



# СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ

## Робоча програма навчальної дисципліни (Силабус)

### Реквізити навчальної дисципліни

Рівень вищої освіти	<i>Другий (магістерський)</i>
Галузь знань	<i>28 Публічне управління та адміністрування</i>
Спеціальність	<i>281 Публічне управління та адміністрування</i>
Освітня програма	<i>Публічне адміністрування та електронне урядування</i>
Статус дисципліни	<i>Нормативна</i>
Форма навчання	<i>Очна (денна)</i>
Рік підготовки, семестр	<i>1 курс, весняний семестр</i>
Обсяг дисципліни	<i>120 год (4 кредити ЄКТС), в т.ч. 36 лекційних, 36 практичних/семінарських, 48 годин на СРС</i>
Семестровий контроль/ контрольні заходи	<i>Залік, МКР, ДКР, експрес-контроль, в тому числі у вигляді тестування</i>
Розклад занять	<a href="http://rozklad.kpi.ua">rozklad.kpi.ua</a>
Мова викладання	<i>Українська</i>
Інформація про керівника курсу / викладачів	<i>Іваницька Ольга Михайлівна, д.держ.упр., професор (лекції, практичні) <a href="mailto:omivanytska@gmail.com">omivanytska@gmail.com</a> Архипова Євгенія Олександрівна, к.філос.н., доцент (лекції, практичні) <a href="mailto:evgar55@gmail.com">evgar55@gmail.com</a></i>
Розміщення курсу	<i>Google classroom, код класу: gdrizjv</i>

### Програма навчальної дисципліни

#### 1. Опис навчальної дисципліни, її мета, предмет вивчення та результати навчання

**Метою** навчальної дисципліни є формування системи знань про сутність стратегічного управління та ризик-менеджменту, практику та можливості їх застосування в сфері публічного управління та адміністрування, зокрема з метою розвитку стратегічного потенціалу установи, галузі чи країни.

За результатами вивчення дисципліни студенти зможуть:

- використовувати термінологію та основні визначення в сфері стратегічного управління, управління змінами та ризик-менеджменту;

- виявляти фактори можливостей і загроз діяльності компанії та реалізації проєктів;
- застосовувати основні методи оцінки та розвитку стратегічного потенціалу організації, регіону, країни;
- визначати вплив зовнішнього середовища на діяльність організації та на основі отриманої інформації адаптувати/оптимізувати цілі та завдання організації (підрозділу);
- оцінювати ефективність реалізації стратегій та успішності реалізації стратегічних проєктів;
- застосовувати методи стратегічного менеджменту та ризик-менеджменту для управління стратегічним розвитком підприємства (організації) та змінами на мега-, мезо- та макрорівні;
- визначати особливості стратегічного управління, управління змінами та реалізацією проєктів на мега-, мезо та макрорівні;
- розуміти природу, види, етапи аналізу ризиків;
- застосовувати основні принципи ідентифікації, аналізу, оцінку, управління і моніторингу ризиків;
- визначати підходи до управління ризиками;
- використовувати вимоги нормативно-правових актів, що регулюють відносини в сфері ризик-менеджменту, та аналізувати вимоги базових міжнародних стандартів для управління ризиками в контексті публічного управління та адміністрування;
- оцінювати ймовірність настання певних ризикових сценаріїв на основі аналізу ризикової ситуації.

Набуті в ході вивчення дисципліни знання, уміння та навички сприяють формуванню наступних компетентностей та програмних результатів навчання<sup>1</sup>:

загальні компетентності: ЗК01, ЗК02, ЗК03, ЗК04, ЗК07, ЗК08, ЗК09;

спеціальні компетентності: СК05, СК06, СК07, СК08Ю СК09, СК10, СК11;

програмні результати навчання: РН02, РН03, РН06, РН14, РН15.

№ з/п	Результати навчання	Методи навчання	Форми оцінювання (контрольні заходи)
1.	(РН02) Розв'язувати складні задачі публічного управління та адміністрування, враховуючи вимоги законодавства, виявляти правові колізії та проблеми, розробляти проєкти нормативно-правових актів для їх усунення.	словесні (лекція, розповідь, пояснення, бесіда), наочні (ілюстрування), робота з навчально-методичною літературою), методи формування пізнавальних інтересів (навчальні дискусії, метод використання життєвого досвіду), SWOT-аналіз, обговорення теоретичних питань, самостійна робота (виконання ДКР, підготовка презентації), виконання	опитування на семінарських / практичних заняттях, виконання завдань МКР, експрес-контроль (в т.ч. контрольні тести), виконання завдань самостійної роботи, презентації

<sup>1</sup> шифри компетентностей та програмних результатів навчання подані за ОПП «Публічне управління та електронне урядування» згідно із Матрицею відповідності програмних компетентностей компонентам освітньої програми та Матрицею забезпечення програмних результатів навчання відповідними компонентами освітньої програми.

