ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

ГЕОГРАФІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА ЕКОНОМІЧНОЇ ГЕОГРАФІЇ ТА ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

“ЗАТВЕРДЖУЮ”
Декан
географічного факультету
_____ Мирослав ЗАЯЧУК
“31” серпня 2026 року

РОБОЧА ПРОГРАМА

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Вид дисципліни (за компонентом ОП): обов’язкова
Освітньо-професійна програма: Менеджмент туристичної індустрії
Спеціальність: D3 Менеджмент
Галузь знань: D Бізнес, адміністрування та право
Рівень вищої освіти: другий (магістерський)
Факультет: географічний
Мова навчання: українська

Чернівці 2026 рік

Робоча програма навчальної дисципліни «Антикризовий менеджмент» складена відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент туристичної індустрії».

Розробник: Ячнюк Марина Олександрівна, доцент кафедри економічної географії та екологічного менеджменту Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича, кандидат географічних наук, доцент.

Викладач, що забезпечує читання даної навчальної дисципліни: Ячнюк Марина Олександрівна, доцент кафедри економічної географії та екологічного менеджменту Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича, кандидат географічних наук, доцент.

Погоджено з гарантом
ОП «Менеджмент туристичної індустрії» _____ **Марина ЯЧНЮК**
(підпис)

Затверджено на засіданні кафедри економічної географії та екологічного менеджменту
Протокол № 1 від "28 " серпня 2026 року
Завідувач кафедри економічної географії
та екологічного менеджменту _____ **Валерій РУДЕНКО**
(підпис)

Схвалено
методичною радою географічного факультету
Протокол № 1 від "31" серпня 2026 року
Голова методичної ради факультету _____ **Наталія АНДРУСЯК**
(підпис)

МЕТА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ: є поглиблене розкриття уявлення про сучасні методи антикризового управління в сфері туризму та накопиченого досвіду подолання криз в національній економіці України, а також формування комплексу навичок розробки, обґрунтування і прийняття управлінських рішень з виявлення, локалізації та ліквідації кризових процесів на підприємстві.

Пререквізити: Дисципліна «Антикризовий менеджмент» є обов'язковою освітньою компонентою ОП. Для ефективного засвоєння курсу здобувач вищої освіти повинен попередньо опанувати таку дисципліни як «Менеджмент», «Менеджмент туристичних організаці» та інші.

КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА ПРОГРАМНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Загальні компетентності

ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні;

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність)

Спеціальні компетентності

СК1.Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;

СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;

СК 11* Здатність забезпечити надійний і безпечний менеджмент підприємствами туристичного бізнесу.

Програмні результати навчання:

ПРН 1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;

ПРН 2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;

ПРН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

Опис навчальної дисципліни

Загальна інформація

Форма навчання	Рік підготовки	Семестр	Кількість		Кількість годин						Вид підсумкового контролю
			кредитів	всього годин	лекції	практичні	семінарські	лабораторні	самостійна робота	індивідуальні завдання	
Денна	1	1	3	90	14	15	-	-	60	-	залік

Структура змісту навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин							
	денна форма				заочна форма			
	усього	у тому числі			усього	у тому числі		
		л	прак	С.р.		л	прак	с.р.
1	2	3	4	5		7	8	9
Модуль 1								
Змістовий модуль 1. **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**								
Тема 1. Сутність та завдання антикризового менеджменту в туризмі	12	2	2	8				
Тема 2. Діагностика кризових явищ у туристичній сфері	12	2	2	8				
Тема 3. Антикризове стратегічне планування у туризмі	12	2	2	8				
Тема 4. Фінансовий антикризовий менеджмент у туризмі	12	2	2	8				
Разом за ЗМ 1	48	8	8	32				
Змістовий модуль 2. **МЕТОДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**								
Тема 5. Управління персоналом в умовах кризи	11	2	2	7				
Тема 6. Комунікації та PR в антикризовому менеджменті туризму	11	2	2	7				
Тема 7. Використання інформаційних технологій в антикризовому менеджменті	9	-	2	7				
Тема 8. Сталий розвиток і антикризові стратегії в туризмі	11	2	2	7				
Разом за ЗМ 2	42	6	8	28				
Усього годин	**90**	**14**	**16**	**60**				

Тематика лекційних занять з переліком питань

Тема 1. Сутність та завдання антикризового менеджменту в туризмі

- Поняття «криза» та «антикризовий менеджмент».
- Види криз у туристичному бізнесі: економічні, політичні, соціальні, природні.
- Основні етапи управління кризовими ситуаціями.
- Роль антикризового менеджера в туристичній сфері.

