

УДК 338.48

ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ ГОСТЕПРИИМСТВА

Пирогова О.В.

*Академия туризма и международных отношений, Екатеринбург,
e-mail: kilimnik_06@mail.ru*

В статье на основе педагогического подхода проведен анализ понимания сущности и содержания понятия подготовки к управлению в сфере гостеприимства, проводится исследование понятия «профессионально-значимые качества», как совокупности ориентированных на диагностику описаний свойств и качеств выпускника, средств диагностики этих качеств и описание процедуры самой диагностики. В ходе изучения вопроса автором было установлено, что отсутствие национальных стандартов компетентности кадров образования (они существуют на уровне рекомендаций) затрудняет создание единых программ развития учебных заведений и разработку четких, объективных, общепризнанных критериев оценки. Отсутствие у большинства оцениваемых знания своих прав в процессе оценки. Было выявлено, что не уделяется должное внимание роли самооценки как процесса, равного по значимости оценке, в отношении развития и совершенствования кадров образования. Присутствует определенный консерватизм органов управления образованием в использовании новых форм и методов оценки, к инновациям в этой важнейшей, имеющей государственное значение области. В следствие этого установлено, что нерешенность многих проблем в области оценки обуславливается нехваткой кадров для ее осуществления, отсутствием у них специальной (правовой, экономической, профессиональной, методической, психологической, этической) подготовки и трудностями как с финансированием подготовки кадров для проведения оценки, так и с финансированием самого процесса оценки.

Ключевые слова: подготовка, управление, сфера гостеприимства, диагностика, выпускники, вуз, Россия

REQUIREMENTS FOR THE MANAGEMENT OF HOSPITALITY

Pirogova O.V.

Academy of tourism and international relations, Ekaterinburg, e-mail: kilimnik_06@mail.ru

In the article on the basis of the pedagogical approach the analysis of the understanding of the nature and content of the concept of management training in hospitality, examines the notion of «professionally meaningful qualities», as a set of diagnostic-oriented descriptions of the properties and qualities of the graduate, diagnostic tools these qualities and describes how the diagnosis. In the course of the study author, it was found that the lack of national standards of competence education (they exist at the level of recommendations) makes it difficult to create a unified development programmes of educational establishments and the development of clear, objective, universally accepted evaluation criteria. The absence of most evaluated knowledge of their rights in the evaluation process. It was found that is not given due attention to the role of self-evaluation process as equal in importance in relation to the development and improvement of education. There is a certain conservatism education authorities in the use of new forms and methods of evaluation with regard to innovation in this vital area of national importance, which. In consequence, it is established that the failure to resolve the many problems in the field of evaluation-compliant because of a lack of personnel for its implementation, lack of special (legal, economic, professional, methodical, psychological, ethical) training and difficulties as to the financing of training activities for evaluation, and the financing of the assessment process itself.

Keywords: training, management, hospitality, Diagnostics, alumni, the University, Russia

Под управленческим процессом следует понимать совокупность действий, фаз и отдельных этапов, которые необходимо реализовать для создания и выведения новых туристских продуктов и услуг на рынок или внедрения новшеств в собственные подразделения предприятия гостеприимства. Инновационный управленческий процесс в большинстве случаев реализуется через отдельные инновационные проекты. При этом инновационные проекты могут реализовываться как последовательно, в соответ-

ствии с разработанной схемой разработки и внедрения инновации, так и параллельно, то есть независимо друг от друга. Принципиально данный подход не вызывает возражений. Однако как в данной работе, так и в других анализируемых источниках, практически не исследованы конкретные методы и методики решения проблемы отнесения отдельных этапов инновационного управленческого процесса к разряду инновационных проектов.

Каждое инновационное намерение может осуществляться на предприятии гостеприимства в форме проектного менеджмента, который трактуется как концепция организации и управления комплексными, неопределенными, рисковыми намерениями. Действительно, очень многие виды инноваций в различных областях деятельности предприятия гостеприимства были реализованы на базе методологии и инструментария проектного менеджмента, что подтверждается данными из литературы и практики.

В частности, разработка и внедрение системы контроллинга на предприятиях гостеприимства осуществляется в рамках проектной группы.

