського Союзу протягом 2019 – 2023 років [1]. В процесі виконання роботи було використано комплексний підхід, який включає опрацювання результатів наукових досліджень, аналіз статистичних даних, порівняльний аналіз результатів туристичної діяльності країн ЄС. За результатами проведеного дослідження було проаналізовано тенденцію розвитку туристичних підприємств протягом 2020 – 2023 років в країнах ЄС і встановлено, що після пандемії COVID-19 частка туризму значно скоротилась. Лише деяким країнам вдалось повернутись до рівня розвитку 2019 року; лише 16,7% країн ЄС мають стабільну тенденцію показника заїзду резидентів/нерезидентів до закладів розміщення туристів. Актуальним стратегічним напрямом розвитку сучасного туризму є функціонування на засадах циркулярності, що утворює підґрунтя для розвитку місцевих постачальників, сприяння зменшення відходів, що стимулює інвестування в розробки та впровадження циклічних бізнес-моделей.

**Ключові слова:** бізнес, кризові явища, менеджмент, туристичний сектор, циркулярна економіка, інвестиції.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Туристична галузь є глобальною індустрією, яка здійснює значний вплив на суспільний розвиток, створює простір для культурних обмінів, забезпечує розуміння культурних відмінностей, об'єднує людей з різними культурами, сприяє розвитку місцевої інфраструк-

тури.

Туризм є великим та складним сектором, який об'єднує продукти, послуги, логістику, гостинність безпеку тощо. Природні катаклізми, техногенні проблеми, людський фактор є головними причинами негативного впливу на безперерйне функціонування цього сектору, що вимагає антикризового планування

та готовності туристичних підприємств до протидії ймовірності негативних впливів на їх діяльність.

Вибір стратегії антикризового управління має важливе значення для розвитку туристичних підприємств. Своєчасність та правильність її вибору гарантує підприємству безперебійність його роботи, високий рівень стійкості та конкурентоспроможності на економічному ринку, збереження споживчої та клієнтської бази.

Функціонування туристичного сектору на основах циркулярності представляє собою актуальний для сучасності стратегічний підхід та є засобом до мінімізації його впливу на навколишнє середовище (зменшення рівня відходів, забруднення; викидів CO<sub>2</sub>, сприяння економічному зростанню при мінімізації та раціоналізації використаних ресурсів тощо).

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Дослідження стратегії антикризового управління туристичних підприємств є актуальною темою сьогодні і привертає увагу ряду вчених. Можна виокремити наступні напрямками їх вивчення:

- дослідження управління ризиками, спричиненими утворенням кризових явищ та стихійних лих у сфері гостинності та туризму загалом, акцентування уваги на потребі в плануванні напрямків протидії та постійному пильнуванні можливих змін [2, с. 3465-3493];

- формування стратегій стійкості та стратегічних реакцій на кризи, які можуть повторитись для малого туристичного бізнесу [3, 251-270];

- аналіз практик антикризового менеджменту туристичних підприємств [4, 1-11; 5; 6];

- місце маркетингу в антикризовому управлінні туристичних підприємств [7, с. 69-73; 8, с.103-117; 9;20;];

- системний підхід до обґрунтування управлінських рішень в напрямку антикризової стійкості туристичних підприємств [10];

- дослідження туризму під час кризових явищ [11; 12; 13, с.84-95; 14; 15].

Антикризовий підхід до розвитку діяльності в туристичній сфері полягає у створенні інтегрованої системи управління кризовими явищами з координованими та спільними ініціативами на всіх рівнях системи: суспільства, уряду, відповідних зацікавлених сторін тощо.

Наслідки криз мають різний характер і період відновлення після них визначається рівнем готовності бізнесу до подібних негативних впливових явищ. Це утворює загрозу для діяльності та безперервності розвитку туристичних підприємств і в деяких випадках може закінчитись максимальним послабленням розвитку бізнесу, що може призвести до припинення підприємницької діяльності. Прикладом є пандемія COVID-19, яка трансформувала туристичну індустрію і утворила складні умови для відновлення більшості туристичних підприємств, які були не готові до гнучкості в прийнятті оперативних рішень в напрямку протидії негативних впливів на їх діяльність.

Непередбачуваність утворення кризових явищ формують потребу у виявленні та формуванні стратегій протидії кризам в туристичних підприємств-

вах. Стрімкий розвиток суспільних відносин спонукає до оновлення походження та сутності криз, що вимагає безперервного розвитку антикризового менеджменту в туристичних підприємствах і є підставою для вибору нами напрямку проведеного нами дослідження.