Тема 2. Діагностика кризових явищ у туристичній сфері

- Ознаки кризових ситуацій у туризмі.
- Методи діагностики фінансової кризи.
- Аналіз ризиків у туристичному бізнесі.
- Використання SWOT-аналізу та PEST-аналізу для прогнозування криз.

Тема 3. Антикризове стратегічне планування у туризмі

- Сутність стратегічного планування в умовах кризи.
- Вибір антикризової стратегії для туристичного підприємства.
- Розробка сценаріїв виходу з кризи.
- Використання стратегій диверсифікації та реструктуризації.

Тема 4. Фінансовий антикризовий менеджмент у туризмі

- Основні джерела фінансування в кризових умовах.
- Методи скорочення витрат і підвищення ліквідності.
- Реструктуризація заборгованості туристичних підприємств.
- Використання системи антикризового контролінгу.

Тема 5. Управління персоналом в умовах кризи

- Роль HR-менеджменту в кризових ситуаціях.
- Методи антикризової мотивації персоналу.
- Аутсорсинг та оптимізація кадрових ресурсів.
- Психологічні аспекти роботи в умовах кризи.

Тема 6. Комунікації та PR в антикризовому менеджменті туризму

- Роль комунікацій у подоланні кризи.
- Принципи антикризового PR у туризмі.
- Канали комунікації з клієнтами та партнерами під час кризи.
- Використання соціальних мереж у кризовому менеджменті.

Тема 8. Сталий розвиток і антикризові стратегії в туризмі

- Розробити програму відновлення туристичного бізнесу з урахуванням принципів сталого розвитку.
- Скласти рекомендації для розвитку екотуризму в умовах кризи.

Тематика практичних занять з переліком завдань

Тема 1. Сутність та завдання антикризового менеджменту в туризмі

- Скласти перелік можливих кризових ситуацій для туристичного підприємства.
- Розробити схему етапів антикризового управління.

Тема 2. Діагностика кризових явищ у туристичній сфері

- Провести SWOT-аналіз туристичного підприємства у кризових умовах.
- Скласти карту ризиків для туристичної компанії.

Тема 3. Антикризове стратегічне планування у туризмі

- Розробити антикризову стратегію для умов різкого падіння туристичних потоків.
- Підготувати порівняльну таблицю стратегій скорочення витрат у туризмі.

Тема 4. Фінансовий антикризовий менеджмент у туризмі

- Розрахувати показники фінансової стійкості туристичної фірми.
- Розробити план оптимізації витрат під час економічної кризи.

Тема 5. Управління персоналом в умовах кризи

- Скласти антикризовий план мотивації персоналу.
- Розробити схему внутрішньої комунікації під час кризової ситуації.

Тема 6. Комунікації та PR в антикризовому менеджменті туризму

- Розробити антикризовий PR-план для туристичної компанії.
- Написати приклад прес-релізу для інформування клієнтів про зміни у роботі компанії.

Тема 7. Використання інформаційних технологій в антикризовому менеджменті

- Скласти перелік IT-рішень для антикризового управління туристичною компанією.
- Розробити концепт чат-бота для комунікації з клієнтами у період кризи.

Тема 8. Сталий розвиток і антикризові стратегії в туризмі

- Розробити програму відновлення туристичного бізнесу з урахуванням принципів сталого розвитку.
- Скласти рекомендації для розвитку екотуризму в умовах кризи.

Самостійна робота студентів

Назва теми	Завдання для самостійної роботи	К-ть год
Тема 1. Сутність та завдання антикризового менеджменту в туризмі	• Підготувати есе «Актуальність антикризового менеджменту в сучасному туризмі». • Дослідити приклади успішного антикризового управління в туризмі (світовий та український досвід).	8
Тема 2. Діагностика кризових явищ	• Підготувати аналітичну записку	8

