

**ПрАТ «ВНЗ «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»**

Придунайська філія



***СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
(ВИБІРКОВОЇ)
«ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЄКТУВАННЯ»***

Спеціальність **D3 Менеджмент**

Освітній рівень: **перший (бакалаврський) рівень**

Освітня програма: **Менеджмент**

Загальна інформація про навчальну дисципліну

Назва навчальної дисципліни	Організаційне проєктування
Шифр та назва спеціальності	D3 «Менеджмент»
Рівень вищої освіти	перший (бакалаврський) рівень вищої освіти
Статус дисципліни	вибіркова
Кількість кредитів і годин	3 кредити / 90 год. Лекції: 20 Семінарські заняття: 14 Самостійна робота студентів: 56
Терміни вивчення дисципліни	4 семестр
Мова викладання	українська
Вид підсумкового контролю	залік
Сторінка дисципліни на сайті	https://drive.google.com/file/d/11fHnj7Bn5SgDC7inprec8kTDA4HJRUEi/view?usp=sharing

Загальна інформація про викладача. Контактна інформація.

Ліганенко Ірина Віталіївна	
Науковий ступінь	кандидат економічних наук
Вчене звання	доцент
Посада	доцент кафедри економіки та менеджменту (Гарант програми)
Дисципліни, які викладає НПП	Теорія організацій Маркетинг Менеджмент Стратегічне управління підприємством
Напрями наукових досліджень	Стратегічне управління розвитком бізнесу та маркетингові стратегії в умовах цифрової трансформації; формування корпоративної культури, антикризовий менеджмент та забезпечення економічної безпеки підприємств
Посилання на реєстри ідентифікаторів для науковців	Гугл Академія https://surl.li/tsmver ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0716-289X SCOPUS: https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57205362294
Контактна інформація викладача	
Е-mail:	menedzmentuk@gmail.com
контактний телефон.	+380677445957
Телефон кафедри	+380677445957
Портфоліо викладача	https://izmail.maup.com.ua/assets/files/liganenko-portfolio.pdf

Анотація курсу. Навчальна дисципліна «Організаційне проєктування» спрямована на формування у майбутніх менеджерів системних знань та практичних навичок щодо розробки, впровадження та трансформації організаційних структур.

Курс охоплює методики моделювання бізнес-процесів, проектування систем управління, розподілу повноважень та відповідальності, а також розробку регламентуючої документації (положень про підрозділи та посадових інструкцій). Особлива увага приділяється адаптації організацій до змін зовнішнього середовища та використанню сучасних програмних засобів для візуалізації організаційних проектів.

Предметом вивчення дисципліни є закономірності, методи та інструменти створення ефективних організаційних систем, а також процеси проектування внутрішньої структури та взаємозв'язків підприємства.

Метою вивчення освітнього компонента є формування у здобувачів фахових компетентностей щодо самостійної розробки організаційних проектів, здатних забезпечити високу конкурентоспроможність та ефективність функціонування підприємства в динамічних ринкових умовах.

Основними завданнями навчальної дисципліни є ґрунтовне вивчення теоретичних засад та етапів організаційного проектування, а також опанування сучасних методів діагностики існуючих структур управління на підприємствах. Курс спрямований на набуття студентами практичних навичок розробки складних організаційних схем, раціонального розподілу функцій між підрозділами та проектування ефективних робочих місць. Окремим завданням є навчання майбутніх фахівців процесам регламентації діяльності персоналу через розробку внутрішніх нормативних документів, а також вивчення підходів до оцінки результативності проведеної реорганізації та адаптації структур до змін ринкового середовища.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач освіти повинен:

знати:

- методологічні основи та принципи проектування організацій;
- типологію сучасних організаційних структур та критерії їх вибору;
- вимоги до змісту організаційного проекту та порядок його розробки;
- методи моделювання бізнес-комунікацій та інформаційних потоків у структурі;
- засади регламентації управління та стандарти розробки посадових документів.

