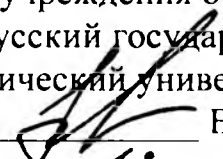


Учреждение образования “Белорусский государственный  
экономический университет”

УТВЕРЖДАЮ

Ректор учреждения образования  
“Белорусский государственный  
экономический университет”

  
В.Ю.Шутилин

“ 27 12 20 19 г.

Регистрационный № УД 4249-19 /уч.

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ДИЗАЙН В ТУРИСТИЧЕСКОМ БИЗНЕСЕ**

Учебная программа учреждения высшего образования по учебной дисциплине  
для специальности 1–25 80 01 «Экономика»

### **СОСТАВИТЕЛЬ:**

Ежель О.В., доцент кафедры экономики и управления туристической индустрией учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, доцент

### **РЕЦЕНЗЕНТЫ:**

Тимошенко М.В., заведующий кафедрой мировой и национальной экономики учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», кандидат экономических наук, доцент;

Климченя Л.С., заведующий кафедрой коммерческой деятельности и рынка недвижимости учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, доцент

### **РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:**

Кафедрой экономики и управления туристической индустрией учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет» (протокол № 4 от 14.11.2019);

Научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет» (протокол № 3 от 20.12.2019).

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Данная учебная программа предназначена для студентов магистратуры, которые осваивают содержание образовательной программы II ступени высшего образования, что обеспечивает получение степени магистра по специальности 1-25 80 01 "Экономика" профилизации "Экономика и управление туристическими комплексами и территориями". Предметом организационного дизайна является внутреннее устройство организаций, включающее задачи, структуры, процессы, систему мотивации и требования к персоналу. Курс направлен на овладение знаниями и навыками, необходимыми для построения новых организаций или оптимизации их работы с целью повышения эффективности. Этот курс представляет собой анализ основных вопросов и проблем, с которыми сталкиваются современные менеджеры в туристическом бизнесе. Актуальность изучения данной учебной дисциплины обусловлена необходимостью освоения инновационных подходов и реализации на практике рекомендаций по эффективному функционированию организаций туристической индустрии.

Используя различные методы и технологии ведения бизнеса, можно проектировать структуры и поведение коллектива, что помогает эффективно организовать процесс управления. Особенно важно изучить применяемые технологии в туризме, поскольку помимо общих правил и норм организационного дизайна существуют отраслевые особенности, очень важные в ведении бизнеса.

Изучение учебной дисциплины "Организационный дизайн в туристическом бизнесе" основано на совокупности знаний и навыков, приобретенных студентами, изучившими такие дисциплины, как организация туризма, менеджмент в туристической индустрии, управление персоналом в туризме и др.

Основной *целью* учебной дисциплины является формирование понимания факторов, механизмов, законов протекания и последствий организационного дизайна для способности организации выполнять свои функции и инструментов руководителя в области организации деятельности туристической фирмы.

*Задачами* учебной дисциплины являются:

- освоить терминологию организационного дизайна;
- познакомить с основными моделями и теориями организационного дизайна;
- обучить студентов практическим методам организационного дизайна;
- применение основных понятий, моделей и теорий организационного дизайна для диагностики проблем организаций и проведения организационных изменений.

В результате, студент должен *знать*:

- основные понятия, модели и элементы организационного дизайна;

- фазы жизненного цикла организации, типовые проблемы организаций на различных фазах и способы их разрешения;
- основные типы управленческих структур в туристической индустрии, их достоинства, недостатки и условия применения;
- современные методы организационного дизайна, *уметь* применять:
  - методы организационного дизайна для поддержки стратегии туристической организации;
  - методы диагностики организационных структур, схему «звезда» для диагностики проблем организаций;
  - различные типы управленческих структур для построения эффективно работающей структуры конкретной организации.

В результате изучения дисциплины формируются социальные компетенции. СК–9. Магистр должен быть способным и уметь использовать имеющиеся методы организационного дизайна, проектировать организационную структуру управления, оценивать ее эффективность с учетом многовариантности и многоуровневости сферы туризма.

Академические междисциплинарные связи. В учебной дисциплине "Организационный дизайн в туристическом бизнесе" используются понятия и принципы, которые включены в учебные дисциплины "Инновационное развитие организации (предприятия)", "Предпринимательство и бизнес в сфере туризма", "Корпоративные стратегии в сфере туризма".