		контрольних завдань (в тому числі розв'язування тестів).	
2.	(PH03) Знати основні засади національної безпеки та уміти попереджати й нейтралізувати виклики і загрози національним інтересам України в межах своєї професійної компетенції	словесні (лекція, розповідь, пояснення, бесіда), наочні (ілюстрування), робота з навчально-методичною літературою), методи формування пізнавальних інтересів (навчальні дискусії, метод використання життєвого досвіду), SWOT-аналіз, обговорення теоретичних питань, самостійна робота (виконання ДКР, підготовка презентації), виконання контрольних завдань (в тому числі розв'язування тестів).	опитування на семінарських / практичних заняттях, виконання завдань МКР, експрес-контроль (в т.ч. контрольні тести), виконання завдань самостійної роботи, презентації
3.	(PH06) Здійснювати ефективно управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проектами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології, міжнародний досвід при проектуванні та реорганізації управлінських та загально-організаційних структур	словесні (лекція, розповідь, пояснення, бесіда), наочні (ілюстрування), робота з навчально-методичною літературою), методи формування пізнавальних інтересів (навчальні дискусії, метод використання життєвого досвіду), SWOT-аналіз, обговорення теоретичних питань, самостійна робота (виконання ДКР, підготовка презентації), виконання контрольних завдань (в тому числі розв'язування тестів).	опитування на семінарських / практичних заняттях, виконання завдань МКР, експрес-контроль (в т.ч. контрольні тести), виконання завдань самостійної роботи, презентації
4.	(PH14) Уміти аналізувати основні проблеми управління публічними фінансами при реалізації національних, регіональних та місцевих програм соціально-економічного розвитку	словесні (лекція, розповідь, пояснення, бесіда), наочні (ілюстрування), робота з навчально-методичною літературою), методи формування пізнавальних інтересів (навчальні дискусії, метод використання життєвого досвіду), SWOT-аналіз, обговорення теоретичних питань, самостійна робота (виконання ДКР, підготовка	опитування на семінарських / практичних заняттях, виконання завдань МКР, експрес-контроль (в т.ч. контрольні тести), виконання завдань самостійної роботи, презентації

		презентації), виконання контрольних завдань (в тому числі розв'язування тестів).	
5.	(PH15) Знати засади формування та розвитку інноваційного лідерства у сфері публічного управління та адміністрування	словесні (лекція, розповідь, пояснення, бесіда), наочні (ілюстрування), робота з навчально-методичною літературою), методи формування пізнавальних інтересів (навчальні дискусії, метод використання життєвого досвіду), SWOT-аналіз, обговорення теоретичних питань, самостійна робота (виконання ДКР, підготовка презентації), виконання контрольних завдань (в тому числі розв'язування тестів).	опитування на семінарських / практичних заняттях, виконання завдань МКР, експрес-контроль (в т.ч. контрольні тести), виконання завдань самостійної роботи, презентації

## 2. Пререквізити та постреквізити дисципліни (місце в структурно-логічній схемі навчання за відповідною освітньою програмою)

*Дисципліна «Стратегічне управління та ризик-менеджмент» належить до дисциплін професійної підготовки та тісно пов'язана з іншими фаховими дисциплінами. Її вивченню безпосередньо передують вивчення таких дисциплін, як «Основи національної безпеки», «Механізми та технології публічного управління та адміністрування». Дисципліна логічно пов'язана з окремими темами курсу «Наукові дослідження та форсайт в публічному управлінні» та є передумовою вивчення вибіркової дисципліни «Управління ризиками в сфері публічного управління».*

## 3. Зміст навчальної дисципліни

### Змістовний модуль 1. Стратегічне управління

1. Сучасні наукові концепції та підходи до стратегічного управління та управління змінами
2. Стратегії підприємства та їх класифікація
3. Етапи розробки та реалізації стратегій у контексті управління змінами та реалізації проєктів
4. Стратегічний аналіз в системі стратегічного менеджменту
5. Стратегічний потенціал підприємства (СПП), підходи до його оцінювання та розвитку
6. Вибір базових стратегічних варіантів функціональних стратегій підприємства
7. Державний стратегічний менеджмент та управління проєктами стратегічного розвитку
8. Особливості розроблення та реалізації глобальних, багатонаціональних і регіональних стратегій у контексті управління змінами в сучасних соціально-економічних системах
9. Моніторинг і оцінювання в стратегічному управлінні

### Змістовний модуль 2. Ризик-менеджмент

10. Сутність ризику та його властивості. Задачі ризик-менеджменту.
11. Понятійний апарат, механізми виникнення та розвитку ризиків.
12. Структура та класифікація ризиків. Невизначеність
13. Моделі (концепції) та об'єкти ризику.
14. Організація управління ризиками. Міжнародні стандарти в сфері ризик-менеджменту
15. Оцінювання ризиків: концепції, задачі та методи аналізу та оцінки ризиків
16. Експертне оцінювання при аналізі ризиків
17. Аналіз інформаційних ризиків