у туристичній сфері	про кризові тенденції в українському туризмі. • Ознайомитися з сучасними програмними інструментами моніторингу ризиків.	
Тема 3. Антикризове стратегічне планування у туризмі	• Написати короткий огляд стратегій адаптації туристичного бізнесу під час COVID-19. • Дослідити кейс: антикризові дії світових туристичних корпорацій.	8
Тема 4. Фінансовий антикризовий менеджмент у туризмі	• Проаналізувати приклади фінансового оздоровлення туристичних підприємств. • Підготувати презентацію «Антикризові фінансові інструменти у туризмі».	8
Тема 5. Управління персоналом в умовах кризи	• Підготувати реферат «Антикризове управління персоналом у туристичній сфері». • Проаналізувати приклади HR-практик у кризовий період у відомих туристичних компаніях.	7
Тема 6. Комунікації та PR в антикризовому менеджменті туризму	• Підготувати огляд успішних прикладів антикризових PR-кампаній у туризмі. **Дослідити роль digital-інструментів у комунікаціях під час криз**	**7**
Тема 7. Використання інформаційних технологій в антикризовому менеджменті	• Підготувати презентацію «Сучасні цифрові інструменти антикризового менеджменту». • Ознайомитися з прикладами використання AI у прогнозуванні кризових ситуацій у туризмі.	7
Тема 8. Сталий розвиток і антикризові стратегії в туризмі	• Написати аналітичну роботу «Вплив сталого розвитку на стратегії антикризового менеджменту». • Дослідити приклади впровадження зелених технологій у туристичних компаніях після кризи.	7

Методи навчання

При викладанні використовуються основні традиційні та інтерактивні методи навчання, технології, спрямовані на досягнення освітньої мети й прогнозованих програмних результатів.

Методи навчання і викладання:

- словесні (розповідь, пояснення, лекція, бесіда, навчальна дискусія, диспут);
- наочні (презентації, демонстрування, ілюстрування);
- практичні (практична робота).

Система контролю та оцінювання

Методи контролю:

- реферати;
- презентації результатів виконання практичних завдань;
- презентація творчих завдань;
- питання до підсумкового контролю.

Форми контролю:

- формами поточного контролю є усна чи письмова (реферат, практична робота, індивідуальне опитування) відповідь студента;
- формою підсумкового контролю – є залік.

Критерії оцінювання поточного та підсумкового контролю
Розподіл балів, які отримують здобувачі освіти

Поточне оцінювання (*аудиторна та самостійна робота*)								Підсумковий контроль (залік)	Сумарна к-ть балів
Змістовий модуль 1				Змістовий модуль 2				40	100
Т1	Т2	Т3	Т4	Т5	Т6	Т7	Т8		
7	8	7	8	6	6	6	6		

Т1, Т2 ... Т8 – теми змістових модулів.

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Оцінка за національною шкалою	**Оцінка за шкалою ЄКТС**	
	Оцінка (бали)	**Пояснення за розширеною шкалою**
Зараховано	A (90-100)	відмінно
	B (80-89)	дуже добре
	C (70-79)	добре
	D (60-69)	задовільно
	E (50-59)	достатньо
Незараховано	FX (35-49)	(незадовільно) з можливістю повторного складання

	F (1-34)	(незадовільно) з обов'язковим самостійним опрацюванням освітнього компоненту до перескладання

Перелік питань для самоконтролю та підсумкового контролю навчальних досягнень студентів