Статистика применимости проектного менеджмента в гостеприимстве для управления инновационными процессами, на наш взгляд, вовсе не является подтверждением целесообразности использования данного подхода во всех случаях. К тому же, как отмечается в ряде работ, реализация проектных схем связана с достаточно большими затратами всех видов ресурсов и требует наличия квалифицированного персонала по управлению проектами. Практический опыт автора по консультированию предприятий различных сфер деятельности показывает, что в ряде случаев инновационный процесс или его отдельные этапы могут реализовываться без создания проектных групп.

Обоснование возможности и целесообразности использования методологии проектного менеджмента в качестве базы для планирования и управления инновационными процессами в сфере гостеприимства требует сравнения характеристик и особенностей проектов и инноваций. Кроме того, необходимо разработать методику количественного определения пороговой величины, при достижении которой инновационный замысел целесообразно рассматривать как проект.

Анализ научно-педагогических, методических и нормативных документов, посвященных вопросам обучения управлению проектами в сфере гостеприимства, показывает, что сформировался практически единый взгляд относительно характеристик и особенностей обучения проектной деятельности. Проект определяется как замысел:

- имеющий четко сформулированную цель;
- носящий разовый характер и лежащий вне пределов повседневной рутины;
- отличающийся комплексностью, неопределенностью и рисками;
- чаще всего ориентированный на перспективу;

- ограниченный по персоналу, финансам и другим ресурсам, с четким установлением сроков начала и окончания работ.

Базисная система управления проектами исходит из следующих принципов:

- * проблема должна решаться в установленной последовательности или по фазам, например, планирование, разработка, реализация;

- * каждая решаемая проблема должна структурироваться от общего к частному;

- * использование обязательной последовательности шагов, например, поиск альтернативных решений, выбор оптимального решения и т.п.

Названные принципы и соответствующая организационная структура, обеспечивающая их реализацию, образуют систему управления проектами.

При управлении проектами в сфере гостеприимства решаются две основные задачи:

Выбор правильного проекта.

Эффективная организация исполнения выбранного проекта.

Первая задача подразумевает решение проблемы отнесения замысла к проекту. Учитывая, что управление проектами в сфере гостеприимства требует значительных затрат, необходимо выявить критерии и разработать методики для отнесения инновационного намерения к категории проекта. Решение второй задачи предполагает обоснование и выбор организационной системы проектного управления, обеспечивающей достижение результатов при минимальных издержках на менеджмент.

Обобщая результаты исследований признаков инноваций и особенностей реализации инновационных процессов, можно констатировать, что:

- инновационный процесс можно расчленить по фазам с промежуточными целями и задачами;
- инновации сопряжены с новизной и нерегулярностью, а следовательно, неопределенностью;
- инновациям присущи комплексность и слабая структурированность;
- бюджет инноваций, как и любого проекта, ограничен;
- инновации имеют четко выраженную цель, определены по содержанию, ограничены по времени реализации и направлены на изменения;
- инновациям присущи риски, рассмотренные ниже.

Прежде всего, речь идет о следующих видах рисков:

- временные, обусловленные несвоевременной реализацией инновационного проекта: «поздний» выход на рынок может

означать потерю конкурентоспособности продукта или его ненужность для современных условий и требований;

- экономические, могут возникнуть в результате превышения фактических затрат ресурсов над запланированными;

- технические, означающие вероятность того, что в процессе реализации инновационного проекта не будут достигнуты заданные технико-эксплуатационные характеристики изделия или услуги;

- финансовые, продукция может оказаться очень дорогой и непродаемой, что может привести к потере ликвидности предприятия.

В большей степени эти виды рисков характерны для продуктовых и технологических инноваций. Инновации типа имитаций, как правило, не имеют технических рисков.

Итак, по результатам сравнительного анализа можно утверждать, что признаки и особенности инноваций практически полностью соответствуют характеристикам проектов в сфере гостеприимства.

Рассмотрим существующие подходы к количественному определению порогового значения, при достижении которого инновационный замысел в гостеприимстве можно считать проектом, требующим применения методологии проектного менеджмента.

В частности, немецкий исследователь Н. Schroder классифицирует и оценивает инновационные намерения по шести основным признакам и трем степеням их проявления, представленным в Табл. 1.

Рассматриваемый подход основывается на сравнительной оценке признаков по отношению к параметрам текущей деятельности конкретного предприятия гостеприимства. На основании экспертных данных строится так называемый профиль инно-

вационного намерения, пример которого представлен в Таблице 1 в виде ломанной кривой. Если вербальные оценки находятся в зоне «обычной» и «высокой» степени проявления, то намерение можно отнести к проекту. Предлагаемый подход может использоваться, на наш взгляд, лишь на этапе грубой предварительной оценки.