#### 4. Навчальні матеріали та ресурси

Основні джерела:

1. Архипов О.Є. Вступ до теорії ризиків: інформаційні ризики: Монографія / О.Є. Архипов. – К.: 2015. – 153 с.
2. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: навчальний посібник / В.Г. Балан. К.: Наукова столиця, 2018. 200 с.
3. Старостіна, А. О. Ризик-менеджмент : теорія і практика : навч. посіб. / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко ; НТУУ "КПІ". К. : Кондор, Політехніка, 2009. 200 с.
4. Стратегічне управління : навчальний посібник / О.Ю. Кушлик, Г.С. Степанюк ; Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2018. 235 с.
5. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / К.Ф. Ковальчук, Д.Є. Козенков, Ю.П. Синіцина, Г.Ю. Шпортько ; Міністерство освіти і науки України, Національна металургійна академія України. Дніпро : Дріант, 2018. 270 с.
6. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень : монографія / В.О. Занора, С.В. Войтко ; Міністерство освіти і науки України, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського". К. : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 224 с.

Додаткові джерела:

1. Іваницька О. М., Кошук Т.В. Управління фіскальними ризиками в умовах пандемії COVID-19. Фінанси України. 2020. №7. С.47-61.
2. Іваницька О. М. Методологічні засади ідентифікації фіскальних ризиків/ О.Іваницька, Т.Кошук // Фінанси України. — 2018. — №6. — С. 45-57.<https://doi.org/10.33763/finukr2018.06.045>
3. Arkhypov, O., Gregus, M., Arkhypova, Ye. Application of a risk-based approach using reflexive risk models in building information security systems (2020) CEUR Workshop Proceedings, 2805, pp. 130-143. URL: <http://ceur-ws.org/Vol-2805/paper10.pdf>
4. Terje Aven, Ortwin Renn. Risk Management and Governance Concepts, Guidelines and Applications. Springer Heidelberg Dordrech, London, New York, 2010. DOI 10.1007/978-3-642-13926-0

### Навчальний контент

#### 5. Методика опанування навчальної дисципліни (освітнього компонента)

##### Розділ 1. Стратегічне управління

**Тема 1. Сучасні наукові концепції та підходи до стратегічного управління та управління змінами**

## **Лекція 1. Сучасні наукові підходи до стратегічного управління та управління змінами**

1. Предмет та метод СУ.
2. Основні поняття СМ та його відмінності від довгострокового та стратегічного планування.
3. Еволюція концепцій стратегічного менеджменту.
4. Етапи розвитку стратегічного управління.
5. Поняття стратегічних змін та управління змінами.
6. Адаптація організації до змін.
7. Спротив змінам: причини і результати, підходи та засоби подолання супротиву змінам.

Дидактичні засоби: схема «Етапи розвитку стратегічного управління та стратегічного менеджменту»

### **Практичне заняття 1. Формулювання місії та стратегічного бачення компанії**

#### **Завдання на СРС:**

Проаналізувати концепції стратегічного управління та стратегічного менеджменту (за списком лектора).

## **Тема 2. Стратегії підприємства та їх класифікація**

### **Лекція 2. Стратегії підприємства та їх класифікація**

1. Базові критерії класифікації залежно від: динаміки цільових параметрів моделі поведінки підприємства; рівня прийняття стратегічних рішень; типу керування системою; реакції на зміни зовнішнього середовища; ступінь ризикованості стратегії; типу ресурсів, які необхідні для реалізації стратегії; часового інтервалу; об'єктного спрямування
2. Характеристика кожної з критеріальних ознак та класифікація стратегій.

Дидактичні засоби: схема «Види стратегій»

### **Практичне заняття 2. Case Study. Приклади стратегій компанії та ідентифікація їх видів.**

#### **Завдання на СРС:**

Надати приклади обрання підприємством того чи іншого виду стратегії

## **Тема 3. Етапи розробки та реалізації стратегій у контексті управління змінами та реалізації проєктів**

### **Лекція 3. Стратегічні проєкти та розробка й реалізація стратегій**

1. Основні етапи розробки стратегій та їх зміст.
2. Критерії відбору стратегій.
3. Методи реалізації стратегій.
4. Особливості стратегічного проєктування в публічному управлінні
5. Причини та наслідки провалів у реалізації стратегій. «Стратегічні вікна» та «зміна парадигми».

Дидактичні засоби: схема «Види стратегій»

**Практичне заняття 3.** SWOT і TOWS аналіз та його використання в стратегічному управлінні.  
Чотири види корпоративних стратегій залежно від результатів SWOT аналізу

**Завдання на СРС:**

Сформулювати стратегічні цілі для конкретного підприємства.

