

---

## Организация проблемно-ориентированного обучения в ходе кооперации бизнеса и образования в подготовке кадров для индустрии гостеприимства

*Байбурова О.Р.*

В статье рассматривается проблема кооперации бизнеса и образования в процессе подготовки кадров для индустрии гостеприимства и туризма. Автор подчеркивает, что кластерный характер взаимодействия в отрасли определяет необходимость многостороннего и взаимопроникающего взаимодействия государственных органов, предприятий индустрии и всех структур образовательного процесса с целью скорейшей модернизации системы подготовки кадров и повышению профессионализма персонала отрасли в целом.

**Ключевые слова:** индустрия гостеприимства, подготовка кадров, профессиональный стандарт, кооперация вузов и бизнеса, привлечение специалистов — практиков, научно-методической работы преподавателей и студентов, внутрифирменные тренинги.

Problem of business and education cooperation in process of personnel training for hospitality and tourism industry is considered in the article. The author outlines that cluster type of interaction in the industry defines necessity of multifaceted and interpenetrative interaction of governmental authorities, enterprises of the industry and all structures of education process aimed to

quickest modernization of personnel training system and personnel professionalism development in industry in general.

**Keywords:** hospitality industry, personnel training, professional standard, cooperation of business and higher education institutions, participation of specialists-practitioners, instructional research of lecturer and students, in-company trainings.

Устойчивое функционирование и дальнейшее развитие любой отрасли невозможно без своевременной подготовки корпуса специалистов. Систему подготовки кадров можно охарактеризовать как многофункциональный комплекс, состоящий из органов разной ведомственной подчиненности, связанных общими целями и задачами по непрерывному профессиональному обучению и воспитанию специалистов различной квалификации в той или иной сфере деятельности.

Рассматривая проблемы подготовки кадров для индустрии гостеприимства, мы должны отметить, что большинство ученых и авторов, предлагают методологию модернизации образовательных программ,

не учитывая особенности современных профессиональных стандартов для каждого конкретного типа предприятий отрасли. Что касается кооперации высших учебных заведений и отраслевых компаний и профессиональных ассоциаций, здесь также следует учитывать определенную специфику ведения бизнеса.

Одним из основных проявлений глобализации индустрии гостеприимства является преобладание зарубежных гостиничных цепей в нише гостиниц класса люкс в Российской Федерации. Принимая внимание, что каждая сеть занимается подготовкой и переподготовкой своего персонала с учетом выработанных транснациональными бизнес структурами корпоративных требований, мы должны стремиться привлечь отечественные предприятия индустрии гостеприимства к участию в образовательном процессе специалистов отрасли. Российская индустрия гостеприимства не может быть в стороне от мировых процессов модернизации отрасли, поэтому отечественные специалисты должны отвечать международным стандартам обслуживания. Для того чтобы работала связь «ВУЗ — студент — отель или турфирма», необходимо налаживание плодотворных отношений между учебными заведениями и предприятиями индустрии гостеприимства.

Предлагаем рассмотреть возможные виды такой кооперации и преимущества этого взаимодействия для разных акторов индустрии гостеприимства

*Кооперирование между учебными заведениями и предприятиями индустрии гостеприимства может осуществляться следующими способами:*

1. Привлечение специалистов — практиков к разработке образовательных стандартов и учебных программ;
2. Привлечение представителей отрасли к составлению методических пособий и современных УМК, включающих

в себя аудио и видеозаписи эталона выполнения рабочих функций, а также примеры нестандартных и конфликтных ситуаций на предприятиях индустрии гостеприимства;