вміти:

- проводити аудит існуючої системи управління підприємством;
- будувати організаційні схеми (органіграми) підрозділів та підприємства в цілому;
- розраховувати норми керованості та оптимальну чисельність управлінського персоналу;
- розробляти внутрішні нормативні документи (положення, регламенти, інструкції);
- проектувати зміни в структурі під час реінжинірингу бізнес-процесів.

Пререквізити. Вивчення дисципліни «Організаційне проектування» базується на знаннях, отриманих під час опанування обов'язкових дисциплін базового рівня підготовки. Пререквізитами виступають Основи менеджменту, що дають розуміння функцій управління, Теорія організацій, яка закладає знання про закони

функціонування систем, та Цифрові технології в управлінні в частині інструментів візуалізації даних.

Постреквізити. Набуті знання та вміння знаходять своє продовження у постреквізитах, зокрема під час вивчення Операційного менеджменту, Стратегічного управління підприємством та при підготовці випускової кваліфікаційної роботи бакалавра, де проектування структури є обов'язковим елементом розробки бізнес-моделі.

Зміст навчальної дисципліни

№	Назва теми	Методи навчання/методи оцінювання
Тема 1	Концептуальні основи організаційного проектування	Методи навчання: – проблемні лекції щодо вибору оптимальних структур, групові дискусії при аналізі кейсів реорганізації підприємств. – воркшопи з побудови органіграм у спеціалізованому ПЗ (наприклад, MS Visio або Miro), розробка фрагментів реальних організаційних проєктів. – аудит існуючих систем управління на прикладах діючих компаній та розробка пропозицій щодо їх трансформації. – опрацювання нормативних вимог до розробки посадових інструкцій та положень про підрозділи Методи оцінювання – оцінювання активності на семінарських заняттях, результатів виконання практичних робіт із побудови структурних схем. – захист розробленого «Положення про відділ» або «Посадової інструкції», що демонструє навички регламентації діяльності. – тестування для перевірки знань типології структур, норм керованості та методології проектування. – Підсумковий контроль(залік), що враховує якість підготовленого організаційного проєкту та результати контрольного тестування.
Тема 2	Методи та етапи проектування організаційних структур	
Тема 3	Проектування базових параметрів організації	
Тема 4	Розподіл повноважень та відповідальності	
Тема 5	Проектування бюрократичних та адаптивних структур	
Тема 6	Регламентація діяльності та організаційне моделювання	
Тема 7	Проектування комунікаційних мереж та інформаційних потоків	
Тема 8	Людський фактор та ергономіка в організаційному проектуванні	
Тема 9	Оцінка ефективності та аудит організаційних структур	
Тема 10	Організаційний розвиток та реінжиніринг	
Модульна контрольна робота		
Форма контролю залік		

Технічне обладнання та програмне забезпечення

Освітній процес передбачає використання спеціалізованих навчальних аудиторій, обладнаних комп'ютерною технікою з доступом до мережі Інтернет. Для візуалізації лекційного матеріалу та захисту проєктів застосовується мультимедійне обладнання, зокрема проєктори та інтерактивні дошки. Самостійна робота студентів та доступ до навчально-методичних матеріалів здійснюється через систему дистанційного навчання Moodle.

Для виконання практичних завдань із побудови органіграм та моделювання бізнес-процесів використовується наступне програмне забезпечення:

- Графічні редактори для побудови структур: Microsoft Visio, Lucidchart або Miro (для створення динамічних організаційних схем та карт процесів).
- Офісні пакети: Microsoft Office (Word — для регламентації та написання інструкцій; Excel — для розрахунку чисельності персоналу та норм керованості).
- Інструменти візуалізації: Canva або Prezi (для підготовки презентацій організаційних проєктів).
- Комунікаційні платформи: Zoom або Google Meet (для проведення дистанційних консультацій та командної роботи над проєктами).