**Тема 4. Стратегічний аналіз в системі стратегічного менеджменту**

**Лекція 4. Стратегічний аналіз в системі стратегічного менеджменту**

1. Сутність та основні підходи до стратегічного аналізу.
2. SNW-, STEEPLE та PEST (PESTE)-аналіз
3. Метод PIMS, модель «п'ять сил конкурентного середовища» М.Портера

Дидактичні засоби: схема «Види функціональних стратегій»

**Практичне заняття 4.** Space-аналіз та його використання в стратегічному управлінні

**Завдання на СРС:**

1. Проаналізувати доробок науковців щодо аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища (за списком лектора).
2. Застосувати одну із визначених методик стратегічного аналізу стосовно діяльності підприємства (організації).

**Тема 5. Стратегічний потенціал підприємства (СПП), підходи до його оцінювання та розвитку**

**Лекція 5. Стратегічний потенціал підприємства (СПП) та підходи до його оцінювання та розвитку**

1. Основні підходи до діагностики стратегічного потенціалу підприємства: ресурсний, структурно-функціональний, цільовий, інформаційний
2. Застосування таксономічного аналізу при оцінюванні СПП
3. Формування векторів розвитку стратегічного потенціалу підприємства в умовах невизначеності
4. Порівняльний аналіз стратегічного потенціалу підприємства з СП інших суб'єктів господарювання

Дидактичні засоби: схема «Складові стратегічного потенціалу підприємства»

**Практичне заняття 5.** Застосування методики оцінки ресурсного потенціалу ЦРНН.

**Завдання на СРС:**

Визначити складові стратегічного потенціалу конкретного підприємства та показники, що їх вимірюють

**Тема 6. Вибір базових стратегічних варіантів функціональних стратегій підприємства**

## **Лекція 6. Базові ділові та функціональні стратегії підприємства**

1. Концепція базової стратегії.
2. Продуктово-ринкова стратегія підприємства.
3. Ресурсно-ринкова стратегія.
4. Соціальна стратегія.
5. Технологічна стратегія.
6. Інтеграційна стратегія.
7. Фінансово-інвестиційна стратегія.
8. Стратегія управління.
9. Стратегія матеріально-технічного забезпечення.
10. Стратегія оцінки та управління ризиками.
11. Комплексні стратегії.
12. Контроль реалізації стратегії.

Дидактичні засоби: схема «основні функціональні стратегії підприємства»

**Практичне заняття 6.** Матриця McKinsey. Методика аналізу «буму». Методики визначення ймовірності банкрутства

### **Завдання на СРС:**

Визначити особливості побудови кожної зі стратегій фірми на прикладі конкретного підприємства

## **Тема 7. Державний стратегічний менеджмент та управління проєктами стратегічного розвитку**

### **Лекція 7. Стратегічний підхід в публічному управлінні**

1. Цілі та завдання державного стратегічного менеджменту (ДСМ)
2. Організація державного стратегічного менеджменту: досвід зарубіжних країн.
3. Напрями та форми реалізації стратегічної політики держави.
4. Використання проєктних технологій в системі публічного управління та адміністрування.
5. Система забезпечення прийняття стратегічних рішень на державному рівні

Дидактичні засоби: схема «Суб'єкти прийняття стратегічних рішень»

**Практичне заняття 7.** Презентація ДКР (частина 1).

### **Завдання на СРС:**

Навести приклади щодо прийняття вдалих стратегічних рішень урядами зарубіжних країн

## **Тема 8. Особливості розроблення та реалізації глобальних, багатонаціональних і регіональних стратегій у контексті управління змінами в сучасних соціально-економічних системах**

### **Лекція 8. Глобальні, багатонаціональні та регіональні стратегії**

1. Особливості побудови глобальної стратегії.
2. Основні відмінності між глобальною та багатонаціональною стратегіями.



3. Регіональні стратегії: сутність, принципи та напрями побудови.
4. Особливості розроблення стратегій на регіональному та місцевому рівнях: принципи, суб'єкти, методика, гендерні аспекти.
5. Стан розробки національних та регіональних стратегій в Україні.

**Практичне заняття 8.** Моніторинг та оцінювання реалізації стратегічного плану сталого розвитку регіону

**Завдання на СРС:** Оцінити розробку регіональних стратегій України

## **Тема 9. Моніторинг і оцінювання в стратегічному управлінні**

### **Лекція 9. Оцінка ефективності розробки та реалізації стратегій**

1. Критерії оцінки ефективності стратегій (науково-технічні, виробничі, ринкові, соціально-економічні, екологічні).
2. Розрахунок ефективності стратегії.
3. Методи відбору стратегічних проєктів на національному та регіональному рівнях.
4. Оцінка ефективності стратегічної діяльності фірми.