3. Участие работодателей в «днях открытых дверей» учебных заведений;
4. Совместное участие работодателей, преподавателей и студентов в отраслевых конференциях и научных конференциях, проводимых вузами;
5. Проведение гостевых лекций, практических занятий и круглых столов с представителями отрасли;
6. Организация ознакомительных экскурсий для студентов в гостиницы;
7. Организация семинаров и симуляционных деловых игр с участием представителей отрасли, преподавателей и студентов.
8. Участие в заседаниях комиссии по защите выпускных квалификационных работ;
9. Участие работодателей в планировании тематики дипломных работ с учетом требований отрасли;
10. Разработка бланков отчета студентов о прохождении практики совместно с работодателем с учетом современных требований отрасли к квалификации сотрудников и квалификационных стандартов;
11. Организация вузами встреч выпускников по отраслям, в которых они работают;
12. Разработка программы содействия трудоустройства студентов совместно с работодателем;
13. Участие представителей вуза и работодателей в «Ярмарке вакансий» индустрии гостеприимства;
14. Участие представителей отрасли в жюри конкурсов по выпускным работам курса «Рабочая профессия в индустрии гостеприимства» и различным конкурсам проектных работ студентов;

15. Выполнение научно-исследовательской и методической работы вузом по заказу работодателя.

Ряд московских вузов, осуществляющих подготовку кадров для индустрии гостеприимства, имеет опыт плодотворного сотрудничества с работодателями. Большое внимание этому вопросу уделяется в РЭУ им. Г.В. Плеханова при обучении студентов специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии. Гостиничное, ресторанное и туристское хозяйство» и направления 100400 «Туризм».

Преподаватели выпускающей кафедры и ряд преподавателей других кафедр имеют большой опыт работы в отрасли и не выпадают из профессионального круга общения. Они следят за тенденциями развития отрасли в России и за рубежом. Благодаря большей вариативности современных образовательных программ, разработка рабочих программ обучения осуществляется с учетом требований бизнеса и с учетом уровня подготовки студентов вуза. Результаты научных исследований и результаты апробации методических разработок по совершенствованию кооперации бизнеса и учебных заведений регулярно обсуждаются на методических советах и научных конференциях.

Преподавателями кафедры иностранных языков делового общения на протяжении последних трех лет осуществлялась научно-методическая работа по теме «*Разработка методического материала для проведения тренингов сотрудников службы питания отеля на русском и английском языках с учетом требований профессионального стандарта*».

Приведем результаты этой работы.

В настоящее время осуществляется разработка профессионального стандарта для работников индустрии гостеприимства. Профессиональные стандарты по направлению «Туризм» и «Гостиничный бизнес» еще не опубликованы и находятся

в стадии разработки. Профессиональный стандарт для индустрии питания второго поколения был разработан по инициативе Федерации Рестораторов и Отельеров в рамках совместного проекта Федерации с Центром изучения проблем профессионального образования при экспертной поддержке Европейского фонда образования. В основу профессиональных стандартов положено описание функций, выполняемых работниками различных квалификационных уровней, профессий, должностей на предприятии питания, и требования к выполнению этих функций с точки зрения знания, умений, степени ответственности и самостоятельности при их выполнении, а также степени нестандартности выполняемых функций.

Профессиональные стандарты разработаны с учетом международного опыта, поэтому требования к работникам, содержащиеся в них, обеспечивают сопоставимость российских и зарубежных квалификаций, что направлено на обеспечение конкурентоспособности российских работников индустрии питания. На основе профессионального стандарта второго поколения следует строить программу подготовки кадров, как по общеобразовательным, так и по дополнительным программам обучения. Описание функций, выполняемых сотрудниками, и требования к выполнению этих функций должны учитываться при разработке модульного обучения в высших учебных заведениях и программах внутрифирменного повышения квалификации. Будет целесообразным организовать ознакомление студентов с практикой составления различных тренингов для индустрии гостеприимства на основе единиц профессионального стандарта.