Форми та методи контролю

Система оцінювання знань здобувачів з дисципліни «Організаційне проєктування» передбачає поєднання поточного та підсумкового (семестрового) контролю, що дозволяє комплексно оцінити як теоретичну підготовку щодо методології побудови організацій, так і практичні навички моделювання структур та розробки регламентуючої документації.

Поточне оцінювання

Контроль знань здійснюється систематично під час практичних занять та семінарів. Особлива увага приділяється здатності студента діагностувати недоліки існуючих систем управління, розраховувати норми керованості, прогнозувати ефективність організаційних змін та застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення (MS Visio, Lucidchart, Miro), включаючи інструменти штучного інтелекту, для візуалізації органіграм та оптимізації розподілу функціональних обов'язків.

Форми участі студентів у навчальному процесі

Участь здобувачів реалізується через активне залучення до фахових дискусій та мозкових штурмів щодо реінжинірингу бізнес-процесів та трансформації організаційних структур. Студенти готують презентації аналітичних досліджень різних типів організаційних моделей (дивізійних, матричних, мережових), доповідають за результатами розбору кейсів щодо реорганізації підприємств та захищають результати проведеного організаційного аудиту.

Письмова складова охоплює:

- виконання тестових завдань (зокрема в Google Forms/Kahoot);
- підготовку аналітичних записок за результатами порівняння ефективності різних типів структур;
- ведення конспектів лекцій та розробку індивідуальних проєктів (наприклад, «Проєкт реорганізації системи управління підприємством» або «Пакет регламентуючої документації підрозділу»).

Методи поточного контролю

Методичний інструментарій поєднує традиційні та інноваційні форми перевірки знань:

- індивідуальні співбесіди, фронтальне опитування та участь у дебатах щодо сучасних трендів організаційного розвитку та гнучких методологій управління (Agile-структури).
- звіти з проведення функціонального аналізу підрозділів, розробка положень про відділи та посадових інструкцій, побудова графічних моделей організаційних структур у спеціалізованих редакторах.
- спостереження за активністю під час вирішення проблемних ситуацій (наприклад, усунення дублювання функцій), перевірка презентацій індивідуальних проєктів та проведення тестування з відкритими й закритими типами завдань.

Система оцінювання та вимоги.

Таблиця розподілу балів, які отримують здобувачі вищої освіти*

Теми	Поточний контроль знань						Підсумковий контроль		Загальна кількість балів
	Семінар 1 (Тема 1,2)	Семінар 2 (Тема 3,4)	Семінар 3 (Тема 5)	Семінар 4 (Тема 6,7)	Семінар 5 (Тема 8,9)	Семінар 6 (Тема 10)	Модульна контрольна робота	Залік**	
Робота на семінарському занятті	6	6	6	6	6	6	20	20*	100
Самостійна робота	4	4	4	4	4	4			

*Таблиця містить інформацію про максимальні бали за кожен вид навчальної роботи здобувача вищої освіти.

Критерії та порядок оцінювання

Оцінювання навчальних досягнень здобувачів здійснюється відповідно до чинного Положення про оцінювання у закладі вищої освіти.

Модульний контроль проводиться на завершальному занятті кожного змістового блоку у формі письмового тестування.

При оцінюванні модульного тесту враховуються обсяг і правильність виконання завдань:

- оцінка «відмінно» (А) виставляється за правильне виконання всіх завдань (або більше 90% всіх завдань);
- оцінка «добре» (В) виставляється за виконання 80% всіх завдань;
- оцінка «добре» (С) виставляється за виконання 70% всіх завдань;
- оцінка «задовільно» (D) виставляється за правильне виконання 60% запропонованих завдань;
- оцінка «задовільно» (Е) виставляється, якщо правильно виконано більше 50% запропонованих завдань;
- оцінка «незадовільно» (FX) виставляється, якщо виконано менше 50% завдань.
- Неявка на модульний тест - 0 балів.