**Практичне заняття 9.** Визначити ефективність розроблення та реалізації національної стратегії

**Завдання на СРС:** застосувати різні критерії та методики оцінки ефективності стратегічних проєктів, стану їх розроблення та реалізації

## **Розділ 2. Ризик-менеджмент**

### **Тема 10. Сутність ризику та його властивості. Задачі ризик-менеджменту.**

#### **Лекція 10. Ризики в історичному аспекті та в сучасному світі. Основні характеристики ризиків**

1. Сутність та основні характеристики «суспільства ризику».
2. Основні фактори, які обумовлюють зростання рівня ризиків в сучасному світі.
3. Основні поняття та категорії теорії ризиків, логіка розвитку ризикової ситуації.
4. Співвідношення понять «шанс» та «ризик» в теорії ризиків.
5. Найуживаніша форма показника ризику, її зміст та параметризація.

#### **Практичне заняття 10.**

Етапи розвитку ризик-менеджменту. Актуальність ризик-менеджменту для організацій, його цілі та задачі.

Основні поняття теорії ймовірностей, що застосовуються в аналізі ризиків.

#### **Завдання на СРС:**

1. Наведіть приклади ризикових ситуацій.

2. Визначте для представлених ситуацій джерела небезпеки, загрози, об'єкти ризику та ймовірні збитки.

## **Тема 11. Понятійний апарат, механізми виникнення та розвитку ризиків** **Практичне заняття 11.**

Основні поняття ризик-менеджменту. Сутність ризику. Механізм виникнення та розвитку ризиків. Функції ризику.

Зміст понять «сума (об'єднання) випадкових подій» та «добуток (переріз) подій». Елементарні задачі на обчислення ризику.

**Завдання на СРС:** Наведіть приклади механізму виникнення та розвитку ризиків.

## **Тема 12. Структура та класифікація ризиків. Невизначеність**

### **Лекція 11. Структура та класифікація (види) ризиків. Невизначеність**

1. Структура ризику.
2. Класифікація ризиків за об'єктами, за джерелами негативних впливів.
3. Сутність та причини виникнення невизначеності.
4. Ступені невизначеності, схема виродження невизначеності, класифікація невизначеностей.
5. Показники невизначеності, їх вимірювання та обчислення.

### **Практичне заняття 12.**

Невизначеність та ризики. Класифікація невизначеностей. Показники невизначеності. Сутність поняття «повна група подій». Класичне визначення ймовірності подій (безпосередній підрахунок ймовірностей у досліді з обмеженою кількістю варіантів подій). Статистичні оцінки ймовірностей.

### **Завдання на СРС:**

1. Складіть класифікацію ризиків за механізмом виникнення загроз.
2. Назвіть основні і додаткові критерії класифікації ризиків.
3. Розв'яжіть задачу. Можливі два варіанти розвитку небажаних подій, ймовірності яких  $P_1=P_2=0,5$ . Обрахувати ентропійний показник рівня невизначеності. Покласти значення ймовірностей рівними  $P_1=0,8$  та  $P_2=0,2$  і розрахувати нове значення ентропії. Порівняти отримані результати, врахувавши типи розподілу.

## **Тема 13. Моделі (концепції) та об'єкти ризику**

### **Лекція 12. Види ризиків за сферою визначення**

1. Сутність та класифікація економічних ризиків, методи їх аналізу та шляхи мінімізації.
2. Ризики в підприємстві.
3. Ризики у сфері маркетингу.
4. Ризики у зовнішньоекономічній діяльності.
5. Індивідуальні ризики та їх основні характеристики.

6. Суть і характеристики фінансових ризиків.
7. Валютні ризики.
8. Інвестиційні ризики.

### **Практичне заняття 13.**

Сутність, методи обробки та аналізу економічних ризиків. Основні характеристики індивідуальних ризиків. Кількісні аспекти оцінювання вартості людського життя. Оцінювання власних індивідуальних ризиків.

#### **Завдання на СРС:**

1. Навести приклади ризиків в публічному управлінні, оцініть їх значення.
2. Пояснити застосування демографічних моделей для оцінювання ризиків передчасної смерті.
3. Визначити кількісні аспекти оцінювання вартості людського життя.

### **Лекція 13. Небезпеки, загрози та моделі ризиків**

1. Класифікація небезпек за джерелом виникнення, за їх розподіленням у часі та за територією.
2. Класифікація загроз за негативними факторами, що характеризують існування та дію загроз.
3. Вразливість об'єктів ризику як властивість їх стійкості та захищеності від впливу загроз.
4. Основні описові концепції ризику та їх формалізація у моделях ризику.
5. Концепції нульового та прийняттого ризику.
6. Вплив рівня невизначеності специфікації (опису) ризику на вибір моделі ризику.

### **Практичне заняття 14.**

Концепції (моделі) ризику: небезпека-ризик, невизначеність-ризик, можливість-ризик. Способи визначення апіорних та апостеріорних ймовірностей для реальних ризикових ситуацій. Умовна ймовірність. Обчислення ймовірностей для системи залежних подій. Теорема Байєса.