Среди эффективных педагогических *методик и технологий* преподавания дисциплины, способствующих вовлечению студентов в поиск и управление знаниями, приобретению опыта самостоятельного решения разнообразных задач, следует выделить:

- технологии учебно-исследовательской деятельности;
- коммуникативные технологии (дискуссия, «мозговой штурм», учебные дебаты и другие активные формы и методы);
- игровые технологии, в рамках которых студенты участвуют в деловых, ролевых, имитационных играх, и др.

В качестве методов обучения рекомендуются лекции и видеолекции, семинары с анализом ситуаций и кейсов, основанных на практических ситуациях, консультации преподавателя и самостоятельная работа студентов, которая включает в себя разработку теоретического материала, подготовку к семинарам, выполнение проектных работ, презентаций.

Решение кейсов осуществляется по указанию преподавателя в аудитории в малых группах. Решение проверяется и оценивается по результатам групповой презентации. Обсуждение организационных проблем компаний в Беларуси и других странах.

Для изучения определенных тем дисциплины может быть организована самостоятельная работа. Содержание и формы самостоятельной студенческой работы определяются студентами индивидуально.

Студент контролирует свою самостоятельную работу индивидуально с помощью тестов. Преподаватель контролирует самостоятельную работу студента на практических занятиях, для этого используются индивидуальные задания, тесты, презентации проектов.

Изучение учебной дисциплины занимает всего 108 часов в II семестре, из которых 36 часов – аудиторные, включая 16 часов лекций, 12 часов практических и 8 часов семинарских занятий. Количество кредитов – 3.

Форма текущей аттестации – зачет в втором семестре.

## СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

### **Тема 1. Теоретические основы организационного дизайна**

Объект, предмет и задачи учебной дисциплины. Ее место в системе профессиональной подготовки будущих специалистов. Практическая направленность дисциплины. Связь с другими учебными дисциплинами.

Определение организационного дизайна. Понятие организации, ее миссии и целей, бизнес-стратегии. Модели организационного дизайна: модель функционального организационного дизайна; модель географического организационного дизайна; модель организационного дизайна, ориентированная на продукт; рыночная модель организационного дизайна; матричная организационная модель проектирования. Факторы, влияющие на организационный дизайн.

Сущность организационного проектирования. Основные элементы организационного проектирования. Схема «Звезда Гэлбрейта» Модель организационного дизайна. Роль менеджмента в организационном проектировании.

### **Тема 2. Современная теория организационного дизайна**

Основные подходы к организационным теориям. Организационные формы и эффективность.

Классическая теория организации. Ключевые фигуры в развитии классического подхода: Ф. Тейлор, Г. Гантт, Ф. и Л. Гилбрет в США, А.Файоль во Франции, М. Вебер в Германии. Принципы организационного дизайна в классической школе управления.

Школа человеческих отношений: Э.Мэйо и эксперименты в Хоторне, М.П.Фоллетт и вопрос о власти в организации, Ч.Барнард и системы сотрудничества, А.Маслоу и иерархия потребностей, Д. МакГрегор и Теория Х - Теория Y, Р.Лайкерт и четыре системы организаций, У. Беннис и “Смерть бюрократии”.

Ситуативная теория. Т. Бернс, Дж. М. Сталкер, П. Лоуренс, Дж. Лорш, Дж Томпсон. Дж. Вудворд и Ч. Перроу. Группа Эстон и вопрос размера организации.

### **Тема 3. Альтернативные организационные формы**

Механический и органический дизайн организации. Современные методы и тенденции в развитии проектирования организации. Влияние глобальной конкуренции на организационные формы.

Виды, преимущества и недостатки управленческих структур. Предбюрократические (предпринимательские) структуры. Бюрократические структуры. Постбюрократические организации. Функциональная организационная структура. Дивизиональная организационная структура. Матричная организационная структура. Плоская организационная структура.

Концепция развития команды. Современная организационная структура – сеть. Виртуальная организация. Модель фенотипа «иерархия-сообщество».

Конфигурации организационной структуры по Минцбергу. Распределение структур по фазам жизненного цикла. Условия применения различных структур. Особенности применения различных организационных структур в туристическом бизнесе.