Как показал анализ трудовой деятельности менеджеров в гостиничных и ресторанных комплексах Москвы, значительную часть их рабочего времени занимают различные тренинги. Менеджеры средне-

го звена регулярно проводят обучение своих подчиненных по всем видам трудовой деятельности. При этом они пользуются корпоративными материалами предприятия, а также разрабатывают свои тренинги. В ходе опроса руководящих работников отрасли и в ходе анализа организации внутрифирменного повышения квалификации, можем сделать вывод, что менеджеры в недостаточной мере владеют методикой составления и проведения тренингов своего персонала. Данный вид работы требует теоретических знаний в области методики, психологии, всех аспектов специальности, а также практических навыков в составлении методических материалов. Для ликвидации пробела в подготовке кадров для индустрии гостеприимства в этой области, полагаем, целесообразно включить в про-

грамму высших учебных заведений модуль «Организация внутрифирменного повышения квалификации».

Разработка методического материала для проведения тренингов сотрудников службы питания на русском и английском языках на основе аутентичных источников с учетом требований профессионального стандарта проводилась студентами под руководством преподавателей в ходе внеаудиторной научно-исследовательской работы.

В ходе выполнения этой работы преподавателями и студентами РЭУ им. Г.В. Плеханова были использованы официальные материалы профессионального стандарта, а именно, паспорт и описание единиц профессионального стандарта для индустрии питания.

*Таблица 1.*

**Профессиональные стандарты индустрии питания**

<b>Вид экономической деятельности</b>	<b>Деятельность гостиниц и ресторанов</b>
Основная цель профессиональной области деятельности	Оказание услуг в области питания различным группам потребителей
Коды ОКВЭД	55 (55.11, 55.3, 55.30, 55.4, 55.40, 55.5)
Коды ОКУН	122000 (122100–122106; 122201–122204; 122303–122313; 122401–122404)
Рекомендуемые наименования должностей	
VI квалификационный уровень	Управляющий предприятием питания
V квалификационный уровень	Управляющий производством
IV квалификационный уровень	Шеф-повар / Шеф-кондитер
III квалификационный уровень	Старший повар / Старший кондитер
II квалификационный уровень	Повар / Кондитер
I квалификационный уровень	Помощник повара / Многоцелевой работник по питанию
Входной уровень	Кухонный работник

Преподавателями и студентами РЭУ им. Г.В. Плеханова были разработаны следующие теоретические материалы и практические задания для проведения тренингов в отеле для сотрудников службы питания: «Способы сервировки стола», «Подготовка и уборка барных помеще-

ний», «Подготовка помещений для проведения конференций», «Обслуживание и подача напитков», «Спиртные напитки», «Организация проведения массовых мероприятий в отеле», «Организация банкетов», «Разрешение конфликтных ситуаций». Разработка всех дидактических

материалов проводилась в ходе научно-исследовательской работы, организованной преподавателями на ИЭФ РЭУ им. Г.В. Плеханова на основе описания единиц профессионального стандарта для работников предприятий питания в Российской Федерации. Приводим перечень единиц профессионального стандарта, которые учитывались при составлении методических материалов:

- *Единица ЗВ 2.7. Принимать заказ на проведение массового мероприятия*
- *Единица ЗВ 2.8. Реализовывать продукцию посредством предложения*
- *Единица ЗВ 2.9. Давать рекомендации гостям относительно выбора вин*
- *Единица ЗВ 2.10. Давать рекомендации гостям относительно выбора крепких спиртных напитков*
- *Единица ЗВ 2.15. Давать рекомендации гостям относительно выбора кофе*
- *Единица ЗВ 6.7. Формировать лояльное отношение гостей к ресторану*

При составлении методических материалов нами были использованы подробные описания каждой единицы стандарта, требования службы питания отеля «Холлидей Инн Виноградово», материалы корпоративных тренингов гостиничных цепей «Интерконтиненталь» и «Марриотт», а также аутентичные методические пособия по обучению студентов ведущих гостиничных школ Швейцарии, Нидерландов и Великобритании.