#### **Завдання на СРС:**

1. Запропонувати сценарії ситуацій на кожному з моделей ризиків. Проаналізувати їх з точки зору наявності та повноти інформації про джерела небезпеки, характеристик та параметрів загроз, параметрів ризиків.
2. У запропонованих сценаріях класифікувати небезпеки, загрози та вразливості об'єктів ризику. За умови відсутності зазначених певних складових структури ризику внести необхідні доповнення.
3. Співставити отримані описи (специфікації) між собою та виявити їх характерні особливості.

## **Тема 14. Організація управління ризиками. Міжнародні стандарти в сфері ризик-менеджменту**

### **Лекція 14. Організація управління ризиками, процес управління ризиками**

1. Управління ризиками: поняття, методологія.
2. Структура, рівні та механізми управління ризиками.
3. Застосування процесного підходу до забезпечення якості будь якого виду діяльності.
4. Методика (цикл) Демінга-Шухарта.
5. Основні способи та інструменти управління ризиком.
6. Психологічні аспекти прийняття рішень в умовах ризику.

#### **Завдання на СРС:**

1. Надати приклади, що ілюструють найбільш поширені механізми управління ризиками.
2. Співставити способи реалізації інформаційних загроз з відповідними методами їх нейтралізації.
3. Охарактеризуйте особливості комунікації ризику.

### **Лекція 15. Міжнародні стандарти про методи та настанови з аналізу ризиків**

1. Методологічне та нормативне забезпечення аналізу та обрахування ризиків.
2. Основні положення та область застосування міжнародних стандартів ISO/IEC 31000, BS 31100, ISO/IEC 31010 щодо оцінювання ризиків.
3. Основні поняття оцінювання ризику.
4. Визначення контексту ризик-менеджменту за стандартом AS/NZS 4360:2004.
5. Ідентифікація ризиків.
6. Головні етапи процедури оцінювання ризиків за стандартом ISO/IEC 31000.
7. Вибір методів оцінювання ризику за ISO 31010

**Завдання на СРС:** проаналізувати відповідність викладених в матеріалах попередніх лекцій підходів, методів та прийомів змісту розглянутих міжнародних стандартів.

#### **Практичне заняття 15.**

Стандарти в сфері ризик-менеджменту. Принципи ризик-менеджменту. Структура ризик-менеджменту. Процес ризик-менеджменту.

### **Лекція 16. Методи оцінювання ризиків**

1. Кількісний та якісний підходи до оцінювання ризику.
2. Структура показника кількісного рівня ризику.
3. Структура трифакторного показника ризику.
4. Оцінювання комплексних наслідків реалізації сукупності загроз.
5. Особливості практичного аналізу та обрахування ризиків.
6. Методи оцінювання ймовірнісних параметрів ризиків, суб'єктивні ймовірності.

## 7. Методи якісного оцінювання ризиків (табличні методики).

### **Практичне заняття 16.**

Загальна характеристика способів впливу на ризик. Уникнення ризику. Збереження ризику. Передача ризику. Страхування як метод управління ризиком. Диверсифікація та лімітування як способи зниження ризику.

Розв'язок задач на теорему Байєса.

**Завдання на СРС:** В рамках завдання на СРС до Лекції 11, застосувати кількісний та якісний підходи до оцінювання ризику, застосувати табличну методику оцінювання ймовірнісних параметрів ризиків.

## **Тема 16. Експертне оцінювання при аналізі ризиків**

### **Практичне заняття 17.**

Типи та види експертиз, багатооб'єктні експертизи. Компетентність експерта, методи оцінювання компетентності експерта. Методи обробки даних, отриманих в ході групової експертизи. Застосування експертних оцінок для визначення параметрів, що застосовуються для обчислення рівнів ризиків.

Визначення рівнів компетентності експертів за даними багатооб'єктної експертизи.

**Завдання на СРС:** Приклади використання експертних оцінок в публічному управлінні та адмініструванні.

## **Тема 17. Аналіз інформаційних ризиків**

### **Лекція 17. Інформаційні ризики. Стандарти ISO про принципи аналізу та управління інформаційними ризиками**

1. Сутність інформаційних ризиків.
2. Системні аспекти захисту інформації
3. Стандарти ISO про принципи аналізу та управління інформаційними ризиками.
4. Практичні аспекти оцінювання ризиків реалізації загроз в інформаційних системах
5. Зміст, концепції та задачі аналізу ризиків.
6. Класифікації методів аналізу ризиків.
7. Особливості аналізу ризиків в інформаційно-комунікаційних системах.

### **Завдання на СРС:**

1. Класифікації загроз інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах
2. Методичні основи та способи визначення цінності інформації

### **Лекція 18. Цінність інформації. Методи оцінювання інформаційних ризиків**

1. Методичні основи та способи визначення цінності інформації.
2. Застосування ноніусного методу для визначення цінності інформації
3. Застосування системи комбінованих шкал для оцінки інформаційних втрат.