Обзор основных тенденций в развитии дизайна организаций. Теория эффективной организации. Теория Гласниера. Теория организационного потенциала. Новейшие теории организации. Реинжинеринг, концепция внутренних рынков, теория альянсов. Горизонтальная организация. Самообучающаяся организация. Организации будущего (оболочечные организации, сетевые и виртуальные организации).

#### **Тема 4. Жизненный цикл организации**

Концепция жизненного цикла. Теории жизненного цикла организаций. Организационная диагностика и модели жизненного цикла организации. Модель «шести ячеек» М. Вайсборда. Модель «7С» компании МакКинси. Модель Берка-Литвина. Этапы жизненного цикла организации по Л. Грейнеру. Модель жизненного цикла организации по И. Адизесу.

Размер организаций и рост. Фазы жизненного цикла организации. Характеристики фаз — размер, источник роста, эффективность, стиль управления. Типовые проблемы и особенности организаций, находящихся на разных стадиях своего развития. Кризисы перехода на следующую фазу. Способы их разрешения.

Создание организации. Объекты собственности. Учредительные документы. Правовые формы. Организационные формы. Развитие и преобразования организации. Отмирание. Особенности формирования жизненных циклов организаций в Беларуси.

#### **Тема 5. Механизм организационного дизайна**

Сущность механизма управления и его составляющие. Комплексный механизм управления организацией. Экономический механизм управления. Мотивационный механизм управления. Организационный и правовой механизм.

Принципы хорошего организационного дизайна: специализации, координации, знания и компетентности, контроля и приверженности, инноваций и адаптации. Характеристики эффективного организационного дизайна: простота, гибкость, надежность, экономичность, приемлемость.

Уровень формализации структуры. Понятие описания работ. Основные принципы описания работ – функциональная полнота, декомпозиция, ограничение сложности. Уровень централизации и децентрализации структуры. Распределение функций управления. Объем и соотношение прав и ответственности. Специализация и группирование. Стандарты описания работ.

Особенности описания работ для различных отраслей. Формирование нормативных документов из описаний работ.

Управленческая экономия. Финансовая экономия. Экономия от повышения загрузки работников. Норма управляемости. Нормы управляемости линейных руководителей. Признаки превышения пределов управляемости. Преимущества от введения норм управляемости. Количество функциональных подразделений организации и факторы, на него влияющие. Распределение функций управления. Ошибки в распределении функций управления. Объем и соотношение прав и ответственности. Факторы, влияющие на диапазон контроля. Нормы управляемости для руководителей разных уровней иерархии.

## **Тема 6. Проектирование организационной структуры в туристическом бизнесе**

Этапы организационного дизайна. Диагностический этап. Этап проектирования системы. Формализация и регламентация процедуры разработки проекта. Создание рабочего проекта. Анализ эффективности проекта. Подготовка сопроводительной документации. Экспертиза и утверждение рабочего проекта. Этап внедрения. Подготовка и утверждение бизнес-плана организационных преобразований. Материально-техническая подготовка к внедрению. Создание проектной мотивации. Формирование и обучение команды. Коммуникация предполагаемых изменений. Этап анализа эффективности. Выбор системы измерений. Формирование показателей и целевых значений. Построение регулярного контроля показателей. Создание механизма постоянных улучшений работы системы.

## **Тема 7. Методы организационного дизайна**

Методологические подходы к проектированию оргструктур управления: метод аналогий, экспертный метод, метод структуризации целей и метод организационного моделирования.

Метод аналогий. Подходы использования метода аналогий. Этапы метода аналогий. Экспертно-аналитический метод. Разработка и применение научных принципов формирования организационных структур управления. Построение организационной структуры исходя из системы целей: структуризации целей и методов экономико-организационного моделирования. Разработка вариантов организационных решений. Проектирование организационных структур новых организаций с помощью формально-аналитических методов и моделей. Совершенствование действующих структур на диагностических обследованиях и экспертном изучении организационной системы.

## **Тема 8. Различные технологии в организациях туристической индустрии**



Виды координационных механизмов. Место, сила и слабости различных механизмов в разных типах организаций. Влияние отрасли на дизайн организации. Франчайзинг. Холдинги. Корпорации. Теория «принципал – агент»

Информационные системы и технологии в туризме. Автоматизация работы в туристическом бизнесе. Управление проектами в туризме.