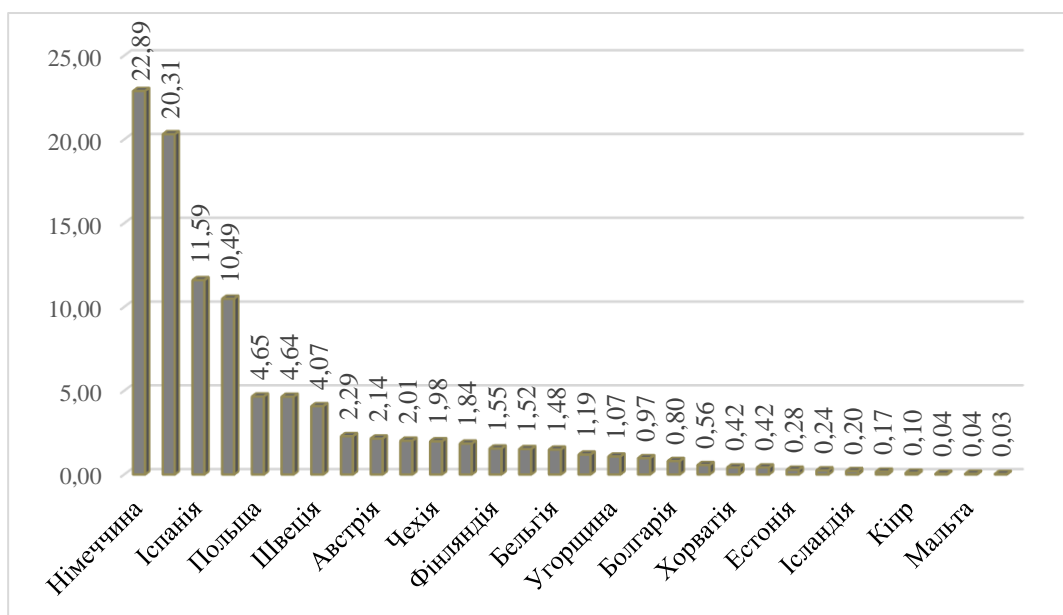
**Формулювання цілей дослідження.** Антикризовий підхід до розвитку діяльності в туристичній сфері полягає у створенні інтегрованої системи управління кризовими явищами з координованими та спільними ініціативами на всіх рівнях системи: суспільства, уряду, відповідних зацікавлених сторін тощо.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Сучасний туристичний сектор має характеристики нестабільності та невизначеності як на глобальному, так і на локальному рівнях. Пандемія COVID-19, супроводжуючі обмеження, геополітична ситуація, локальні конфлікти, зростання цін, порушення логістичних ланцюгів призвели до того, що частка туризму у світовій економіці значно скоротилась. Так, лише до кінця 2023 року деяким країнам вдалось повернутись до рівня 2019 року. Лише у 16,7% країн ЄС спостерігається стабільна тенденція щорічного росту показника заїзду резидентів/нерезидентів до закладів розміщення туристів в період з 2019 р. до 2023 р. (Словенія, Ісландія, Кіпр, Мальта, Люксембург). У 10% країн ЄС рівень відповідного показника почав зростати з 2021 року (Швейцарія, Данія, Естонія), а максимальне підвищення показника спостерігається з 2022 року, - 36,7%, що відбулось головним чином за рахунок таких країн, як Іспанія, Польща, Нідерланди, Швеція, Португалія, Чехія, Румунія, Фінляндія, Бельгія, Хорватія, Литва, Латвія.

Воєнні дії на території України також мають негативний вплив на функціонування туристичного сектору країн ЄС, що стимулює їх до пошуку антикризових стратегій. Відповідна криза сприяла збільшенню українських біженців до країн ЄС, що створило додаткове навантаження на відповідну інфраструктуру; змінам популярних туристичних маршрутів; проблеми з авіасполученням; порушення логістичних маршрутів; підвищення зацікавленості туристів до внутрішнього та регіонального туризму тощо.

Активна поведінка споживачів туристичної сфери в 2024 році стимулювала до відродження галузі та туристичного бізнесу зокрема. Адаптуючись до мінливої реальності, розширюється та розвиваються існуюча туристична логістика та інфраструктура.

В 2023 році лише дві країни ЄС мають максимальну питому вагу показника заїзду резидентів/нерезидентів до закладів розміщення туристів – це Німеччина (22,89%) та Франція (20,31%), у 10% країн ЄС показники знаходяться в інтервалі від 4,65% до 4,07% та у 76,7% країн ЄС питома вага досліджуваного показника дорівнює 2,29 % (Швейцарія) та нижче (рис.1). Слід зауважити про Німеччину та Італію, в яких спостерігається відсутній ріст показника заїзду резидентів/нерезидентів до закладів розміщення туристів в період з 2019 р. до 2023 р., при тому, що вони займають високий рівень питомої ваги досліджуваного показника в 2023 році серед інших країн ЄС.



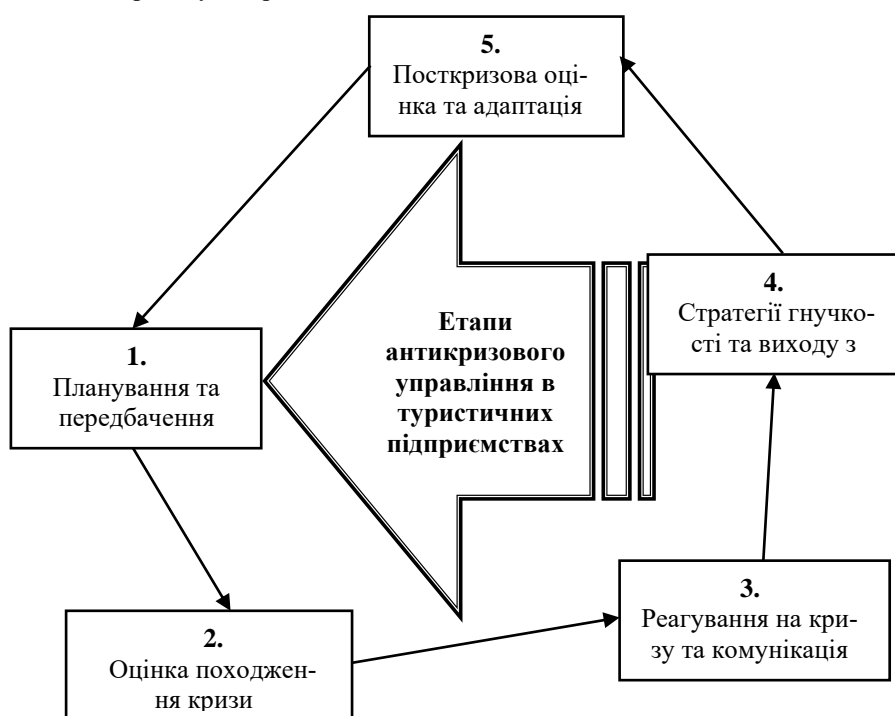
**Рис.1. Питома вага показника заїзду резидентів/нерезидентів до закладів розміщення туристів в країнах ЄС в 2023 році, % \***

\*складено авторами на основі аналізу [1]

Головними чинниками, які стримують сучасний розвиток туристичних підприємств є сезонність, підвищення постійних витрат, нестача висококваліфікованого персоналу. Загалом вони утворюють критичну ситуацію у швидкозмінному та деструктивному середовищі з непередбачуваними змінами та утворюють небезпеку і дестабілізацію для туристів та бізнесу.