*Научно-исследовательская и методическая работа, проведенная преподавателями и студентами РЭУ им. Г.В. Плеханова, осуществлялась в соответствии со следующими этапами:*

1. Изучение теоретического материала, необходимого для работы в службе питания гостиницы на примере российских и иностранных источников.
2. Изучение методических материалов внутрифирменных тренингов в московских гостиницах.

3. Определение компетенций необходимых для сотрудников службы питания.
4. Выявление несоответствия квалификации сотрудников службы питания, характерного для работников московских гостиниц, международным стандартам, (основано на опросах работодателей).
5. Выбор методов обучения персонала.
6. Разработка тренингов.
7. Применение методических материалов тренингов в процессе подготовки кадров московских гостиниц.

В ходе апробации разработанной методики организации научно-методической работы преподавателей и студентов в рамках учебного процесса в вузе мы выявили ряд преимуществ:

1. Заинтересованность студентов в выполнении реального задания для отрасли.
  2. Составление тренингов на основе аутентичных источников международного опыта индустрии гостеприимства.
  3. Изучение всех компетенций, необходимых для работы в гостиничном бизнесе.
  4. Приобретение студентами опыта организации повышения квалификации кадров в индустрии гостеприимства.
  5. Составление методических материалов, как на русском языке, так и на английском с использованием профессиональной лексики.
  6. Связь с работодателем на регулярной основе.
  7. Сокращение расходов на разработку материалов для тренингов гостиничными предприятиями.
  8. Увеличение конкурентоспособности гостиничного предприятия.
- Результатом выполнения научно-исследовательской работы в вузе является увеличение конкурентоспособности, как образовательной программы вуза, так

и гостиничного предприятия, которое заказывает разработку методических материалов для организации внутрифирменного повышения квалификации. Подтверждением этому служит удачный опыт кооперирования между РЭУ им. Г.В. Плеханова и рядом московских отелей.

В течение 2010–2011 года сотрудники отеля, для которого разрабатывались методические материалы, прошли следующие тренинги:

- № 1. «Способы сервировки стола»
- № 2. «Подготовка и уборка барных помещений»
- № 3. «Подготовка помещений для проведения конференций»
- № 4. «Обслуживание и подача напитков»
- № 5. «Организация проведения массовых мероприятий в отеле»
- № 6. «Организация банкетов»
- № 7. «Разрешение конфликтных ситуаций и формирование лояльного отношения клиентов»

Синергетический эффект такого взаимного сотрудничества можно выявить, определив улучшение работы сотрудников, которые прошли тренинг по разработанным преподавателями и студентами материалам, а также улучшение уровня подготовки студентов.

*Следует выделить следующие результаты прохождения повышения квалификации сотрудниками отеля:*

- 1. Сокращение времени, потраченного на обучение новых сотрудников с использованием разработанных методических материалов.
- 2. Подготовка помещения бара, ресторана и функциональных помещений в более короткие сроки.
- 3. Уменьшение количества ошибок в сервировке, подаче напитков, организации банкетов и т. д.
- 4. Уменьшение жалоб от клиентов
- 5. Увеличение положительных отзывов от клиентов.

- 6. Увеличение продаж напитков.
- 7. Улучшение работы банкетной службы.
- 8. Увеличение количества проводимых корпоративных мероприятий в гостинице.
- 9. Увеличение прибыли гостиницы от проведения корпоративных мероприятий.
- 10. Увеличение среднего чека.

На основе анализа результатов обучения сотрудников мы составили следующую таблицу улучшения показателей работы гостиницы. Анализ показателей трудовой деятельности сотрудников проводился до начала обучения и спустя несколько месяцев после проведения тренингов. Учитывалось количество работников, прошедших обучение по разработанным методическим материалам, и показатели улучшения выполнения ими трудовых функций. Следует отметить, что значительно сократилось время обучения новых сотрудников, что несколько облегчает работу линейных менеджеров. Сократились жалобы клиентов на недостаточно профессиональное обслуживание, и одновременно увеличилось количество благодарностей от гостей отеля и ресторана. Выявлено некоторое увеличение среднего чека в ресторане отеля в связи с более привлекательной подсказывающей продажей. Все это способствовало улучшению качества обслуживания клиентов и повышению конкурентоспособности отеля.

