

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

0706-272S

СИЛАБУС	Управління змінами та ризик-менеджмент	
SYLLABUS	Change management	
Шифр за ОП Code in Degree Programme	МД	
Освітній рівень Level of Education	бакалаврський (перший) Bachelor`s (first)	
Галузь знань Field of Knowledge	D	Галузь знань Бізнес, адміністрування та право Business, Administration and Law
Спеціальність Field of Study	D4	Спеціальність Публічне управління та адміністрування Public Management and Administration
Освітня програма Degree Programme	Публічне управління та адміністрування Public Management and Administration	

м. Рівне – 2025

Силабус навчальної дисципліни **Управління змінами та ризик-менеджмент** для здобувачів вищої освіти ступеня «бакалавр», які навчаються за освітньо-професійною програмою **Публічне управління та адміністрування спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування**. Рівне. НУВГП. 2025. 12 стор.

ОПП на сайті університету: <https://ep3.nuwm.edu.ua/32641/>

Розробник силабусу:

Антонова С.Є., к.е.н., доцентка кафедри менеджменту та публічного
врядування

Силабус схвалений на засіданні кафедри
Протокол № 9 від «29» грудня 2025 року

Завідувач кафедри: *Тихончук Л.Х., д.держ.упр., професорка*

Керівник (Гарант) ОП: *Антонова С.Є., к.е.н., доцентка*

Схвалено науково-методичною радою з якості ННІ
Протокол № 5 від “29”січня 2026 року

Голова науково-методичної ради з якості ННІ: *Ковшун Н.Е., д.е.н., професорка*

Попередня версія силабусу 07-06-175S

© Антонова С.Є., 2025
© НУВГП, 2025

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ <i>Управління змінами та ризик-менеджмент</i>	
ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ	
Ступінь вищої освіти	бакалавр
Освітня програма	Публічне управління та адміністрування
Спеціальність	D4 «Публічне управління та адміністрування»
Рік навчання, семестр	3– денна /5 – заочна 4 – денна/7 – заочна
Кількість кредитів	5
Лекції:	26 годин денна /8 годин заочна
Практичні заняття:	26 годин денна /8 годин заочна
Самостійна робота	98 годин денна /134годин заочна
Курсова робота:	ні
Форма навчання	Денна, Заочна
Форма підсумкового контролю	залік
Мова викладання	українська
ІНФОРМАЦІЯ ПРО РОЗРОБНИКА (ІВ)	
ПРОФАЙЛ ЛЕКТОРІВ	

Лектор	Антонова Світлана Євгеніївна, к.е.н., доцентка кафедри менеджменту та публічного врядування Вікіситет https://wiki.nuwm.edu.ua/index.php/ Антонова_Світлана_Євгеніївна ORCID https://orcid.org/0000-0003-4796-8580 Як комунікувати: s.ie.antonova@nuwm.edu.ua Актуальні оголошення на сторінці дисципліни в системі MOODLE https://exam.nuwm.edu.ua/course/view.php?id=6021
ІНФОРМАЦІЯ ПРО НАВЧАЛЬНУ ДИСЦИПЛІНУ	
Мета та завдання	

Актуальність навчальної дисципліни полягає у тому, що, висока динамічність як зовнішнього, так і внутрішнього середовища ставить керівництво організації перед необхідністю впроваджувати процес адаптації та змін в організації. Зміни життєво необхідні для нормального функціонування організації як живої системи, оскільки компанія, яка втратила здатність змінюватися разом із навколишнім світом, гине.

Метою викладання дисципліни є формування у майбутніх фахівців публічного управління цілісної системи теоретичних знань та практичних навичок щодо проектування, впровадження та супроводження організаційних змін, а також побудови ефективної системи ризик-менеджменту в органах державної влади та місцевого самоврядування. Дисципліна спрямована на підготовку лідерів, які здатні трансформувати публічні інституції відповідно до європейських стандартів, забезпечувати їхню стійкість (резильєнтність) в умовах воєнного стану, глобальних криз та цифровізації, мінімізуючи при цьому потенційні негативні наслідки для суспільства.