Менеджмент кризових явищ в туристичному бізнесі повинен мати стратегічний підхід, адаптований до певного бізнес-процесу і передбачає підготов-

ку, реагування та відновлення після несподіваних подій, що можуть негативно вплинути на плани подорожей, рівень задоволення туристів тощо. Головною метою управління кризовими ситуаціями в туристичному бізнесі є попередження та мінімізація наслідків кризи, відновлення довіри споживачів, забезпечення максимально швидкого відновлення для всіх залучених сторін. Загалом, антикризове управління в туристичних підприємствах можна розділити на п'ять етапів (рис.2).



**Рис. 2. Етапи антикризового управління в туристичних підприємствах\***

\*власна розробка авторів

Кризи в сфері туризму можуть приймати різні форми свого прояву, що вимагає конкретної реакції. Наприклад, стихійні лиха можуть стати причиною порушення планів подорожей, роботи інфраструктурних об'єктів; геополітичні напруження або громадянські зворушення є загрозою безпеки туристів; пандемії, наприклад COVID-19, є унікальним викликом, який утворив наслідки для глобальних подорожей.

Управління кризою туристичних підприємств повинно починатись з передбачення появи самої кризи, докризового планування та готовності туристичного бізнесу до передбачення потенційних ризиків та «пом'якшення» наслідків криз. Актуальними напрямками антикризового управління туристичного бізнесу є постійне проведення оцінки ризиків, виявлення вразливих сторін та факторів, підвищення рівня оперативності в надзвичайних ситуаціях та організація міроприємств з метою своєчасного реагування на можливі кризи.

Ефективність реагування на кризові ситуації в туристичному бізнесі визначається гнучкістю та диверсифікацією туристичних пропозицій, досвіду, швидкої комунікації з відповідними органами влади, місцевими громадами та іншими зацікавленими сторонами, достовірної оцінки ситуації та прийняття обґрунтованих рішень. Досвід вирішення кризових ситуацій туристичні підприємства можуть отримати

після проведення посткризового аналізу з метою вдосконалення майбутніх стратегій управління кризами.

Управління кризовими ситуаціями має важливе значення для туристичних підприємств, так як його дії можуть мати як позитивний результат, так і стати чинником руйнації бізнесу під час несподіваних подій типу стихійних лих, атак на кібербезпеку, при технологічних проблемах чи економічних рецесіях. Тому, підготовка до формування та розвитку правильних стратегій управління кризами є гарантом безперервності ведення бізнесу та запобіжником значних фінансових витрат.

Бізнес-кризи мають в більшості випадків раптовий характер, при стабільних умовах підприємницької діяльності, в моменти, коли фактори негативного впливу менше всього очікуються внутрішнім середовищем бізнесу. Тому, актуальним є організація в підприємствах групи антикризового менеджменту, завданням якої було б вирішення поточних кризових ситуацій та розробки надійного плану щодо подальшого уникнення виснажливого впливу на бізнес.

В 2023 році, в структурі туристичних підприємств країн ЄС найбільшу питому вагу склали сфери діяльності закладів розміщення та харчування (74,36%) і проживання (18,86%), а найменшу – повітряний транспорт (3,42%) та туристичні агенції, туроператорська та інші служби бронювання та пов'язаної з ними діяльності (3,36%) (рис.3).

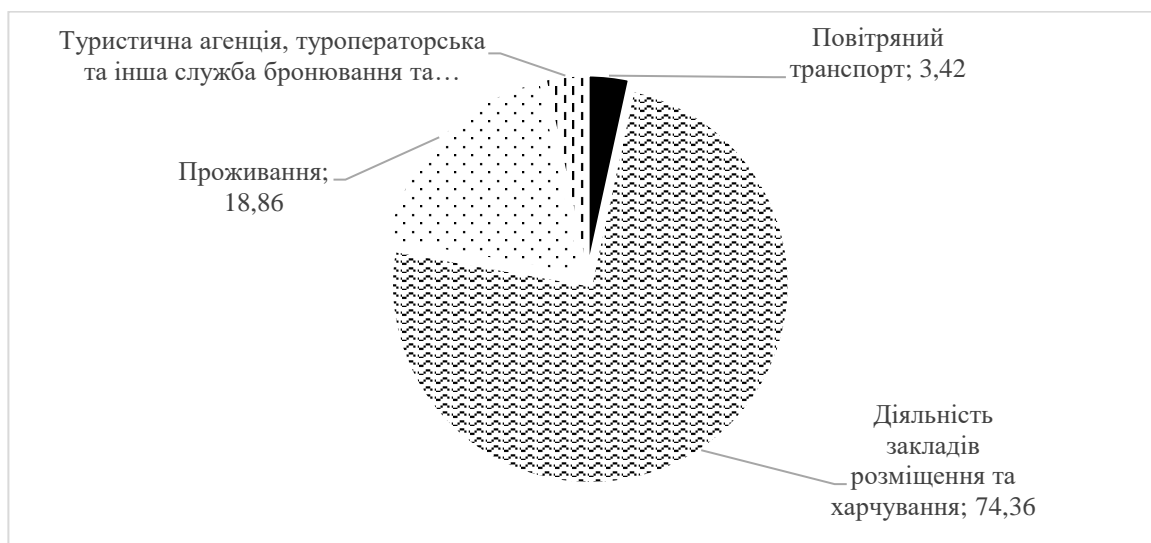


Рис. 3. Питома вага зайнятих осіб за видами туристичної діяльності в країнах ЄС в 2023 році, %\*  
\*побудовано авторами на основі аналізу [1]

Незмінними лідерами в 2023 році серед країн ЄС є Туреччина та Іспанія, які входили в трійку лідерів в розрізі досліджуваних нами сфер туристичної діяльності; Туреччина входила в трійку лідерів у сферах діяльності закладів розміщення та харчування, проживання, туристичних агенцій, туроператорських та інших служб бронювання та пов'язаних з ними діяльності; трійку лідерів у сфері повітряного транспорту «закрила» Франція, зайнявши третє місце.