Вищезазначені оцінки перетворюються на рейтингові бали таким чином:

«А» - 18-20 балів;

- «В» - 16-17 балів;
- «С» - 14-15 балів;
- «D» - 12-13 балів.
- «Е» - 10-11 балів;
- «FX» - менше 10 балів.

Підсумкове семестрове оцінювання з дисципліни «Організаційне проектування» є обов'язковою формою оцінювання результатів навчання студентів. Воно проводиться у терміни, визначені навчальним планом, і охоплює обсяг матеріалу, визначений програмою курсу.

Підсумкове оцінювання проводиться у формі тесту. До семестрового оцінювання допускається студент, який виконав усі необхідні роботи.

Підсумкова оцінка виставляється на основі результатів навчання студента протягом семестру. Оцінка студента складається з балів, накопичених за результатами поточного оцінювання, та заохочувальних балів.

Студенти, які виконали всі необхідні завдання і отримали оцінку 60 балів або вище, отримують оцінку, що відповідає отриманім балам, без додаткового тестування.

Для студентів, які виконали всі необхідні завдання, але отримали оцінку нижче 60 балів, а також для тих, хто бажає поліпшити свій бал (результат), викладач проводить підсумкову роботу у формі тесту під час останнього запланованого заняття з дисципліни в навчальному семестрі.

Оцінювання додаткових (індивідуальних) видів навчальної діяльності. До додаткових (індивідуальних) видів навчальної діяльності відносять участь здобувачів у роботі наукових конференцій, наукових гуртків здобувачів і проблемних груп, підготовці публікацій, участь у Всеукраїнських олімпіадах і конкурсах та Міжнародних конкурсах тощо понад обсяги завдань, які встановлені відповідною робочою програмою навчальної дисципліни.

За рішенням кафедри здобувачам освіти, які брали участь у науково-дослідній роботі та виконували певні види додаткових (індивідуальних) видів навчальної діяльності, можуть присуджуватися заохочувальні (бонусні) бали за визначену освітню компоненту.

Оцінка самостійної роботи

Загальна кількість балів, отриманих студентом за виконання самостійної роботи, є одним із складових академічної успішності з дисципліни. Самостійна робота з кожної теми, відповідно до програми курсу, оцінюється в діапазоні від 0 до 4 балів за допомогою стандартизованих та узагальнених критеріїв оцінювання знань.

Шкала оцінювання виконання самостійної роботи (індивідуальних завдань) критерії оцінювання.

Максимально можлива оцінка самостійної роботи (індивідуальні завдання)	Рівень виконання			
	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно
4	4	3	2	0-1

Форми оцінювання включають: поточне оцінювання практичної роботи; поточне оцінювання засвоєння знань на основі усних відповідей, доповідей, презентацій та інших форм участі під час практичних (семінарських) занять; індивідуальні або групові проекти, що вимагають розвитку практичних навичок і компетентностей (опціональний формат); вирішення ситуаційних завдань; підготовка резюме з самостійно вивчених тем; тестування або письмові іспити; підготовка проектів статей, тез конференцій та інших публікацій; інші форми, що забезпечують всебічне засвоєння навчальної програми та сприяють поступовому розвитку навичок для ефективної самостійної професійної (практичної, наукової та теоретичної) діяльності на високому рівні.

Для оцінювання результатів навчання здобувача вищої освіти впродовж семестру застосовується 100-бальна, національна та шкала ЄКТС оцінювання

Шкала підсумкового оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	Зараховано
82 – 89	B	добре	
75 – 81	C		
68 – 74	D	задовільно	
60 – 67	E		
35 – 59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0 – 34	F	незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов’язковим повторним вивченням дисципліни

Політика курсу

Навчальна дисципліна викладається державною мовою. Вивчення «Організаційного проектування» вимагає від студента системності та уваги до деталей, оскільки помилка в одному елементі структури може призвести до неефективності всієї організації. Відвідування лекцій та практичних занять є обов'язковим. У разі пропуску заняття здобувач має самостійно опрацювати теоретичний матеріал та виконати практичне завдання (побудову схеми чи розробку регламенту), щоб не допустити розриву в логіці проектування.