Важным условием достижения уровня профессионализма в процессе подготовки кадров служит *активное участие представителей бизнеса в учебном процессе*. Приведем пример взаимодействия работников отеля и преподавателей РЭУ им. Г.В. Плеханова.

*Организация проблемно-ориентированного обучения с участием представителей отрасли в виде симуляционных деловых игр.*

Разработка симуляционных заданий для студентов гостиничного и туристического направления требует знания современного состояния индустрии госте-

Таблица 2.

Улучшение показателей работы сотрудников, прошедших обучение по разработанному тренингу

Тренинг №	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6	№ 7
Кол-во сотрудников, прошедших тренинг	50	15	20	20	30	20	50
Результат обучения							
1	>5%	>10%	>10%	>10%	>10%	>10%	>15%
2	>5%	>5%	>15%	>5%	>5%	>5%	>10%
3	>5%	>5%	>15%	>10%	>5%	>5%	>5%
4	>3%	>5%	>2%	>5%	>5%	>5%	>5%
5	<5%	<8%	<10%	<10%	<10%	<10%	<5%
6	<5%	<10%	<10%	<10%	<15%	<10%	<15%
7	<5%	<10%	<10%	<10%	<15%	<10%	<15%
8	<5%	<10%	<10%	<10%	<10%	<10%	<15%
9	-	-	-	-	<10%	<8%	-
10	увеличение среднего чека в среднем на 4%						

[Источник: составлено автором]

приимства. Преподаватели вузов владеют методикой составления различных видов заданий и, в частности, таких как деловые игры и практические ролевые задания в имитационной среде. Однако, учесть все нюансы этапов выполнения работы и возможные варианты решения проблемы могут только преподаватели-практики или сотрудники индустрии гостеприимства. На данный момент в российской практике не существует разработанной схемы привлечения работодателей к составлению современных кейсов, ролевых игр и симуляционных заданий. Изучив опыт зарубежных вузов, следует отметить, что разработкой подобных заданий занимается методический отдел вуза в сотрудничестве с представителями отрасли гостеприимства. Обычно ими являются члены гостиничной ассоциации, в которую входит образовательное учреждение, а также выпускники вузов, которые исторически активно участвуют в поддержке своего альма — матер. В настоящее время ряд вузов

туризма и гостеприимства в России привлекает работодателей к составлению симуляционных заданий и кейсов.

Примером может служить опыт Российского Экономического Университета имени им. Г.В. Плеханова. Преподаватели совместно с представителями гостиниц Холидей Инн и Марриот разработали ряд модулей для студентов 3 и 4 курсов, обучающихся по специальности «Экономика и управление на предприятии. Гостиничное, ресторанное и туристическое хозяйство». Приведем пример некоторых модулей, включенных в программу курса: «Разработка тура внутри страны и за рубежом», «Разработка экскурсионной программы», «Разрешение конфликтных ситуаций в индустрии гостеприимства», «Бронирование», «Организация размещения и обслуживания корпоративных групп клиентов в гостинице», «Разработка меню» и т. д.

Модуль «Организация размещения и обслуживания корпоративных групп клиентов в гостинице» разработан с уче-

том корпоративных требований известных гостиничных цепей. Обучение студентов по этому модулю включает следующие этапы:

- изучение теоретического материала;
- выполнение студентами всех этапов подготовки отеля к проведению крупных мероприятий и банкетов в отделе маркетинга, службе размещения и службе питания в имитационной среде;
- составление всей необходимой документации на русском и английском языке;
- проведение переговоров по телефону на двух языках;
- проведение переговоров с подписанием контракта на обслуживание гостей в имитационной среде.