Кваліфікація кадрів є важливим фактором в прийнятті управлінських рішень [16]. Аналізуючи

забезпеченість туристичних підприємств працівниками протягом 2020 – 2023 років в країнах ЄС виявлено, що найнижчі показники є у сфері повітряного транспорту (табл.1). Тут спостерігається зниження показника забезпеченості кадрами за усіма видами класифікації освіти. Сфери діяльності закладів розміщення та харчування, проживання, туристичних агенцій, туроператорських та інших служб бронювання та пов'язаних з ними діяльності мали стабільний ріст показників забезпеченості працівниками різних рівнів класифікації освіти.

Загалом, в усіх сферах туристичного бізнесу спостерігається підвищення рівня забезпеченості працівників з рівнем освіти менше початкової, початкової та нижчої середньої у 2021 – 2023 роках, в порівнянні з 2020 роком. Лідерами серед країн ЄС із забезпеченості висококваліфікованих кадрів протягом

2020 – 2023 років є Німеччина, Іспанія, Франція та Туреччина. Темпи приросту кількості співробітників з вищою освітою, задіяних в туристичному бізнесі країн ЄС, менші за співробітників з вище середньою та невищою протягом 2020 – 2023 років.

Таблиця 1

**Тенденція зміни співробітників за рівнем освіти та видами діяльності в країнах ЄС протягом 2020 – 2023 років, %\***

Вид діяльності	Діапазон дослідження, роки	Класифікація освіти		
		Менше початкової, початкової та нижчої середньої	Вища середня та невища	Вища
Повітряний транспорт	2021 до 2020	97,65	82,27	89,30
	2022 до 2020	102,75	88,07	88,04
	2023 до 2020	95,29	89,14	99,95
Діяльність закладів розміщення та харчування	2021 до 2020	96,51	95,28	96,53
	2022 до 2020	116,64	109,47	112,26
	2023 до 2020	125,65	114,13	119,45
Проживання	2021 до 2020	95,54	93,37	94,49
	2022 до 2020	126,49	108,16	111,36
	2023 до 2020	128,95	112,46	111,66
Туристична агенція, туроператорська та інша служба бронювання та пов'язана з ними діяльність	2021 до 2020	95,54	93,37	94,49
	2022 до 2020	126,49	108,19	111,36
	2023 до 2020	128,95	112,46	111,66

\*Розраховано авторами на основі [1]

Аналізуючи тенденцію розвитку забезпеченості співробітниками туристичного бізнесу з вищою освітою в країнах ЄС протягом 2019 – 2023 років виявлено (рис.4) стабільну тенденцію до росту лише в сферах туристичних агенцій, туроператорських, інших служб бронювання і пов'язаної з ними діяльності та повітряного транспорту. В сферах діяльності закладів розміщення і харчування та проживання протягом 2019 – 2022 років спостерігається тенденція росту кількості працівників з вищою освітою, а в 2023 році він понизився на 9,89 та 17,58 відсоткових пунктів відповідно. За усіма сферами туристичного бізнесу в країнах ЄС в 2023 році найбільшу кількість працівників займають ті, які мають середню освіту – 46,04%. Працівники з вищою освітою мали середнє значення - 37,8%, з нижчою – 16,12%.

Тенденція зниження рівня забезпеченості висококваліфікованими працівниками в туристичних підприємствах утворює умови вразливості щодо можливостей прийняття ефективних рішень в антикризовому управлінні.

Головними стратегіями управління кризовими ситуаціями в туристичних підприємствах є плану-

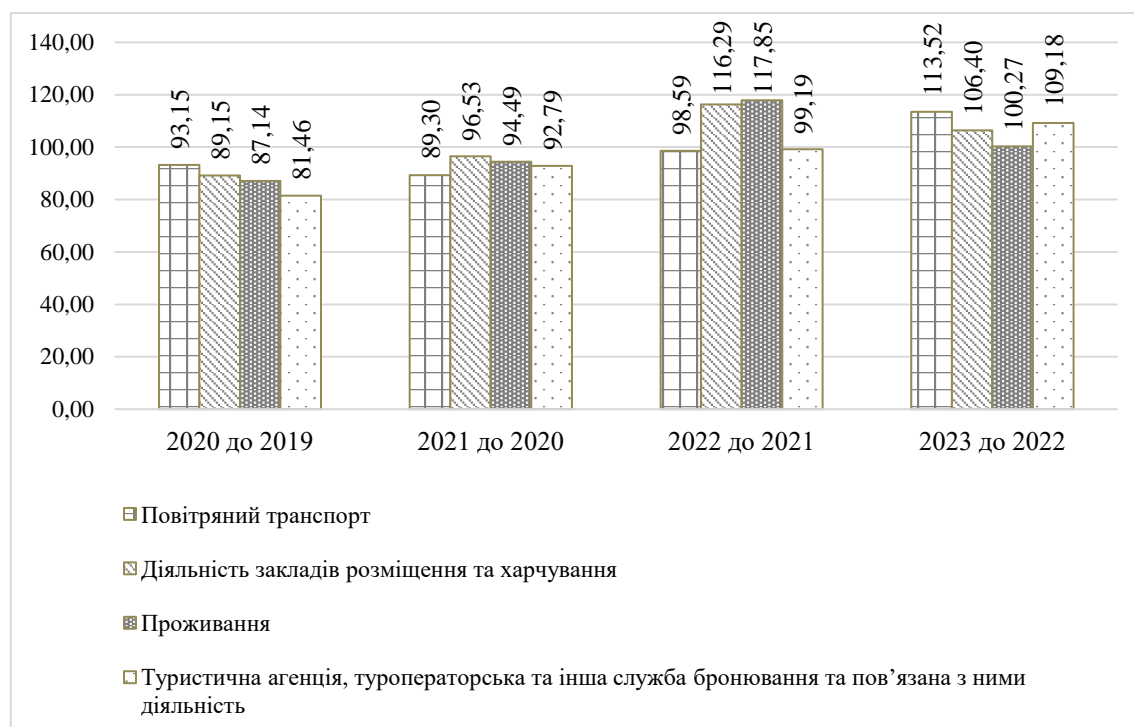
вання та підготовка до них. Процес завчасно визначених можливих ризиків дозволить розробити варіативність планів своєчасного реагування, навчити персонал діяти в надзвичайних ситуаціях, встановити необхідні канали зав'язків, оснастивши туристичний бізнес необхідними інструментами врегулювання кризових явищ.