К очевидным недостаткам данного подхода можно отнести отсутствие рекомендаций для принятия решения, в случае если часть признаков оказывается в левой части, т.е. имеют малую степень проявления. Несомненно, что предлагаемый метод требует существенной доработки в части учета относительной значимости признаков и перевода вербальных оценок в количественные.

Значительная часть исследований по проектному менеджменту в качестве примеров приводит крупные проекты. Так, например, в работах американского исследователя В. Madauss проблемы проектного менеджмента рассматриваются применительно к созданию сложных комплексов военной техники. Однако из этого вовсе не следует, что только большие по объему инновационные замыслы целесообразно реализовывать в рамках концепции проектного управления. В работе [10] показано, что методология проектного управления используется гораздо чаще для проектов с небольшими или средними ежегодными объемами финансирования. Большинство инновационных замыслов (68%) имели годовой объем финансирования менее 500 тыс. долл. США. При этом отчетливый максимум находится между 100-250 тыс. долл. США. Конечно, в рамках этих сумм могут реализовываться относительно небольшие проекты сферы гостеприимства.

Уровень комплексности замыслов сфе-

Таблица 1
Оценка инновационного намерения по признакам и степени проявления в гостеприимстве

| Признаки | Степень проявления | | |
|-------------------|--------------------|---------|---------|
| | Малая | Обычная | Высокая |
| Объем | | | |
| Особенность | | | |
| Комплексность | | | |
| Степень трудности | | | |
| Значение | | | |
| Риски | | | |

ры гостеприимства зависит от степени рисков, числа параметров, взаимосвязи выполняемых работ. Например, для российских предприятий сферы гостеприимства, на базе которых проводилось диссертационное исследование, большая часть инновационных замыслов, особенно в области освоения новых рынков и методов управления, отличалась небольшими объемами и средней степенью сложности. Это объясняется в значительной мере пока еще незначительной конкуренцией производителей достаточно дешевых отечественных туруслуг. Технические инновации, как правило, отличаются значительно большей сложностью, комплексностью и затратами.

В рамках исследования была разработана методика количественного измерения и отнесения инновационных намерений к разряду проектов. При этом автор опирался на результаты исследований, представленные в работах [2, 5], а также методологию и методы экспертных оценок, которые в полной мере изложены в трудах отечественных и зарубежных ученых, среди которых в первую очередь следует назвать работы С.Д. Бешелева, Ф.Г. Гурвича, Дж. Мартино и др.

Рассмотрим содержание основных этапов предложенной методики оценки инновационных намерений в сфере гостеприимства.

На первом этапе формируются критерии оценки инновационных намерений, а также шкалы весов и оценок. Для выполнения этих работ в методике предлагается использование как внутренних, так и внешних по отношению к предприятию экспертов. Процедуры отбора и организации работы экспертов подробно рассмотрены в работах [1, 4], поэтому мы не останавливаемся на их изложении. Остановимся лишь на некоторых особенностях экспертизы в ходе реализации первого этапа.

Во-первых, экспертам предлагается дополнить или сократить заданный список критериев, а также уточнить соответствующие им трактовки. Перечень предлагаемых экспертам критериев и трактовок приведен ниже:

1. Объем.

Может ли предприятие сферы гостеприимства за счет имеющихся ресурсов и существующей организационной структуры реализовать самостоятельно или с привлечением партнеров инновационное намерение?

2. Ноу-Хау.

Имеется ли опыт внедрения необходимых технологий, оборудования, методик и т.п.?

3. Комплексность.

Зависит ли реализация инновационного намерения от возможностей и производительности других подразделений и служб предприятия сферы гостеприимства?

4. Степень трудности.

Как высоки требования к соблюдению запланированных величин затрат, сроков и результатов реализации инноваций?

5. Значимость.

Какова значимость инновационного намерения для обеспечения конкурентоспособности и прибыльности предприятия сферы гостеприимства в будущем?

6. Риски.

Какие негативные последствия возникают из-за недостижения поставленных целей (рост затрат, потеря престижа и т.п.)?

7. Структурированность.

Насколько четко просматривается структура и последовательность работ по достижению поставленных целей.