Группа студентов разбивается преподавателем по ролям и в течение месяца проводит всю работу. Часть заданий выносятся на самостоятельную работу студентов. Например, отчет о переговорах по телефону сдается преподавателю в виде аудиозаписи. Все сообщения в виде электронных писем предоставляются в распечатанном виде. Заключительный этап симуляционного задания проходит на последнем занятии данного модуля в виде переговоров на английском языке между представителями отеля и зарубежной компании, которая планирует проведение конференции с проживанием и питанием своих сотрудников. Из 6 групп студентов выбирается лучшая, которая в виде поощрения проводит переговоры не в институте, а в гостинице при непосредственном участии менеджера. Оценку студенты получают не только от преподавателя, но и от менеджера отеля.

*Данная организация выполнения симуляционного задания является наиболее плодотворной, так как студенты:*

- при подготовке пользуются конкретными данными предлагаемых оте-

лем номеров, конференц. услуг, меню и т. д.

- изучают работу и коммуникации между различными отделами отеля;
- учатся работать в команде;
- работают в реальных временных рамках, согласно графику, выданному преподавателем, иногда в стрессовых условиях нехватки времени;
- изучают документацию на русском и английском языках;
- совершенствуют навыки аудирования на английском;
- развивают навыки ведения переговоров;
- имеют стимул быть оцененным менеджером отеля

Модуль «Организация размещения и обслуживания корпоративных групп клиентов в гостинице» был разработан на основе современных материалов внутрифирменных тренингов известных гостиничных цепей, а также теоретических материалов и практических разработок зарубежных школ гостиничного бизнеса. Методика работы, а также практические задания и тренинговые упражнения по модулю были разработаны преподавателями вуза. Образцы документов и упражнения на закрепление профессиональной лексики делового английского были составлены преподавателями английского языка кафедры иностранных языков делового общения. Аудиоматериалы с образцами переговоров по телефону между гостиницей и клиентами составлены на основе аутентичных источников. В ходе работы над разработкой модуля были удачно использованы межкафедральные связи. В составлении методических материалов участвовали преподаватели трех кафедр института: «Кафедры иностранных языков делового общения», «Кафедры гостиничного, туристического и ресторанного бизнеса» и «Кафедры технологии общественного питания». Менеджеры ряда московских отелей были при-

влечены к отбору раздаточного материала и составлению симуляционных заданий для студентов и сотрудников отеля в рамках внутрифирменного повышения квалификации.

В настоящее время обучение студентов по данному модулю проходит в рамках практических занятий по деловому английскому языку. Большая часть времени на выполнение задания отводится на самостоятельную работу студентов, что экономит время преподавателей, и, следовательно, снижает себестоимость обучения. Успешное усвоение студентами теоретического материала и выполнение практического задания было осуществлено благодаря качественно и профессионально разработанному методическому обеспечению модуля.

*Методика обучения по данному модулю заключается в следующем:*

1. Изучение теоретического материала по методическому пособию, разработанному кафедрой. В пособии обосновывается большое значение МІСЕ индустрии в современном туризме, раскрываются особенности предоставления услуг для больших корпоративных групп клиентов.
2. Обсуждение теоретического и статистического материала проводится на практическом занятии на английском языке.
3. Распределение ролей в группе осуществляется между всеми студентами.
4. Составление документации делается студентами на русском и английском языках (запрос, рекламные материалы, ответ на запрос). В методической разработке дается описание необходимой документации и предлагаются клише на английском языке для составления всей деловой переписки между отелем и гостями.
5. Проведение переговоров по телефону для уточнения пожеланий клиентов.

Варианты с аудиозаписями прилагаются к методическому пособию. (Обсуждение программы конференции, вариантов рассадки участников, выбор меню для кофе-брейков, и т. д.)

6. Подготовка документов для подписания контракта на размещение и обслуживание.
7. Проведение переговоров и подписание контракта в имитационной среде на территории вуза или отеля.