Актуальною заходом протидії кризових явищ в туристичних підприємствах є створення команд антикризового менеджменту. Його метою є передбачення та своєчасна оцінка можливих ризиків, ведення організаційної діяльності на основах антикризового управління, побудова сильної та успішної роботи груп протидії кризових випадків. Головними стратегіями антикризового управління є:

1) Передбачення та планування потенційних криз з метою їх запобігання.

2) Реагування на актуальну кризу із вживанням найкращих заходів пом'якшення потенційної шкоди організації.

3) Управління кризою відновлення, який зосереджений на стабілізацію бізнес-операцій, мінімізації збоїв та покращення репутації організації.

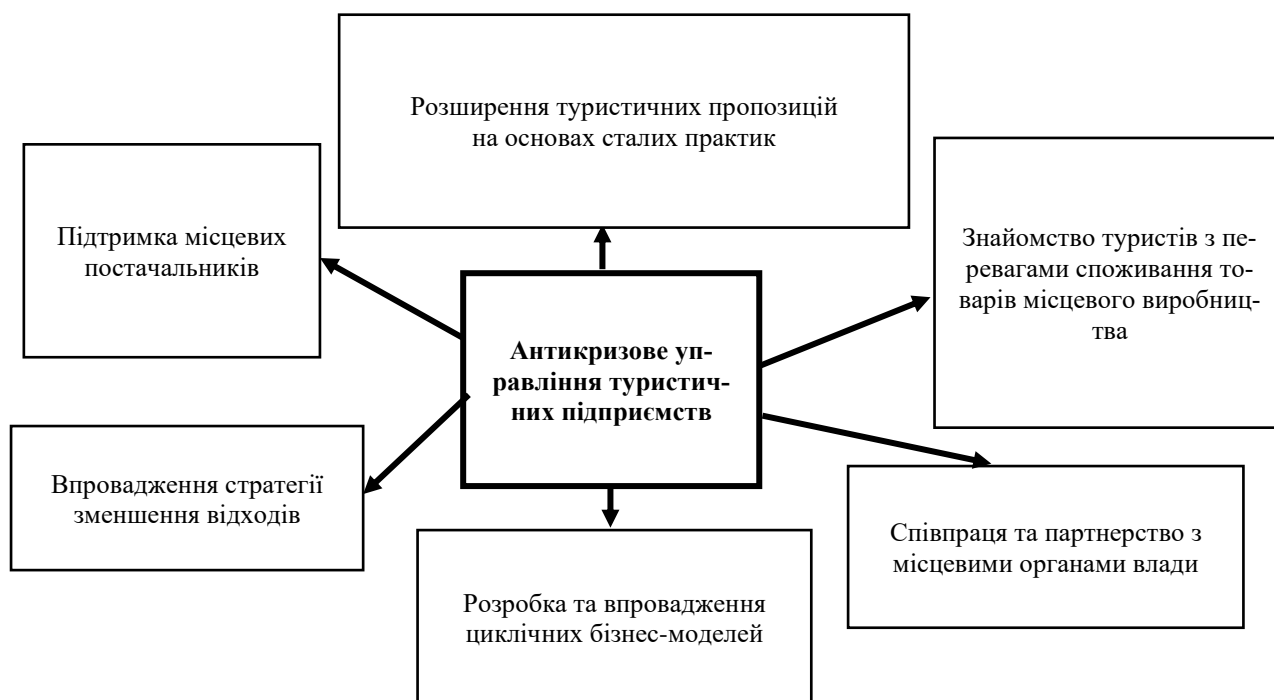


**Рис. 4. Тенденція розвитку забезпеченості співробітниками туристичного бізнесу з вищою освітою в країнах ЄС протягом 2019 – 2023 років, %\***

\*складено авторами на основі аналізу [1]

Криза COVID – 19 сприяла розвитку локаційних ланцюгів поставок постачання товарів та потребу в диверсифікації способів виробництва, споживання товарів і послуг, що є ключовими елементами циркулярної економіки. Стратегічні напрямками роз-

витку туризму на основах циркулярності утворюють підґрунтя для розвитку місцевих постачальників та сприяння зменшення відходів за допомогою інвестування в розробки та впровадження циклічних бізнес-моделей (рис.5).



**Рис. 5. Стратегії антикризового управління туристичних підприємств на основах циркулярності\***

\*розроблено авторами

Розвиток туристичної індустрії на основах циркулярності заснована на впровадженні екологічних рішень та раціоналізації виробничих ресурсів, що включає енергоефективність (використання відновлювальних джерел енергії), переробку або повторне використання виробничих ресурсів, розвиток екологічного транспорту тощо, що сприяє зниженню виробничих витрат, підвищення конкурентоспроможності підприємств та підвищення стійкості до криз [9, с.139-149; 17, с. 162-170; 18, с. 66-78; 19.]

Вибір певної стратегії при вирішенні кризи повинен бути на ряду з постійним аналізом щодо виявлення причини кризи та способів її запобігання в майбутньому. Необхідно проводити постійний моніторинг оцінки здібностей кожного члена команди як потенційного засобу як протидії кризі, так і її активації. Постійна готовність до вирішення кризових явищ є гарантом успішного після кризового відновлення та ефективного безперервного ведення бізнесу.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Антикризове управління туристичних підприємств передбачає підготовку та виконання стратегій щодо ефективного запобігання та вирішення непередбачуваних подій з метою мінімізації негативного впливу на їх діяльність. Воно включає розробку планів, високий рівень комунікації з представниками внутрішнього та зовнішнього середовища підприємницької діяльності, підтримку безперервності розвитку бізнесу, запобігання фінансових та операційних збоїв. Ефективність управління кризою в туристичному бізнесі виявляється у швидкому відновленні та довгостроковій стійкості бізнесу.