4. Сценарний метод оцінювання шкоди, заподіяної витоком секретної інформації.
5. Застосування економіко-вартісних моделей для оцінювання ризиків та дослідження ефективності інвестицій у захист інформації

#### **Завдання на СРС:**

1. Застосувати вартісно-мотиваційний підхід до опису найбільш поширених інформаційних загроз.
2. Визначити етапи оцінювання ризиків за міжнародними стандартами, які дозволяють застосовувати вартісно-мотиваційний підхід.
3. Проаналізувати настанови та рекомендації ДСТУ ISO/IEC 13335-3,
4. Визначити основні положення ДСТУ ISO/IEC 13335-4 з управління ризиками в інформаційних системах.

#### **Практичне заняття 18.**

Модульна контрольна робота

#### **6. Самостійна робота студента**

Самостійна робота вказана в розділі «Навчальний контент». Також вона зазначається у методичних рекомендаціях до практичних занять та ДКР, які надсилатимуться студентам через узгоджені канали зв'язку.

### **Політика та контроль**

#### **7. Політика навчальної дисципліни (освітнього компонента)**

Система оцінювання орієнтована на отримання балів за засвоєння теоретичних знань, розвиток практичних умінь та навичок, а також на стимулювання активності студентів на заняттях.

Основні матеріали або посилання на матеріали чи ресурси, потрібні для вивчення навчальної дисципліни, розміщуються у Google class. Матеріали чи ресурси для додаткового/поглибленого вивчення окремих питань розміщуються на Google-диску та/або шукаються студентами самостійно, що забезпечує розвиток навичок пошуку інформації та її критичного аналізу.

#### **Відвідування занять**

Сам факт **відвідування** лекцій та семінарів /практичних фіксується, але не оцінюється. Оцінюється виключно робота, яку студенти виконують на заняттях (зокрема, відповіді на семінарських / практичних заняттях, виконання контрольних та самостійних робіт). Невиконання студентами цих видів робіт може призвести до порушення умов РСО та виникнення академічної заборгованості. Студентам також рекомендується відвідувати заняття, оскільки на них пояснюється теоретичний матеріал, розбираються та аналізуються практичні роботи, що сприяє кращому розумінню матеріалу студентами.

#### **Пропущені контрольні заходи**

Пропущені **самостійні роботи та експрес-контрольні** у формі відкритих питань не відпрацьовуються. Можливо отримання балів за виконання протермінованих / пропущених

контрольних заходів, якщо вони проводились у формі закритих тестів (у такому разі доступ до тесту надається в індивідуальному порядку).

Альтернативою **відповіді** на семінарському занятті є написання есе (**не більше 1**) та **тестів-відпрацювань**. Якщо студент претендує на високу оцінку, альтернативні види робіт мають бути не пізніше ніж за 2 дні після відповідного семінару. Для отримання атестації чи допуску до семестрового контролю дозволяється здавати ці роботи пізніше. Відпрацювання «оптом» в кінці семестру не схвалюються, але дозволяють вийти на найменшу позитивну оцінку. Прийом будь-яких відпрацювань припиняється за 5 днів до заняття, на якому проводиться залікова контрольна робота.

Вимоги до есе – не менше 95 % унікальності.

Вимоги до тестів-відпрацювань:

- не менше 4 варіантів відповідей для питань з однією правильною відповіддю;
- не менше 6 варіантів відповідей для питань з двома чи більше правильних відповідей;
- не більше 2 відкритих питань, відповіді на такі питання мають піддаватись формалізації;
- правильні відповіді мають бути позначені / наведені.

Детальніше вимоги щодо тестів-відпрацювань викладені в окремому документі, який доступний для ознайомлення в гугл-класі.

Способи ліквідації заборгованостей, які виникли через певні форс-мажорні обставини у студентів, обговорюються в індивідуальному порядку.

### **Академічна доброчесність**

Політика та принципи академічної доброчесності визначені у розділі 3 Кодексу честі Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». Детальніше: <https://kpi.ua/code>.

### **Норми етичної поведінки**

Норми етичної поведінки студентів і працівників визначені у розділі 2 Кодексу честі Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». Детальніше: <https://kpi.ua/code>.

### **Процедура оскарження результатів контрольних заходів**

Студенти мають можливість підняти будь-яке питання, яке стосується процедури контрольних заходів та очікувати, що воно буде розглянуто згідно із наперед визначеними процедурами.

Студенти мають право оскаржити результати контрольних заходів, але обов'язково аргументовано, пояснивши, з яким критерієм не погоджуються відповідно до оціночного листа та/або зауважень.

### **Дистанційне навчання**

Враховуючи студентоцентризований підхід, за бажанням студентів, допускається вивчення матеріалу за допомогою онлайн-курсів, тематика яких відповідає змісту конкретного заняття / теми. Визнання результатів неформальної освіти відбувається у порядку, визначеному у відповідному [Положенні](#) КПІ ім. Ігоря Сікорського.