Во-вторых, необходимо выбрать шкалы весов и оценок. В методике экспертам предлагается рассмотреть возможность использования наиболее часто применяемых шкал: 3-х балльная шкала для назначения весов и 4-х балльная шкала для оценки критериев. В практике экспертных оценок известны подходы с использованием более широкого диапазона шкал: весов от 1 до 5, оценок от 6 до 10 баллов шкалы.

Решение о выборе диапазона шкал может решаться отдельно при проведении конкретной экспертизы с учетом особенностей предлагаемой инновации и разрешительной способности экспертов. Однако при этом сущность методики и последовательность действий остаются неизменными.

В-третьих, после согласования критериев и шкал эксперты присваивают каждому критерию соответствующий вес и дают количественную балльную оценку. Практически это реализуется с помощью листа оценки инновационного намерения, представленного в Табл. 3.

В четвертых, с помощью процедуры метода Дельфи эксперты должны получить согласованные результаты. В противном случае назначается повторная экспертиза.

В пятых, после того, как эксперты проставят согласованные веса и оценки по каждому критерию, а также запишут их произведение в последнюю колонку таблицы и затем просуммируют по всем характеристикам, будет получена интегральная взвешенная характеристика инновационного намерения, выраженная количественно. Эта характеристика названа в статье уровнем инновативности намерения (In).

Следует заметить, что в результате согласования мнений экспертов веса и оценки, проставленные отдельными экспертами вовсе не обязательно должны совпадать. Методы оценки степени рассогласования мнений подробно изложены в работе [4].

Для принятия решения об отнесении инновационных намерений к проектам рассчитывается среднеарифметическое значение количества пунктов и сравнивается с пороговой величиной. Отличительной особенностью предлагаемой методики является расчет 3-х значений пороговых величин, характеризующих уровень инновативности намерений.

Нам представляется целесообразным расчет нескольких уровней показателя I_n , по крайней мере, минимум трех, что позволит более дифференцированно подойти к решению проблемы выбора наиболее целесообразного вида проектной схемы управления различными инновациями. Рассмотрим порядок расчетов показателя I_n .

Нижнее пороговое значение I_{n1} для данных нашего примера (см. Табл. 2.) определяется следующим произведением:

$$I_{n1} = \text{Сумма} (\min \text{ вес} * \max \text{ оценка}) = 1 \times 4 \times 7 = 28 \text{ пунктов.}$$

Например, если бы количество критериев равнялось восьми, и оценки измерялись по 6-ти балльной шкале, то нижнее пороговое значение составило бы 48 пунктов.

Среднее значение уровня инновативности I_{n2} для тех же исходных данных определяется как:

$$I_{n2} = \text{Сумма} (\text{средний вес} * \text{средняя оценка}) = 2 \times 2,5 \times 7 = 35 \text{ пунктов.}$$

Наконец, высший уровень инновативности I_{n3} определяется как:

$$I_{n3} = \text{Сумма} (\max \text{ вес} * \max \text{ оценка}) = 3 \times 4 \times 7 = 84 \text{ пункта.}$$

Если рассчитанное по всем экспертам среднеарифметическое значение количества пунктов $N_{cp.} > I_{n1}$, то можно принять решение об отнесении инновационного намерения к проектам. В нашем примере $N_{cp.} = 48$, что существенно превышает $I_{n1} = 28$ пунктов, т.е. данное инновационное намерение можно рассматривать как проект.

Оценка инновационных намерений по трем уровням инновативности позволяет не только установить целесообразность использования методологии проектного менеджмента, но и в первом приближении рекомендовать наиболее рациональные схемы проектной организации.

Вопросам анализа и выбора организационных схем проектного управления посвящены многочисленные исследования отечественных и зарубежных авторов [3,6,7,8 и др.]. Однако практически не исследованной оказалась проблема выбора наиболее рациональной структуры проектного менеджмента инноваций сферы гостеприимства на стадии оценки инновационного намерения. Не исключено, что в ходе реализации инновационного проекта сферы гостеприимства

выявиться нецелесообразность реализации выбранной на этапе оценки намерения организационной схемы проектного менеджмента.

Например, в процессе реализации проекта могут измениться цели инновации и требования к параметрам результата инновации. Это, как правило, требует изменения существующих организационных форм.