Завдання курсу:

- Вивчити фундаментальні моделі управління змінами (К. Левіна, Дж. Коттера, ADKAR) та адаптувати їх до специфіки публічної служби.
 - Освоїти міжнародні стандарти ризик-менеджменту (зокрема ISO 31000:2018) та методологію їх впровадження в державному секторі.
 - Зрозуміти природу інституційного опору змінам та психологічні аспекти поведінки персоналу під час трансформацій.
 - Вивчити методику ідентифікації ризиків у різних сферах: від фінансово-економічних до безпекових та репутаційних.
 - Проводити діагностику готовності організації до змін та розробляти дорожні карти реформ.
 - Застосовувати інструменти картування стейкхолдерів для залучення громадськості та бізнесу до процесів змін.
 - Розробляти плани безперервності діяльності (BCP) для органів влади в умовах криз та воєнних загроз.
 - Здійснювати якісну та кількісну оцінку ризиків, будувати матриці ризиків та формувати реєстри для моніторингу загроз.
 - Моделювати антикризові комунікації, спрямовані на збереження довіри громадян та боротьбу з дезінформацією.
 - Формувати культуру ризик-орієнтованого мислення всередині публічної інституції.
 - Виявляти лідерські якості у кризових ситуаціях та брати на себе відповідальність за непопулярні, але необхідні стратегічні зміни.
 - Обґрунтовувати необхідність інновацій у публічному секторі на основі аналізу Cost-Benefit (витрати-вигоди) та оцінки ризиків.
- Після успішного завершення курсу студент зможе:
- Проектувати архітектуру змін для конкретного органу влади чи громади.
 - Аргументовано обирати стратегію реагування на ризик (уникнення, передача, пом'якшення або прийняття).
 - Володіти цифровими інструментами моніторингу ризиків та управління проектами змін.
 - Ефективно взаємодіяти з різними групами інтересів, нівелюючи конфлікти, що виникають під час реформ.

Посилання на розміщення освітнього компонента на навчальній платформі Moodle, на платформі освітніх програм та їхніх освітніх компонентів

<https://exam.nuwm.edu.ua/>

**Передумови вивчення*
(місце освітнього компонента в структурно-логічній схемі)**

Передумовою вивчення даного освітнього компоненти є вивчення освітніх компонент Основи стратегічного та антикризового публічного управління, Основи публічного адміністрування, Основи публічного врядування

Компетентності

Вивчення навчальної дисципліни надає здобувачам вищої освіти компетентностей щодо:

ІК. Здатність розв'язувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми у сфері публічного управління та адміністрування або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та наукових методів відповідної галузі і характеризується комплексністю та невизначеністю умов.

ЗК 1. Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.

ЗК 4. Здатність бути критичним і самокритичним.

ЗК 5. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК 8. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК 9. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ФК 1. Здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів.

ФК 2. Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів.

ФК 7. Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності.

ФК 8. Здатність готувати проекти управлінських рішень та їх впроваджувати.

ФК 12. Здатність виявляти, аналізувати та знаходити шляхи вирішення проблем екологічного, соціально-економічного розвитку територій, враховуючи антикризові механізми публічного управління.

ФК 13. Здатність застосовувати ефективні управлінські інструменти, використовувати та впроваджувати нові підходи до публічного управління та адміністрування з врахуванням євроінтеграційних завдань з метою підвищення ефективності розвитку територій, їх безпеки з врахуванням регіональної специфіки.

Програмні результати навчання (РН)*

Результатами навчання, які набувають здобувачі вищої освіти вивчаючи дану дисципліну є:

РН8. Розуміти та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

РН14. Уміти коригувати діяльність у випадку зміни вихідних умов.

РН17. Знати особливості реалізації функцій, методів, механізмів та інструментів публічного антикризового управління в екологічній, соціально-економічній сферах.

РН18. Уміти застосовувати сучасні технології для прийняття управлінських рішень з метою дотримання національної безпеки та впровадження євроінтеграційних реформ.

Структура та зміст освітнього компонента

Модуль 1. Управління змінами в публічному секторі (Change Management)

1. Теорія та природа змін у державному управлінні

Опис теми: Сутність та класифікація організаційних змін у публічних інституціях. Особливості змін у державному секторі: політичні, правові та соціальні обмеження. Аналіз середовища змін: модель PESTEL та оцінка готовності організації до трансформацій. Рушійні сили та бар'єри змін у системі публічного управління України

(Лекцій – денна: 2 год. / заочна: 01 год. Самостійна робота – 12 год. / заочна: 18 год.)

2. Моделі та стратегії управління змінами

Опис теми: Порівняльний аналіз класичних моделей (К. Левін, Дж. Коттер, ADKAR) у контексті держслужби. Процес планування змін: від візії до імплементації. Стратегії подолання опору змінам серед персоналу та стейкхолдерів. Лідерство як ключовий фактор успіху трансформацій: роль політичного лідера та професійного управлінця.

(Лекцій – денна: 4 год. /заочна: 1 год. Самостійна робота – 13 год./ заочна: 18 год.)