Ефективність прийняття антикризових рішень в туристичних підприємствах прямо залежить від їх забезпеченості висококваліфікованим персоналом. За результатами дослідження рівня кваліфікації співробітників туристичних підприємств в країнах ЄС протягом 2020 – 2023 років виявлено, що працівників з високим рівнем освіти в туристичному бізнесі - 37,8%, що на 21,68 відсоткових пунктів більше за кількість осіб з нижчою освітою та на 8,21 відсоткових пунктів менше за працівників з середнім. Крім того, тенденція розвитку показника забезпеченості працівниками з вищою освітою туристичного бізнесу є нестабільною і у деяких сферах спостерігається його спад в 2023 році, порівнюючи з попередніми рока-

ми. За результатами проведеного аналізу виявлено потребу в організації сприяння підвищення кваліфікації працівників в туристичних підприємствах з метою підвищення можливостей відповідного бізнесу у своєчасному виявленні та попередженні потенційних криз, оцінки ризиків, професійної орієнтації щодо швидкого та ефективного реагування і пом'якшення впливу непередбачених подій.

Управління кризовими ситуаціями в туристичній індустрії вимагає наявності ретельно сформованих стратегічних рішень щодо вирішення проблемних ситуацій, здатності заздалегідь передбачати проблеми та мати гнучкість при коригуванні планів у несподіваних обставинах. Добре організована внутрішня та зовнішня комунікація дозволить дати своєчасну оцінку кризової ситуації, задіяти знання попередніх ефективних варіантів вирішення подібних кризових явищ, враховуючи умови розвитку свого бізнесу.

Розвиток туристичного бізнесу на основах циркулярної економіки є однією із головних стратегій розвитку туристичної індустрії, який дає можливість підвищити рівень конкурентоспроможності підприємств, розширення інноваційних підходів до розвитку галузі, диференціацію та диверсифікацію потоків доходів, стати частиною екологічної та соціальної міжнародної управлінської політики.

Антикризове управління в туристичних підприємствах повинно займати центральне місце організаційного процесу компанії з раціональним розподілом кризових процесів між їх відділами. Це забезпечить туристичним підприємствам обмежити збитки для гостей, співробітників та компанії загалом при настанні кризи. Відповідний антикризовий професійний підхід до врегулювання кризових ситуацій є гарантом позиціювання бізнесу як надійного туристичного партнера з достойними конкурентними перевагами.

Отже, управління кризовими ситуаціями в туристичній індустрії є динамічним процесом з формування більш стійких і гнучких стратегій відновлення саме у час кризового періоду нашої країни, тож вимагає уваги поглибленого вивчення та вдосконалення набутих знань, що складає перспективи подальших досліджень з даної тематики.

## Література

1. Eurostat: [Website]. URL: <https://ec.europa.eu/> (дата звернення: 10.04.2024)
2. Ritchie B.W., Jiang Y. Risk, crisis and disaster management in hospitality and tourism: a comparative review // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2021. Vol. 33. Iss. 10. P. 3465–3493. doi: 10.1108/ijchm-12-2020-1480
3. Lachhab S., Šegota T., Morrison A. M., Coca-Stefaniak, J. A. Crisis management and resilience – the case of small businesses in tourism // *Tourism Through Troubled Times*. Emerald Publishing Limited. 2022. P. 251–270. doi:10.1108/978-1-80382-311-920221013

4. Chen K. S., Chen, Y.-H. Study on the crisis management practice of travel agencies during the period of covid-19 pandemic // *Journal of business studies and mangement review*. 2022. Vol. 6. Iss. 1. P. 1–11. doi: 10.22437/jbsmr.v6i1.20361
5. Ivanova O. Structural modelling of crm system of tourism enterprises // *Efektivna Ekonomika*. 2021. Iss. 1. doi:10.32702/2307-2105-2021.1.94
6. Becke S., Whittlese E., Loeh J., Scott D. Tourism and climate change: evaluating the extent of policy integration // *Journal of Sustainable Tourism*. 2020. Vol. 28. Iss. 10. P. 1603–1624. doi:10.1080/09669582.2020.1745217
7. Zakharova T. Anti-crisis marketing at the enterprises of the tourist business in the conditions of European integration // *Three Seas Economic Journal*. 2022. Vol. 3. Iss. 2. P. 69–73. <https://pdfs.semanticscholar.org/b6f0/887106988043f06e17c8e6bde918a030fbad.pdf> (дата звернення: 10.04.2024)
8. Kazyuka N. P. Anti-crisis marketing of the tourist business in the coronavirus pandemic conditions // *Economic theory and law*. 2021. Vol. 44. Iss. 1. P. 103–117. doi:10.31359/2411-5584-2021-44-1-103
9. Zamlynskyi V.A., Heretskyi R.V., Firs D. R., Stepanenko, S.V. (2023). Strengthening economic security through the zero waste concept in sustainable business // *Ukrainian journal of applied economics and technology*. 2023. Vol. 8. Iss. 4. P. 139-149. doi:10.36887/2415-8453-2023-4-22
10. Dzhereliuk Y. Defining a strategy to ensure the anti-crisis sustainability of tourist enterprises // *Economic Scope*. 2021. № 165. С. 59-63. doi: 10.32782/2224-6282/165-10
11. Sobczuk S. Transport in the tourist services sector in Poland during the crisis caused by the COVID-19 pandemic // *WUT Journal of Transportation Engineering*, 2024. Iss. 138. P. 5–18. doi:10.5604/01.3001.0054.5151
12. Kang S. H., Lee G. T., Huh C., Lee, M. J. International tourists' perceptions of Myanmar as a tourist destination in the crisis: A comparative study among three continents // *International Journal of Tourism Research*. 2024. Vol. 26. Iss. 1. doi:10.1002/jtr.2627
13. Gibson C. Theorising tourism in crisis: Writing and relating in place. *Tourist Studies*. 2021. Vol. 21. Iss. 1. P. 84–95. doi:10.1177/1468797621989218
14. Duarte Alonso A., Vu O. T. K., Velasquez S., Dang Q. T., Pang J. M. Reflections on a double-whammy crisis among hospitality and tourism business operators of a popular tourist destination // *Tourism and Hospitality Research*. 2024. doi: 10.1177/14673584241276169
15. Fedyshyn I., Maliuta L. The crisis impact on the tourist business development // *Socio-Economic Problems and the State: electronic journal*. 2020. Vol. 22. №. 1. P. 36-47. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2020/20fibrtrb.pdf> doi:10.33108/sepd2020.01.036 (дата звернення: 10.04.2024)
16. Kichuk Y., Filipishyna L., Ivanov A., Hoptkalo L., Konarivska O., Soloviova O. Innovation management in the hospitality industry // *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2023. Vol.1269. doi:10.1088/1755-1315/1269/1/012007
17. Мешко Н., Ніколаєнко А. Аналіз впливу екологізації бізнесу на засадах циркулярної економіки на сталий розвиток туризму країн Європи // *European Journal of Management Issues*. 2021. Т. 29. № 3. С. 162–170.
18. Юхновська Ю. О. Теоретичні засади збалансованого розвитку потенціалу національної туристичної галузі // *Review of Transport Economics and Management*. 2020. Вип. 3 (19). С. 66–78.
19. Павліха Н., Цимбалюк І., Савчук А. Сталий розвиток туризму та рекреації: сучасні виклики й перспективи для України: монографія. Луцьк. Вежа-Друк, 2022. URL: [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/20754/1/tyuzm\\_2022.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/20754/1/tyuzm_2022.pdf). (дата звернення: 10.04.2024)
20. Zamlynskyi V., Yurchenko N., Haltsova O. Features of a Complex Marketing Approach in Management of the Tourism Industry // *Economics Ecology Socium*. 2018, Iss. 2. P. 64-76. doi:10.31520/2616-7107/2018.2.4-7