## Інклюзивне навчання

Навчальна дисципліна може викладатися для всіх студентів з особливими освітніми потребами. У разі потреби завдання можуть бути скориговані.

## Навчання іноземною мовою

Додатковий матеріал в межах окремих тем може пропонуватися англійською мовою.

### 8. Види контролю та рейтингова система оцінювання результатів навчання (PCO)

Поточний контроль: відповіді на семінарських/практичних заняттях, експрес-контрольні, виконання тематичних завдань.

Календарний контроль: проводиться двічі на семестр як моніторинг поточного стану виконання вимог PCO.

Семестровий контроль відбувається у формі заліку.

Рейтинг студента з дисципліни складається з балів, які він отримує за:

- 1) відповіді на семінарських/практичних заняттях, активну участь в дискусіях на семінарах, лекційних та практичних заняттях;
- 2) ДКР (містить дві частини);
- 3) модульна контрольна робота;

Кожний змістовний модуль оцінюється в 50 балів.

#### PCO з Розділу 1. Стратегічне управління

Вид роботи	Бали	Кількість	Сума, не більше
Активність на практичних заняттях, виконання завдань	2	8	16
ДКР (частина 1)	16	1	16
МКР	18	1	18
<b>Всього</b>			<b>50</b>

#### PCO з Розділу 2. Ризик-менеджмент

Вид роботи	Бали	Кількість	Сума, не більше
Доповіді з презентаціями	2	4	8
Виконання практичних завдань	1	7	7
ДКР (частина 2)	20	1	20
МКР	15	1	15
<b>Всього</b>			<b>50</b>

#### **Штрафні та заохочувальні бали нараховуються за:**

Заохочувальні бали нараховуються за:

- повідомлення на семінарському занятті за результатами опрацювання новітньої наукової літератури – 4 бали;
- участь в конференції (за тематикою дисципліни) – до 6 балів.



- публікація статті (за тематикою дисципліни) – до 10 балів (також можливе зарахування відповідних самостійних робіт чи доповіді, що обговорюється в індивідуальному порядку).

Штрафні бали нараховуються за роботи, в яких виявлено плагіат, а також за порушення термінів здачі робіт.

Атестація студентів проводиться двічі за навчальний семестр (на 8 та 14 тижнях). Студент є атестованим, якщо його поточний рейтинг складає не менше половини максимально можливого балу на момент виставлення атестації. Орієнтовні максимальні бали для першої та другої атестації - 30 та 70 відповідно.

Максимальна сума балів за семестр – 100. До заліку не допускаються студенти, семестровий рейтинг яких менше 40 балів та які не здали ДКР.

Для отримання заліку з навчальної дисципліни «автоматом» потрібно мати 1) рейтинг не менш ніж 60 балів, 2) зараховану ДКР. Студенти, які наприкінці семестру мають рейтинг менше 60 балів, а також ті, хто хоче підвищити оцінку у системі ECTS, пишуть заліковий тест. При цьому попередній рейтинг студента з навчальної дисципліни скасовується і він отримує оцінку з урахуванням результатів залікової контрольної роботи та балів за ДКР.

Обов'язкові умови допуску до залікової контрольної роботи		Критерій
1	Семестровий рейтинг	Не менше 40 балів
2	Зарахована ДКР (частина 1 та частина 2)	+

Заліковий тест містить 32 закритих запитання, які формулюються на основі матеріалу, розглянутого на лекціях та семінарах / практичних. Кожна правильна відповідь оцінюється в 2 бали. Максимальна оцінка за заліковий тест складає 64 бали. 64 бали (тест) + 36 балів (ДКР в двох частинах) = 100 балів.

Підсумкова оцінка формується шляхом переведення суми балів, отриманих за:

- семестрові завдання (для тих, хто отримує залік «автоматом») або
- заліковий тест та індивідуальне семестрове завдання (ДКР) (для тих, хто складав залік)

згідно з таблицею, наведеною нижче.

Таблиця відповідності рейтингових балів оцінкам за університетською шкалою:

Кількість балів	Оцінка
100-95	Відмінно
94-85	Дуже добре
84-75	Добре
74-65	Задовільно
64-60	Достатньо
Менше 60	Незадовільно
Не виконані умови допуску	Не допущено

## **Робочу програму навчальної дисципліни (силабус):**

### **Складено:**

професор кафедри теорії та практики управління, доктор наук з державного управління, професор,  
Іваницька Ольга Михайлівна

доцент кафедри теорії та практики управління, кандидат філософських наук, доцент,  
Архипова Євгенія Олександрівна

**Ухвалено** Кафедрою теорії та практики управління (протокол № 14 від 17.06.2022).

**Погоджено** Методичною комісією факультету (протокол № 7 від 30.06.2022).