3. Комунікації та управління стейкхолдерами в процесі змін

Опис теми: Карта стейкхолдерів (Stakeholder Mapping): аналіз впливу та інтересів. Формування комунікаційної стратегії підтримки реформ. Інструменти партисипації: залучення громадськості до процесу прийняття рішень. Психологічні аспекти змін: управління очікуваннями та крива адаптації.

(Лекцій – денна: 4 год. /заочна: 1 год. Самостійна робота – 14 год./ заочна: 18 год.)

Модуль 2. Ризик-менеджмент в публічному управлінні (Risk Management)

4. Концептуальні основи управління ризиками

Опис теми: Поняття ризику та невизначеності в публічній політиці. Міжнародні стандарти ризик-менеджменту (ISO 31000, COSO ERM) та їх адаптація в Україні. Класифікація публічних ризиків: політичні, фінансові, операційні, безпекові та репутаційні. Культура управління ризиками в органах державної влади та місцевого самоврядування.

(Лекцій – денна: 4 год. /заочна: 1 год. Самостійна робота – 14 год./ заочна: 20 год.)

5. Методологія ідентифікації та оцінки ризиків

Опис теми. Методи виявлення ризиків: мозковий штурм, метод Дельфі, аналіз сценаріїв. Якісна та кількісна оцінка ризиків: побудова матриці «Ймовірність – Вплив». Визначення апетиту до ризику та толерантності в публічних проєктах. Специфіка ризиків воєнного стану: безпека персоналу, релокація та безперервність процесів.

Лекцій – денна: 4 год. /заочна: 1 год. Самостійна робота – 14 год./ заочна: 20 год.)

6. Стратегії реагування та моніторинг ризиків

Опис теми: Основні стратегії обробки ризиків: уникнення, мінімізація, передача (аутсорсинг) або прийняття. Розробка планів реагування на критичні події (Contingency Plans). Моніторинг та перегляд ризиків: створення реєстру ризиків (Risk Register). Внутрішній контроль та аудит як інструменти ризик-менеджменту.

Лекцій – денна: 4 год. /заочна: 1 год. Самостійна робота – 14 год./ заочна: 20 год.)

7. Кризовий менеджмент у публічних структурах

Опис теми: Життєвий цикл кризи: запобігання, реагування, відновлення. Формування та робота антикризових команд (Crisis Response Teams). Особливості антикризових комунікацій: робота з медіа та боротьба з дезінформацією. Прийняття управлінських рішень в умовах дефіциту часу та інформації.

(Лекцій – денна: 4 год. /заочна: 1 год. Самостійна робота – 14 год./ заочна: 18 год.)

8. Побудова інституційної стійкості

Опис теми: Концепція «Build Back Better» у відновленні територій та інституцій. Аналіз безперервності діяльності (Business Continuity Planning – BCP) для органів влади. Цифровізація як інструмент зниження операційних ризиків. Наступність влади та кадровий резерв у кризових умовах.

(Лекцій – денна:2 год. /заочна: 0,5 год. Самостійна робота – 14 год./ заочна: 20 год.)

Тематика практичних занять:

Практичне заняття 1. **Теорія та природа змін у державному управлінні**– денна:2 год./ заочна : 0,5 год.

Практичне заняття 2. **Моделі та стратегії управління змінами**– денна:4 год./ заочна : 1 год.

Практичне заняття 3. **Комунікації та управління стейкхолдерами в процесі змін** – денна:4 год./ заочна : 1 год.

Практичне заняття 4. **Концептуальні основи управління ризиками** – денна:4 год./ заочна : 0,5 год.

Практичне заняття 5. **Методологія ідентифікації та оцінки ризиків** – денна:4 год./ заочна : 1 год.

Практичне заняття 6. **Стратегії реагування та моніторинг ризиків** – денна:4 год./ заочна : 1 год.

Практичне заняття 7. **Кризовий менеджмент у публічних структурах** – денна:4 год./ заочна : 0,5 год.

Практичне заняття 8. **Побудова інституційної стійкості** – денна:2 год./ заочна : 0,5 год.

Форми та методи навчання

Форми навчання: традиційні лекції та практичні заняття, дуальні заняття із залученням практиків.

Методи навчання: аналітичний, дослідницький, проблемно-пошуковий, дискусія, ситуативні задачі, презентація, навчальна дискусія, дебати.

Технології викладання: тренінги, рольові ігри, аналіз конкретних ситуацій, обговорення, презентації, міні-лекції, ситуаційні дослідження, навчання на основі досвіду та інші.