Для индустрии гостеприимства такое сотрудничество также является плодотворным, так как:

- Теоретические материалы, подобранные к каждому модулю, используются в ходе внутрифирменного повышения квалификации компании.
- Сотрудники и менеджеры отеля присутствуют на заключительном этапе симуляционной игры в институте или гостинице и совместно обсуждают сильные и слабые стороны работы студентов.
- Руководство может отобрать наиболее успешных студентов для работы по окончании института или пригласить их на временную работу.
- Оценка выполненного задания студентами и сотрудниками компании осуществляется по единой совместно разработанной форме, что служит повышению качества образовательных программ как в вузе, так и на предприятии индустрии гостеприимства.

Согласно анализу результатов работы студентов по разработанным в РЭУ модулям, основанным на конкретных трудовых функциях профессионального стандарта индустрии гостеприимства, мы можем сделать вывод, что качество подготовки студентов и их конкурентоспособность на рынке труда существенно повысились. Тестирование студентов на первом занятии каждого модуля показало, что они не обладают необходимыми компетенци-

ями, заложенными в профессиональный стандарт отрасли.

В ходе обучения и выполнения практических заданий студенты приобрели навыки и умения, указанные в определенной единице профессионального стандарта для работников индустрии гостеприимства.

Полагаем, что следует распространить удачный опыт организации научно-методической работы студентов и преподавателей в РЭУ им. Г.В. Плеханова на другие учебные заведения данного профиля.

Участие представителей индустрии гостеприимства в разработке программ обучения должно быть основано на совместном составлении программ обучения и разработке практических симулирующих заданий, главной задачей которых является развитие профессиональных компе-

тенций. Данные разработки целесообразно использовать как, в обучении студентов по основным образовательным программам, так и в структуре внутрифирменного повышения квалификации на предприятиях индустрии гостеприимства.

Кооперирование работодателей и образовательных учреждений должно иметь системный характер и охватывать всех участников кластерного взаимодействия. Студенты, преподаватели, сотрудники, тренеры и руководители предприятий индустрии гостеприимства должны находиться в постоянном контакте и своевременно узнавать о мировых инновациях в отрасли. Необходимо использовать опережающий подход в планировании образовательных программ и стандартов и разрабатывать планы и методические рекомендации для новых сегментов отрасли.

#### Литература:

1. Ансофф И. «Новая корпоративная стратегия», Спб., 1999
2. Круг Г., Венцин М., «Роль менеджмента знаний в достижении устойчивых конкурентных преимуществ», Проблемы теории и практики управления, № 4, 2007 г.
3. Мешков А.А., Жильцова С.В. Создание «совместной» ценности услуги в области бизнес образования на основе маркетинга партнерский отношений, Маркетинг в России и за рубежом № 4 2004
4. Модели организации региональных промышленных кластеров: обзор международного опыта И.С. Алейникова [и др.] Современная конкуренция. — 2009. — № 1 (13). — С. 119–133.
5. О.Н. Олейникова, А.А. Муравьева, Ю.В. Коновалова, Е.В. Сартакова. Модульные технологии: проектирование и разработка образовательных программ Изд. 2-е, перераб. и доп. — М.: Альфа-М; ИНФРА-М, 2010. — 256 с.
6. М. Коулз, Олейникова О.Н., Муравьева А.А., Национальная система квалификаций. Обеспечение спроса и предложения квалификаций на рынке труда. — М.: РИО ТК им. А.Н. Коняева, 2009–115 с.
7. Субботина Е.В. Проектирование основной образовательной программы на основе компетентностно-ориентированного подхода к подготовке кадров по направлению «Гостиничное дело». Сборник материалов XI Международной научно-практической конференции «Туризм и сервис: подготовка кадров, проблемы и перспективы». М.: ФГОУВПО «РГУТиС», 2009
8. Обучение за рубежом, 2004, № 10
9. [www.tourbus.ru/news/4383](http://www.tourbus.ru/news/4383). (Дата обращения: 26.09.2012)