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА  
УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ДИЗАЙН В ТУРИСТИЧЕСКОМ БИЗНЕСЕ»  
ДЛЯ ДНЕВНОЙ ФОРМЫ ПОЛУЧЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Номер темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов						Иное	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Количество часов УСР			
						Лек- ции	ПЗ (СЗ)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Теоретические основы организационного дизайна	2		2					устный опрос анализ кейсов
2	Современная теория организационного дизайна	2		2					устный опрос, <b>реферат</b>
3	Альтернативные организационные формы	2		2					Тест, устный опрос, анализ кейсов
4	Жизненный цикл организации	2	4						анализ кейсов проектная работа
5	Механизм организационного дизайна	2	2	2					проектная работа
6	Проектирование организационной структуры в туристическом бизнесе	2	2						проектная работа
7	Методы организационного дизайна	2	2						Тест проектная работа
8	Различные технологии в организациях туристической индустрии	2	2						круглый стол (защита проектов)
	<b>Всего часов</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>8</b>					<b>зачет</b>

## **ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

### ***Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов по учебной дисциплине «Организационный дизайн в туристическом бизнесе»***

В овладении знаниями учебной дисциплины важным этапом является самостоятельная работа студентов. Рекомендуется бюджет времени для самостоятельной работы в среднем 2-2,5 часа на 2-х часовое аудиторное занятие.

Основными направлениями самостоятельной работы студента являются:

- первоначально подробное ознакомление с программой учебной дисциплины;
- ознакомление со списком рекомендуемой литературы по дисциплине в целом и ее разделам, наличие ее в библиотеке и других доступных источниках, изучение необходимой литературы по теме, подбор дополнительной литературы;
- изучение и расширение лекционного материала преподавателя за счет специальной литературы, консультаций;
- подготовка к практическим занятиям по специально разработанным планам с изучением основной и дополнительной литературы;
- подготовка к выполнению диагностических форм контроля (тесты, устные опросы, проектные работы и т.п.);
- подготовка к зачету.

Можно использовать следующие виды индивидуальной студенческой работы: чтение текстов (учебных, научных и др.), графическое представление структуры текста, работа со словарями и справочниками, использование компьютера и интернета, точное написание текстов, работа с лекционными материалами, написание конспектов, систематизация учебного материала в виде таблицы, поиск и изучение нормативных документов, ответы на тестовые вопросы, аналитическая обработка текстов (рецензирование), подготовка докладов и презентаций, выполнение практических заданий.

Студент контролирует свою самостоятельную работу индивидуально с помощью тестов. Преподаватель контролирует работу студента на практических занятиях. Для оценки достижений магистров используется десятибалльная шкала оценивания.

## ЛИТЕРАТУРА

### основная:

1. Баринов В.А. Организационное проектирование : учебник : учебное пособие для слушателей образовательных учреждений, обуч. по программе МВА и др. программам подготовки управляющих кадров / [науч. ред. совет: В.И. Видяпин (пред.) и др.] ; Ин-т экономики и финансов "Синергия". - Москва : ИНФРА-М, 2012. - 383 с.

2. Вдовин В.М. Теория систем и системный анализ: учебник для студентов экон. вузов, обуч. по спец. "Прикладная информатика (в экономике)". – Москва : Дашков и К, 2010. - 637 с.

3. Дафт Р. Организационная теория и дизайн : учебник для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования" / [пер. с англ. В. Кузин]. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2013. - 639 с.

4. Мильнер Б.З. Теория организации : учебник для студентов вузов. - Изд. 7-е, перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2010. - 795 с.