Інструменти, обладнання, програмне забезпечення

мультимедіа-, проекційна апаратура (проектори, екрани, смартдошки тощо), комп'ютери, інтернет мережі, бібліотечні фонди, законодавча база України у відкритому доступі. В якості навчальної платформи застосовується відкрита (Open Source) система управління навчанням Moodle, а також навчально-наукова лабораторія інновацій в публічному управлінні.

Порядок оцінювання програмних результатів навчання / результатів навчання

Для досягнення цілей та завдань курсу студентам потрібно вчасно виконати індивідуальні завдання (ситуаційні завдання, наукові тези, реферати, тощо), брати участь у практичних заняттях (доповіді з презентаціями, актуальні запитання, участь у дискусіях, тощо); вчасно здати модульні контролі знань.

Викладач проводить оцінювання індивідуальних завдань студентів шляхом проставлення балів за визначеними критеріями, що вчасно доводяться здобувачам освіти. Також, студент під наглядом викладача самостійно оцінює свою роботу.

За вчасне та якісне виконання усіх видів завдань, студент отримує такі обов'язкові бали:

- по 3 бали за якісну підготовку до кожного практичного заняття;
- 18 балів за якісне оформлення індивідуальних завдань;
- 20 балів – модуль 1;
- 20 балів – модуль 2. Усього 100 балів.

Додаткові бали студент може отримати при написанні наукової статті, наукової роботи на конкурс, есе, тощо. Тему для дослідницької роботи студенти можуть вибрати самостійно за погодженням із викладачем. Додаткові бали також можуть бути зараховані за конкретні пропозиції з удосконалення змісту навчальної дисципліни.

Модульний контроль проходить у формі тестування. У тесті 20 запитань різної складності: рівень 1 – 17 запитань по 0,9 бали (15,3 балів), рівень 2 – 2 запитань по 1,4 бали (2,8 бали), рівень 3 – 1 запитання по 1,9 бали (1,9 бали). Усього – 20 балів.

Додаткові бали: підготовка рефератів, доповідей, наукових статей, тез для участі в конференціях, участь в конкурсах, олімпіадах – до 10 балів. Нормативні документи, що регламентують проведення контролів знань студентів – Положення про семестровий поточний та підсумковий контроль навчальних досягнень здобувачів вищої освіти <https://ep3.nuwm.edu.ua/25889/>

Порядок ліквідації академічних заборгованостей здобувачів вищої освіти у НУВГП (нова редакція) <https://ep3.nuwm.edu.ua/30369/>

Рекомендована література (основна, допоміжна)

Основна

1. Мороз В., Мороз С.А., Бука І.С. Управління ризиками / Risk management: studying manual. К.: Новий світ-2000, 2025. 142 с. ISBN 978-966-418-442-4.
2. ISO 31000:2018. Risk Management – Guidelines. – Geneva: International Organization for Standardization, 2018 .
3. PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed., Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2021.

Допоміжна

4. Белялов Т.Е., Бубко В.Г., Кириченко В.О. Управління ризиками та кризове реагування у системі публічного адміністрування // Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування», 2025, №3, с. 74–80.
5. Руснак О. Ризик-менеджмент у стратегічному управлінні: від загроз до проактивних стратегій // Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом, 2025, №2(78), с. 148–156.
6. Ярмусь Д.В. Ризик-менеджмент в умовах воєнного стану: адаптація моделей управління // Вісник Херсонського нац. технічного університету, 2025.
7. Ананьєва Ю.В. Фінансові інструменти для ефективного управління ризиками в умовах глобалізації // Економічний погляд: економіка та управління, 2023.
8. Карамішев Д.В., Гордієнко Л.П., Коршенко В.О. Ризик менеджмент та прийняття управлінських рішень в кризовому управлінні. Навчальне видання, Полтавський Державний медичний університет, 2025.
9. The Orange Book: Management of Risk – Principles and Concepts. HM Treasury, UK, May 2023.
10. N IEC 31010:2022. Керування ризиками – методи оцінки ризиків. ISO/IEC, 2022.

Інформаційні ресурси в Інтернет

1. Верховна Рада України. законодавство України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/a#Find>.
2. Офіційний Web-сайт Президента України. URL: <http://www.president.gov.ua/>.
3. Офіційний Web-сайт Кабінету Міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua/>.
4. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> .
5. Національна бібліотека ім. В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>.
13. Наукова бібліотека НУВГП (м. Рівне, вул. Олекси Новака, 75). URL: http://nuwm.edu.ua/MySql/page_lib.php.

Поєднання навчання та досліджень*

Студенти мають можливість додатково отримати бали за виконання індивідуальних завдань дослідницького характеру, а також можуть бути долучені до написання та опублікування наукових статей з тематики курсу.