Усі практичні кейси, розрахунки норм керованості та графічні моделі структур мають бути представлені на перевірку у визначені терміни. Своєчасність подання робіт безпосередньо впливає на поточний рейтинг. Пропущені контрольні заходи або заборгованості з практичних робіт мають бути ліквідовані не пізніше ніж за тиждень до початку залікової сесії.

Від здобувачів очікується безумовне дотримання принципів академічної доброчесності. Усі організаційні проекти, положення про підрозділи та посадові інструкції повинні бути результатом самостійної аналітичної роботи студента. Використання типових шаблонів з інтернету без їхньої адаптації до умов конкретного кейсу, плагіат або списування під час модульного контролю є неприпустимими. Використання штучного інтелекту дозволяється лише як допоміжного інструменту

для структурування ідей, проте фінальне формулювання функцій та побудова органіграм мають бути авторськими.

Під час командної роботи над проектами реорганізації підприємств студенти повинні дотримуватися етики професійної взаємодії, толерантності та конструктивної критики. На заняттях не дозволяється запізнюватися або створювати перешкоди для роботи колег. Комунікація з викладачем здійснюється через офіційні канали (E-mail, Moodle, месенджери) виключно в робочий час.

Здобувачі мають право на зарахування результатів навчання, отриманих через неформальну освіту. Наприклад, сертифікати про проходження курсів з бізнес-моделювання, візуалізації даних у MS Visio або управління проектами можуть бути підставою для зарахування відповідних тем або нарахування додаткових балів.

Рекомендовані джерела інформації

Основна література

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16 січ. 2003 р. № 436-IV (зі змінами щодо організаційно-правових форм підприємств). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Класифікатор професій ДК 003:2010 : Наказ Держспоживстандарту України від 28 лип. 2010 р. № 327 (із змінами та доповненнями, зокрема щодо назв посад у сфері менеджменту та IT). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10>
3. ДСТУ 4163:2020. Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2020. 23 с. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FN070106>
4. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 1. Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 29 груд. 2004 р. № 336. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0336203-04>
5. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб — підприємців та громадських формувань : Закон України від 15 трав. 2003 р. № 755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15>
6. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Системи управління якістю. Вимоги (в частині регламентації процесів та відповідальності). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 22 с. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64013

Допоміжна література:

1. Гевко В. Л. Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств мережових структур у фокусі викликів нової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 2. С. 51–55.
2. Голей Ю. М. Сучасні аспекти організаційного моделювання: світові тенденції та національний досвід України. Economics: time realities. 2025. № 1 (77). URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No1/80.pdf>

3. Гресь Г. Підхід до впровадження гнучких організаційних структур. Економіка та суспільство. 2021. № 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-61>
4. Гудзь О., Коровін В. Побудова організаційного дизайну підприємства на креативній основі в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-118>
5. Долгова Л. І. Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємстві. Ефективна економіка. 2021. № 3. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.3.77>
6. Лепейко Т., Грузіна І. Концептуальні підходи до формування структури управління компетентною організацією. Економічний простір. 2023. № 184. С. 107–113. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-18>
7. Скорик О. О. Концептуальні засади організаційного проектування в публічному управлінні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 6. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.6.32>.

Електронні ресурси

1. Business Process Management Institute (BPM Institute) URL: <https://www.bpminstitute.org/>
2. Miro Academy — Organizational Charting & Design. URL: <https://miro.com/templates/organizational-chart/>
3. Harvard Business Review (HBR) — Organizational Structure Section. URL: <https://hbr.org/topic/organizational-structure>
4. Project Management Institute (PMI) — Governance & Structure. URL: <https://www.pmi.org/>