1. Дайте визначення поняття «криза» у туристичному бізнесі.
2. Що таке антикризовий менеджмент?
3. Які види криз можуть виникати у туризмі?
4. Назвіть основні ознаки кризових явищ у туристичній сфері.
5. Які етапи управління кризовою ситуацією?
6. Яка роль антикризового менеджера в туристичній компанії?
7. Що таке SWOT-аналіз і як його використовують для діагностики криз?
8. Що таке PEST-аналіз у контексті туристичного бізнесу?
9. Які основні фінансові ризики існують у туристичній діяльності?
10. Що таке ліквідність і як її підтримують у кризовий період?
11. Які методи скорочення витрат використовують під час кризи?
12. Що таке реструктуризація підприємства у туризмі?
13. Які джерела фінансування доступні в умовах кризи?
14. Що таке антикризове стратегічне планування?
15. Назвіть приклади антикризових стратегій для туристичного бізнесу.
16. Що таке диверсифікація і як вона допомагає подолати кризу?
17. Що таке сценарне планування у туризмі?
18. Як оцінюють ефективність антикризових заходів?
19. Які принципи мотивації персоналу під час кризи?
20. Що таке аутсорсинг у кризових умовах?
21. Як організувати внутрішню комунікацію під час кризової ситуації?
22. Які психологічні аспекти враховують при антикризовому управлінні персоналом?
23. Що таке антикризовий PR?
24. Які канали комунікації з клієнтами застосовують під час кризи?
25. Які інструменти соціальних мереж використовують для антикризового управління?
26. Що таке кризовий комунікаційний план?
27. Як застосовуються цифрові технології для моніторингу ризиків?
28. Що таке CRM та ERP-системи в антикризовому менеджменті туризму?
29. Як використовують big data для прогнозування кризових ситуацій?
30. Які онлайн-інструменти допомагають підтримувати бізнес у кризових умовах?
31. Що таке посткризове відновлення туристичних підприємств?
32. Як принципи сталого розвитку пов’язані з антикризовим менеджментом?
33. Що таке екотуризм як антикризова стратегія?
34. Які глобальні загрози впливають на туристичну індустрію?
35. Як оцінюють рівень кризової готовності туристичної компанії?
36. Які методи антикризової діагностики фінансового стану використовують?
37. Як оцінюють ефективність антикризових комунікацій?
38. Які фактори впливають на вибір антикризової стратегії?
39. Що таке репутаційні ризики у туризмі і як їх мінімізувати?
40. Як впливає політична нестабільність на туристичний бізнес?
41. Як природні катаклізми впливають на туристичну діяльність?
42. Що таке кризовий маркетинг у туризмі?
43. Які інновації застосовують для подолання кризових явищ?
44. Як оцінюють фінансову стійкість туристичного підприємства у кризу?
45. Що таке ризик-менеджмент і як він використовується у туризмі?
46. Які принципи формування антикризових планів для туристичних компаній?

47. Як організувати співпрацю з партнерами під час кризи?
48. Що таке стратегія відновлення після кризи?
49. Як вимірюють ефективність антикризового менеджменту?
50. Назвіть приклади успішного антикризового управління у світовому туристичному бізнесі.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Скібіцька Л.І.Антикризовий менеджмент. Київ: Центр учбової літератури, 2020. – 584 с. ISBN 978-617-673-221-1.
2. Кривов'язюк І.Антикризове управління підприємством. Київ: Кондор, 2020. – 394 с. ISBN 978-617-7939-251.
3. Івасишина Н.В.Антикризовий менеджмент: навчальний посібник для студентів ВНЗ. Київ: НТУ, 2020. – 17 с. ISBN 658(07). М545.
4. Щука Г.Менеджмент у туризмі: курс лекцій. Берегове: ЗУІ ім. Ф.Ракоці ІІ, 2021. – 236 с. ISBN 338.48:339.138. М53.
5. Пояркова Т.Антикризовий менеджмент у політиці: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2024. – 132 с. ISBN 978-611-01-3007-3.
6. Коваль Я.еханізми державного регулювання антикризовим управлінням економічною безпекою банківських установ України. Київ: Університет "КРОК", 2020. – 180 с. ISBN 978-966-968-107-3.
7. Мігус І.Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку (Частина 1). Київ: Університет "КРОК", 2020. – 200 с. ISBN 978-966-968-108-0.
8. Мігус І.Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку (Частина 2). Київ: Університет "КРОК", 2020. – 220 с. ISBN 978-966-968-109-7.
9. Шульга Н.П.Банківський контролінг. Практикум: навчальний посібник. Київ: Державний торгово-економічний університет, 2024. – 272 с. ISBN 978-966-918-128-2.
10. Табенська О.І.Розвиток сфери туризму у Німеччині. Київ: ХТЕК КНТЕУ, 2020. – 32 с. ISBN 978-966-918-130-5.

Додаткова література:

1. Адміністративний менеджмент та організаційні структури управління в туризмі: навч. посіб. / уклад.: М.Ю. Паламарюк, М.О. Ячнюк. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2025. 232 с. URL: https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/12092
2. Бісвас П.Ч.Сучасні технології управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Маркетинг в Україні. 2018. № 3. С. 36–39;
3. Верхоглядова Н. І. Управління розвитком людських ресурсів : монографія Н. І. Верхоглядова, С. Б. Ільївна, Н. А. Іваннікова. Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2016. 317 с.
4. Ємчук Т.В., Ячнюк М.О. Соціальні мережі як інструмент просування продукту туристичних підприємств. Географія, картографія, географічна освіта: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції присвяченої 30-річчю відкриття кафедри Географії України та регіоналістики і 80-річчю утворення Чернівецької області (м.Чернівці, 7-9 травня 2020 р.) Чернівці: Місто.2020. – С.299-305.
5. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання АгроСвіт. 2018. № 14. С. 41
6. Підгірна В. Н., Ячнюк М. О., Чубрей О. С. Особливості функціонування ринку туристичних послуг України на сучасному етапі. Achievements and prospects of modern scientific research. Abstracts of the 2nd International scientific and practical conference. Editorial EDULCP. Buenos Aires, Argentina. 2021. Pp. 549-555.
7. Хоменко М. М. Формування структур управління підприємств туристичного бізнесу.

Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. Випуск 3/2015 (92). Частина 2. С. 72–77.
8. Ячнюк М.О., Вавренюк М.М. Вплив туризму на світову економіку. Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 7 грудня 2021 року). К.: ДУІТ, ХНУРЕ. 2021. С. 629-632
9. Наконечний К.П., Цепенда М.М., Ячнюк М.О. Аналіз і оцінка інноваційно-технологічної стратегії готельно-ресторанного комплексу "Rivoli City Club". Економіка та суспільство. 2024. No 67. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4738 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-71

Інформаційні ресурси

1. **Закон України «Про туризм»** – основний нормативно-правовий документ для регулювання туристичної діяльності.
2. **Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ)** – https://www.tourism.gov.ua – офіційний сайт з аналітикою, новинами та методичними матеріалами.
3. **UNWTO (World Tourism Organization)** – https://www.unwto.org – міжнародні звіти та рекомендації щодо антикризових стратегій у туризмі.
4. **WTTC (World Travel & Tourism Council)** – https://wttc.org – аналітика впливу глобальних криз на туристичну індустрію.
5. **OECD Tourism Trends and Policies** – https://www.oecd.org/cfe/tourism – дослідження світових тенденцій і кризових сценаріїв.
6. **Statista – Tourism Industry** – https://www.statista.com – статистичні дані щодо падіння та відновлення туристичних потоків у кризові періоди.
7. **Професійні журнали та видання:**
8. *Вісник туризму*, *Туризм і рекреація*, *Journal of Tourism Management* – статті про антикризовий менеджмент і кейси туристичних компаній.
9. **Google Travel Trends** – https://trends.google.com – аналітика туристичних запитів і поведінки користувачів під час криз.
10. **Harvard Business Review – Crisis Management Section** – https://hbr.org – кейси антикризового управління бізнесом, включно з туристичною сферою.
11. **TripAdvisor Insights – Industry Trends** – https://www.tripadvisor.com/Insights – дані та рекомендації щодо адаптації туристичних компаній у кризові періоди.

Політика академічної доброчесності

Дотримання політики щодо академічної доброчесності учасниками освітнього процесу при вивченні освітнього компонента регламентовано чинними документами ЧНУ:

- «Кодекс академічної доброчесності та етики Чернівецького національного ніверситету імені Юрія Федьковича» https://www.chnu.edu.ua/universytet/normatyvni-dokumenty/kodeks-akademichnoi-dobrochesnosti-ta-etyky-chernivetskoho-natsionalnoho-universytetu-imeni-yuriia-fedkovycha/

- «Положенням про виявлення та запобігання академічного плагіату у Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича» https://www.chnu.edu.ua/universytet/normatyvni-dokumenty/polozhennia-pro-vyiavlennia-ta-zapobihannia-akademichnomu-plahiatu-u-chernivetskomu-natsionalnomu-universyteti-imeni-yuriia-fedkovycha/

- «Політика використання штучного інтелекту в Чернівецькому національному ніверситету мені Юрія Федьковича» https://www.chnu.edu.ua/universytet/normatyvni-dokumenty/polityka-vykorystannia-shtuchnoho-intelektu-v-chernivetskomu-natsionalnomu-

universyteti-imeni-yuriia-fedkovycha-zi-zminamy-zatverdzhenymy-vchenoiu-radoiu-chnu-imeni-yuriia-fedkovycha/

Використання здобувачами освіти інструментів штучного інтелекту (ШІ) під час виконання навчальних завдань:

- допускається за умови дотримання принципів академічної доброчесності (здобувач освіти несе відповідальність за зміст, достовірність і результати поданої роботи, а у разі використання ШІ зобов'язаний зазначити факт і спосіб його застосування);

- не допускається використання ШІ як заміни самостійного виконання завдань або з метою порушення вимог академічної доброчесності;

- додаткові обмеження чи вимоги щодо використання ШІ можуть визначатися викладачем в освітньому процесі для конкретних видів навчальної діяльності відповідно до особливостей дисципліни.