Стаття надійшла 26.04.2024  
 Стаття прийнята до друку 10.05.2024  
 Доступно в мережі Internet 25.06.2024



**Zamlynskyi V.**

Doctor of economic sciences, Professor  
 Department of Industrial Economics  
 Odesa National University of Technology  
 Kanatna str., 112 Odesa, Ukraine, 65039  
 E-mail: zam.agrariy@gmail.com  
 ORCID ID: 0000-0001-7642-2443

**Gura O.**

Ph.D., Associate Professor  
 Department of Tourism, Hotel and Restaurant  
 Business  
 Odesa National University of Economics  
 Preobrazhenska str., 8, Odessa, Ukraine, 65082  
 E-mail: guraolga79@gmail.com  
 ORCID ID: 0000-0002-8526-8844

**Davydenko I.**

Ph.D., Associate Professor  
 Department of Tourism, Hotel and Restaurant  
 Business  
 Odesa National University of Economics  
 Preobrazhenska str., 8, Odessa, Ukraine, 65082  
 E-mail: davudenko.ivfme@gmail.com  
 ORCID ID: 0009-0003-2212-7408

**Soloviova O.**

Ph.D., Associate Professor  
 Department of Tourism, Hotel and Restaurant  
 Business  
 Izmail State University of Humanities  
 Repina str., 12, Izmail, Ukraine, 68610  
 E-mail: soloviova.olga@ukr.net  
 ORCID ID: 0000-0002-0441-5997

**Mashyn A.**

Applicant for Doctoral degree (Ph.D.) (scientific-educational level)  
 Department of Public Management and Administration  
 Odessa National University named I.I. Mechnikova  
 Vsevoloda Zmienko str., 2, Odesa, Ukraine, 65038  
 E-mail: andrii.mashyn@gmail.com  
 ORCID ID: 0009-0004-4463-6518

## ANTI-CRISIS MANAGEMENT STRATEGIES FOR TOURISM ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF A CIRCULAR ECONOMY

The purpose of the conducted research is to identify anti-crisis management strategies in tourist enterprises, the main factors of their formation and implementation. The study is aimed at identifying the main prerequisites for the successful implementation of anti-crisis management in tourist enterprises, identifying the advantages of its implementation and the main directions of its implementation. The study was conducted on the basis of statistical data of the countries of the European Union during 2019-2023 [1]. In the process of the work, a comprehensive approach was used, which includes processing the results of scientific research, analysis of statistical data, comparative analysis of the results of tourism activities of the EU countries.

According to the results of the conducted research the development trend of tourism enterprises during 2020-2023 in the EU countries was analyzed and it was established that after the COVID-19 pandemic, the share of tourism decreased significantly. Only some countries managed to return to the level of development in 2019; only 16.7% of EU countries have a stable trend in the rate of arrival of residents/non-residents to tourist accommodation facilities. It has been determined that the anti-crisis management of tourist enterprises must have a strategic approach and include the stages of preparation, response and recovery after crisis phenomena, which requires the creation of appropriate groups in order to anticipate and timely resolve negative phenomena. In the structure of anti-crisis management groups of tourist enterprises, it is important to have highly qualified specialists, which would ensure a high level of their work based on the use of the latest technologies and other means of crisis management. It has been determined that the choice of a certain strategy in solving crisis phenomena in tourist enterprises should be accompanied by continuous analysis to identify potential causes of crises and ways of countering them in the prospective period. It is relevant to carry out constant monitoring of the assessment of the abilities of each member of the tourist enterprise as the main factor in both crisis prevention and their activation.

Current strategic directions for the development of modern tourism are functioning on the basis of circularity, which forms the basis for the development of local suppliers, promotion of waste reduction, which provokes investment in the development and implementation of cyclical business models.