### дополнительная:

5. Burton, R.M., Hakonsson, D.D. Eriksen, B. and Snow C.C. Organization Design: The Evolving State-of-the-Art, Springer, 2006 (или более поздние издания) – DOI: <https://proxylibrary.hse.ru:2066/10.1007/0-387-34173-0> - ЭБС Springer Books

6. Burton, R.M., Obel, D. and DeSanctis, G. Organizational design: a step-by-step approach / R. M. Burton, B. Obel, G. DeSanctis. – 2nd ed. – Cambridge [etc.]: Cambridge University Press, 2011. – 258 с. (или более поздние издания)

7. Jones, G.R. Organizational theory, design, and change / G. R. Jones. – 7th ed. – Boston [etc.]: Pearson Education, 2013. – 511 с. (или более поздние издания)

8. Аверченков В.И. Системы организационного управления: учебное пособие / Аверченков В.И., Ерохин В.В. - М.: Флинта, 2011. / Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=453899>

9. Быкова, А.А. Организационные структуры управления. - М. : Олма-Пресс : ИНЭС, 2003. - 158 с.

10. Гибсон, Дж.Л. Организации: поведение, структура, процессы. / Дж.Л.Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Доннели – М.: ИНФРА-М, 2010.

11. Гурков, И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие / И. Б. Гурков. – М.: Дело, 2006. – 318 с. – (Сер. "Управление корпорацией") (или более поздние издания)

12. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004.

13. Организация туризма : учебное пособие для студ. вузов / [Л.П. Дурович и др.] ; под ред. Л.П. Дуровича. - 3-е изд., стер. - Минск : Новое знание, 2006. - 639 с.

14. Приходько, Д.И. Организационные структуры успешных корпораций. – Москва ; Берлин : Инфотроник Медиа, 2012. - VI, 258 с.

15. Соловьев, В.С. Организационное проектирование систем управления : Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. - 135 с.

16. Теория систем и системный анализ в управлении организациями : справочник : учебное пособие для вузов по спец. "Прикладная информатика (по областям)" / [В.А. Баринов и др.] ; под ред. В.Н. Волковой, А.А. Емельянова. - Москва : Финансы и статистика, 2006. – 846 с.

17. Туккель, И.Л. Управление инновационными проектами : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки "Инноватика" / под общ. ред. И.Л. Туккеля. - Санкт-Петербург : БХВ-Петербург, 2011. - 396 с.

18. Тысленко, А.Г. Менеджмент. Организационные структуры управления: учебно-практич. пособие. – Москва: Альфа-Пресс, 2011. – 319с.

19. Экономика и организация туризма: международный туризм : учеб. пособие для вузов / под ред. И.А. Рябовой, Ю.В. Забаева, Е.Л. Драчевой. – М. : КНОРУС, 2015. – 566 с.

## МЕТОДЫ ДИАГНОСТИКИ ЗНАНИЙ

Мониторинг качества образования осуществляется в форме текущей и итоговой аттестации студентов.


Диагностический инструментарий для оценки уровня сформированности компетенций определяются профилирующей кафедрой (выпускающей) в виде тестов и учебных заданий. Например, группа задач обучения управлению коммуникацией представлена следующими видами: имитационные упражнения, кейс, структурирование задач, вынесение рекомендаций, аналитические отчеты, мозговой штурм, проект, ролевые игры и так далее.

В процессе развития компетенции и средства мониторинга меняются от простых к более сложным и комплексным. Например:

Таблица 1 Оценка компетенций

Инструменты Трудность	Тип задания	Формы задания
Базовый уровень	Задачи, раскрывающие способность действовать по модели как исполнитель (определенные условия, определенные результаты)	Моделирование упражнения
Продвинутый уровень	Задачи, раскрывающие способность самостоятельно организовывать работу в соответствии с поставленной целью (неопределенность условий определенных результатов) и выявлять способность самостоятельно выявлять проблему, выбирать пути ее преодоления и осуществлять (определенные условия, неопределенность результатов)	Кейс, структурирование проблем, рекомендации, аналитические отчеты, эссе, моделирование, мозговой штурм
Высокий уровень	Задачи, раскрывающие способность самостоятельного целеполагания (неопределенность условий и неопределенность результата)	Проект, Деловая игра

## ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ УВО

Название учебной дисциплины, которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)
Инновационное развитие организации (предприятия)	Экономики промышленных предприятий		протокол № 4 от 14.11. 2019 г

## ДОПОЛНЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ К УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЕ УВО

на \_\_\_\_ / \_\_\_\_ учебный год

№ п/п	Дополнения и изменения	Основание

Учебная программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры  
\_\_\_\_\_ (протокол № \_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.)

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_

УТВЕРЖДАЮ  
Декан факультета

\_\_\_\_\_