Поэтому желательно иметь инструментарий, позволяющий рекомендовать наиболее подходящие для конкретных изменившихся условий схемы проектного менеджмента. Нами было проведено исследование взаимосвязи величины интегрального показателя уровня инновативности намерения и вида организационных схем проектного управления сферы гостеприимства. Результаты эмпирических исследований и соответствующего теоретического обобщения представлены в Таблице 2.

Матричная форма проектной организации соединяет в себе чисто проектную и координационную формы с разделением сфер компетентности между руководителем проекта и линейным руководителем. Как видно из таблицы 2, для проектов с высоким уровнем инновативности рекомендуется матричная или чисто проектная схема. В работе [9] отмечается, что на практике матричная схема получила наиболее широкое применение, о чем свидетельствуют данные эмпирического исследования более 100 немецких и американских предприятий. Однако следует помнить, что матричная форма организации требует наличия высокого уровня коммуникации и квалификации специалистов сферы гостеприимства. Что касается России, то как матричная, так и чисто проектная форма проектного управления распространены не столь широко. Во многом это объясняется недостаточно развитой теорией и небольшим опытом управления проектами, а также традиционно слабыми коммуникациями на отечественных предприятиях сферы гостеприимства.

Для относительно простых инновационных проектов предпочтительными являются схемы функционального и проектно-координационного (штабного) менеджмента.

Инновационные проекты сферы гостеприимства среднего уровня сложности могут управляться по схеме чисто проектного менеджмента, однако не следует забывать, что при всех известных преимуществах реализация данной схемы требует достаточно больших затрат ресурсов, а это не всегда экономически оправдано. В результате проведенных исследований установлено, что, не смотря на практически полное соответствие характеристик проектов и ин-

Таблица 2.

Области применения различных видов организационных схем проектного управления сферы гостеприимства

| Виды схем Уровень инновативности | Функциональная | Проектно-коорди- национная | Матричная | Чисто проектная |
|--|----------------|-------------------------------|-----------|-----------------|
| I^1 (> 28) при $G=3$; $W=4$ | X | X | (-) | (-) |
| I^2 (> 35) при $G=3$; $W=4$ | (X)* | X | X | (X)* |
| I^3 (> 84) при $G=3$; $W=4$ | (-) | (-) | X | X |

X - рекомендуемая схема;

(X)* - возможная, но потенциально менее эффективная схема;

(-) - не рекомендуемая схема.

Таблица 3.

Лист оценки инновационного намерения

| Критерии | Веса (G) | | | Оценки (W) | | | | Кол-во пунктов (N_1) |
|----------------------------|----------|---|---|----------------|----------------------|------------------------|------------------|--------------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 1. Объем | | X | | 75-100% да | 50-74% скорее да | 25 - 49% скорее нет | 0 -24% нет | 2 x 3 = 6 |
| 2. Ноу - Хау | | | X | 75-100% да | 50-74% много | 25 - 49% мало | 0 -24% нет | 3 x 3 = 9 |
| 3.Ком- плекс-ность | | X | | 0 -24% нет | 25-49% скорее нет | 50 - 74% скорее да | 75-100% да | 2 x 2 = 4 |
| 4. Степень трудности | | | X | очень мала | мала | средняя | велика | 3 x 4 = 12 |
| 5.Значение | | X | | очень малое | малое | среднее | большое | 2 x 2 = 4 |
| 6. Риски | | X | | ника-ких | малые | средние | большие | 2 x 2 = 4 |
| 7.Структури- рованность | | | X | велика | средняя | малая | очень ма- лая | 3 x 3 = 9 |
| | | | | | | | Сумма | 48*) |

*) Условно принимаем, что среднеарифметическое значение $N_{cp.} = N_1$

новаций сферы гостеприимства, не всякие инновационные намерения целесообразно рассматривать как проекты. Предложенная в статье методика расчета взвешенного показателя уровня инновативности намерений позволяет не только выявить пороговое значение, при достижении которого инновацию целесообразно рассматривать как проект, но и помогает выбрать наиболее рациональные схемы проектного менеджмента для различных уровней инновативности проекта в сфере гостеприимства.

Возможность выбора наиболее адекватной схемы проектного менеджмента уже на этапе оценки конкретных намерений снижа-

ет сроки и затраты на построение организационной системы планирования и управления инновационными процессами.

Понимание сущности и содержания понятия подготовка к управлению в сфере гостеприимства обоснование его оценки невозможно без анализа понятия "профессионально-значимые качества".