ПОЛІТИКИ ВИКЛАДАННЯ ТА НАВЧАННЯ

Перелік соціальних, «м'яких» навичок (soft skills)

Здатність логічно обґрунтовувати свою позицію, здатність до навчання, знаходити вихід із складних ситуацій, ініціативність, вміння працювати в команді, комплексне рішення проблем, формування власної думки, вміння слухати та запитувати та інші.

Дедлайни та перескладання

Ліквідація академічної заборгованості здійснюється згідно «Порядку ліквідації академічних заборгованостей у НУВГП», <https://ep3.nuwm.edu.ua/30369/>.

Згідно цього документу і реалізується право студента на повторне вивчення дисципліни чи повторне навчання на курсі. Оголошення стосовно дедлайнів здачі та перездачі оприлюднюються на сторінці MOODLE <https://exam.nuwm.edu.ua/>

Неформальна та інформальна освіта

Студенти мають право на перезарахування результатів навчання набутих у неформальній та інформальній освіті згідно відповідного положення <https://ep3.nuwm.edu.ua/28363/>

Також студенти можуть самотійно на платформах Coursera, edEx, edEra, FutureLearn та інших опановувати матеріал для перезарахування результатів навчання. При цьому важливо, щоб знання та навички, що формуються під час проходження певного онлайн-курсу чи його частин, мали зв'язок з очікуваними навчальними результатами даної дисципліни/освітньої програми та перевірялись в підсумковому оцінюванні.

Курси:

1. Risk Management Specialization – комплекс з кількох курсів для глибокого розуміння управління ризиками в організаціях.

<https://www.coursera.org/specializations/risk-management>

2. Risk governance: Manage the risks – курс з управління ризиками та корпоративним управлінням.

<https://www.coursera.org/learn/risk-governance-engage-the-board>

3. Risk Management Planning with Expert Judgement – навчання плануванню ризиків з використанням експертних оцінок.

<https://www.coursera.org/learn/risk-management-planning-with-expert-judgement>

4. A General Approach to Risk Management – базовий курс із загальних підходів до аналізу та менеджменту ризиків.

<https://www.coursera.org/programs/central-ukrainian-state-pedagogical-university-on-coursera-l6bxb/learn/a-general-approach-to-risk-management?specialization=cybersecurity-risk-management-frameworks>

5. Безкоштовний онлайн-курс з управління ризиками та стійкості організацій Онлайн-курс від Khmelnytsky National University / міжнародного експерта – зосереджений на ISO 31000 і практичних кейсах.

<https://surl.gd/huvcci>

6. Free Online Risk Management Courses – добірка курсів на платформі Alison (базові теми з ризик-менеджменту).

<https://alison.com/certificate-courses/risk-management>

Правила академічної доброчесності

Здобувачі вищої освіти повинні дотримуватися «Кодексу честі студентів». Перевірку навчальних завдань неупереджено здійснює викладач. Усі навчальні завдання повинні бути виконані власноручно здобувачем вищої освіти, у разі виявлення однакових робіт, здобувач освіти не отримує бали і повинен виконати завдання повторно.

В аудиторії здобувачі не допускаються до списування та обману – за порушення принципів академічної доброчесності викладач може накладати санкції: зниження балів, повернення роботи на доопрацювання, не допущення до захисту роботи та ін.

Вимоги дотримання академічної доброчесності регламентуються Положенням про академічну доброчесність в Національному університеті водного господарства та природокористування (<https://ep3.nuwm.edu.ua/25004/>).

Перелік рекомендованих видів академічної відповідальності за конкретні порушення академічної доброчесності для здобувачів вищої освіти НУВГП наведено у додатку до Положення про академічну доброчесність в Національному університеті водного господарства та природокористування

Вимоги до відвідування

Студенту не дозволяється пропускати заняття без поважних причин. Якщо є довідка про хворобу чи іншу поважну причину то студенту не потрібно відпрацьовувати пропущене заняття.

Студент має право оформити індивідуальний графік навчання згідно відповідного положення <http://ep3.nuwm.edu.ua/6226/>

При об'єктивних причинах пропуску занять, студенти можуть самостійно вивчити пропущений матеріал за вищенаведеним посиланням на розміщення навчальної дисципліни на платформі MOODLE.

Автор
Доцент КМПВ

Світлана АНТОНОВА

Затверджено

Проректор з науково-педагогічної та
навчальної роботи

Валерій СОРОКА



документ підписаний КЕП
Номер документа СИЛ №214
Підписувач Сорока Валерій Степанович
Підписувач (дані КЕП):
Сертифікат 3FAA9288358EC003040000009B6C3700C8C2C100