**Key words:** business, crisis phenomena, management, tourism sector, circular economy, investment.

### References

1. Eurostat. <https://ec.europa.eu/> (Retrieved April 10, 2024)
2. Ritchie, B. W., & Jiang, Y. (2021). Risk, crisis and disaster management in hospitality and tourism: a comparative review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3465–3493. doi: 10.1108/ijchm-12-2020-1480

3. Lachhab, S., Šegota, T., Morrison, A.M. & Coca-Stefaniak, J.A. (2022). "Crisis Management and Resilience – The Case of Small Businesses in Tourism", Korstanje, M.E., Seraphin, H. & Maingi, S.W. (Ed.) *Tourism Through Troubled Times (Tourism Security-Safety and Post Conflict Destinations)*, Emerald Publishing Limited. doi:10.1108/978-1-80382-311-920221013
4. Chen, K. S., & Chen, Y.-H. (2022). Study on the crisis management practice of travel agencies during the period of covid-19 pandemic. *Journal of business studies and mangement review*, 6(1), 1–11. doi: 10.22437/jbsmr.v6i1.20361
5. Ivanova, O. (2021). Structural modelling of crm system of tourism enterprises. *Efektivna Ekonomika*, (1). doi:10.32702/2307-2105-2021.1.94
6. Becke, S., Whittlese, E., Loeh, J., & Scott, D. (2020). Tourism and climate change: evaluating the extent of policy integration. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(10), 1603–1624. doi:10.1080/09669582.2020.1745217
7. Zakharova, T. (2022). Anti-crisis marketing at the enterprises of the tourist business in the conditions of European integration. *Three Seas Economic Journal*, 3(2), 69–73. <https://pdfs.semanticscholar.org/b6f0/887106988043f06e17c8e6bde918a030fbad.pdf>
8. Kazyuka, N. P. (2021). Anti-crisis marketing of the tourist business in the coronavirus pandemic conditions. *Economic theory and law*, 44(1), 103–117. doi:10.31359/2411-5584-2021-44-1-103
9. Zamlynskyi, V. A., Heretskyi, R. V., Firska, D. R., & Stepanenko, S. V. (2023). Strengthening economic security through the zero waste concept in sustainable business. *Ukrainian journal of applied economics and technology*, 8(4), 139-149. doi:10.36887/2415-8453-2023-4-22
10. Dzhereliuk, Y. (2021). Defining a strategy to ensure the anti-crisis sustainability of tourist enterprises. *Economic Scope*, (165), 59-63. doi: 10.32782/2224-6282/165-10
11. Sobczuk, S. (2024). Transport in the tourist services sector in Poland during the crisis caused by the COVID-19 pandemic. *WUT Journal of Transportation Engineering*, 138, 5–18. doi:10.5604/01.3001.0054.5151
12. Kang, S. H., Lee, G. T., Huh, C., & Lee, M. J. (2024). International tourists' perceptions of Myanmar as a tourist destination in the crisis: A comparative study among three continents. *International Journal of Tourism Research*, 26(1). doi:10.1002/jtr.2627
13. Gibson, C. (2021). Theorising tourism in crisis: Writing and relating in place. *Tourist Studies*, 21(1), 84–95. doi:10.1177/1468797621989218
14. Duarte Alonso, A., Vu, O. T. K., Velasquez, S., Dang, Q. T., & Pang, J. M. (2024). Reflections on a double-whammy crisis among hospitality and tourism business operators of a popular tourist destination. *Tourism and Hospitality Research*. doi: 10.1177/14673584241276169
15. Fedyshyn, I., & Maliuta, L. (2020). The crisis impact on the tourist business development. *Socio-Economic Problems and the State: electronic journal*, 22(1), 36-47. <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2020/20fibrbtb.pdf> doi:10.33108/sepd2020.01.036 (Retrieved April 10, 2024)
16. Kichuk, Y., Filipishyna, L., Ivanov, A., Hopkalo, L., Konarivska, O., & Soloviova, O. (2023). Innovation management in the hospitality industry. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1269. doi:10.1088/1755-1315/1269/1/012007
17. Meshko, N., & Nikolaienko, A. (2021). Analiz vplyvu ekolohizatsii biznesu na zasadakh tsyrkuliarnoi ekonomiky na stalyyi rozvytok turyzmu krain Yevropy. *European Journal of Management Issues*, 29(3), 162–170.
18. Yukhnovska, Yu. O. (2020). Teoretychni zasady zbalansovanoho rozvytku potentsialu natsionalnoi turystychnoi haluzi. *Review of Transport Economics and Management*, 3(19), 66–78.
19. Pavlika, N., Tsymbaliuk, I., & Savchuk, A. (2022). *Stalyyi rozvytok turyzmu ta rekreatsii: suchasni vyklyky u perspektyvy dlia Ukrainy*. Vezha-Druk. [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/20754/1/tyruzum\\_2022.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/20754/1/tyruzum_2022.pdf). (Retrieved April 10, 2024)
20. Zamlynskyi, V., Yurchenko, N., & Haltsova, O. (2018). Features of a Complex Marketing Approach in Management of the Tourism Industry. *Economics Ecology Socium*, 2, 64-76. doi:10.31520/2616-7107/2018.2.4-7

Received 26 April 2024

Approved 10 May 2024

Available in Internet 25.06.2024

Цитування згідно ДСТУ 8302:20

Замлинський В.А., Давиденко І.В., Гура О.Л., Соловійова О.М., Машин А.Г. Стратегії антикризового управління туристичних підприємств в умовах циркулярної економіки // Економіка харчової промисловості. 2024. Т.16, вип. 2. С. 59-68. doi: 10.15673/fe.v16i2.2942

Cite as APA style citation

Zamlynskyi, V., Davydenko, I., Gura, O., Soloviova, O., & Mashyn, A. (2024). Anti-crisis management strategies for tourism enterprises in the conditions of a circular economy. *Food Industry Economics*, 16(2), 59-68. doi: 10.15673/fe.v16i2.2942