Таким образом, подводя итоги статье необходимо отметить, что под профессионально-значимыми качествами специалистами высшей школы понимается совокупность ориентированных на диагностику описаний свойств и качеств выпускника, средств диагностики этих качеств и описа-

ние процедуры самой диагностики. В этом значении “профессионально-значимые качества выпускника”, которые соответствуют требованиям квалификационной характеристики специалиста и федеральному государственному образовательному стандарту.

Основными общими требованиями к разработке системы критериев оценки подготовленности кадров в сфере гостеприимства являются следующие:

- соответствовать четкому описанию функциональных обязанностей в пределах занимаемой должности;
- быть направленными на выявление потребностей индивида в собственном совершенствовании и развитии;
- учитывать факторы, влияющие на состояние среды, в которой находится оцениваемый;
- разрабатываться всеми участниками процесса оценивания;
- образовываться системой показателей с тщательной их детализацией по профессионально значимым видам деятельности и качествам личности оцениваемых;
- обладать позитивной направленностью на получение чувства удовлетворенности всех участников процесса оценивания;
- иметь широкое информационное обоснование с учетом принципа равенства всех его составляющих;
- отражать стратегию развития учебного заведения и его цели;
- не зависеть от политической или партийной направленности;
- исключать субъективизм наблюдателя, быть валидными.

Анализ осуществления оценочной деятельности в нашей стране и за рубежом позволил выявить ряд ее недостатков:

Недостаточная разработанность теоретических аспектов построения критериального аппарата оценки, предоставление их в описательно-повествовательной или вопросительной форме, не отражающей оценочный характер суждений.

Отсутствие национальных стандартов компетентности кадров образования (они существуют на уровне рекомендаций) затрудняет создание единых программ развития учебных заведений и разработку четких, объективных, общепризнанных критериев оценки.

Отсутствие у большинства оцениваемых знания своих прав в процессе оценки.

Не отводится должное внимание роли самооценки как процесса, равного по значи-

мости оценке, в отношении развития и совершенствования кадров образования.

Ограниченность в общении участников деятельности по причине отсутствия должного внимания к проблемам теории оценки в работе конференций, форумов, конгрессов по проблемам образования.

Консерватизм органов управления образованием в использовании новых форм и методов оценки, к инновациям в этой важнейшей, имеющей государственное значение области.

Нерешенность многих проблем в области оценки обуславливается нехваткой кадров для ее осуществления, отсутствием у них специальной (правовой, экономической, профессиональной, методической, психологической, этической) подготовки и трудностями как с финансированием подготовки кадров для проведения оценки, так и с финансированием самого процесса оценки.

Результаты оценки зачастую остаются только на бумаге, а рекомендации по использованию выявленного потенциала или устранению недостатков в уровне квалификации оцениваемых не могут быть реализованы по целому ряду как финансовых, так и субъективных причин.

Не всегда соблюдается конфиденциальность оценки.

Список литературы

1. Беспалько В.П. О критериях качества подготовки специалиста // Вестник высш. школы. – М., 1988. № 1. – С. 3-8
2. Давыдов В.В., Зак А.З. Уровень планирования как условие рефлексии // Проблемы рефлексии: современные комплексные исследования. – Новосибирск, 1987. – С. 43-49.
3. Де Брюйн П. Подготовка кадров для управления предприятиями. – М.: Изд-во Прогресс, 1968. – 103 с.
4. Зак А.З. Экспериментальное изучение рефлексии у младших школьников // Вопросы психологии. – М., 1978. № 2. – С.102-110.
5. Зорин И.В. Менеджмент персонала. Планирование карьеры в туризме. – М.: РМАТ, 1997. – 240 с.
6. Лазарев В.С., Афанасьева Т.П., Пуденко Т.И. Теоретические основания и опыт применения рефлексивно-ролевых игр в обучении руководителей // Системное управление трудовыми коллективами в строительстве. – М., 1988. – С. 138-153.
7. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации. Учебное пособие. – М.: Русская Деловая Литература, 1999. – 320 с.
8. Монахов В.М. Технологические основы проектирования и конструирования учебного процесса. – Волгоград, 1995. – 221 с.
9. Савельев А.Я. Педагогические технологии // Высшее образование в России. 1990. № 2.
10. Управление человеческими ресурсами: стратегия и практика: Тезисы докладов на международной конференции 26-28 апреля 1996 г. – Алма-Ата, 1996. – 91 с.