

оригинальная статья

## Педагогическая модель развития коммуникативной культуры будущих менеджеров в процессе преподавания иностранного языка

Стеняшина Надежда Леонидовна

Альметьевский филиал Университета управления «ТИСБИ», Россия, Альметьевск

<https://orcid.org/0000-0003-0764-4063>

nadingod13@mail.ru

Поступила 23.03.2022. Принята после рецензирования 05.07.2022. Принята в печать 11.07.2022.

**Аннотация:** Концепция непрерывного образования, федеральные образовательные документы по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, обязательные требования предусматривают применение в образовательном процессе моделей, технологий и методов, направленных на формирование у обучающихся высоких показателей в развитии культуры и навыков коммуникации. Предмет исследования – процесс развития коммуникативной культуры будущих менеджеров средствами иностранного языка с применением междисциплинарной интеграции. Цель – подтвердить результативность педагогической модели развития коммуникативной культуры будущих менеджеров. В статье использованы следующие методы исследования: диагностические (анкетирование, тестирование, беседа, опрос, интервью), теоретический анализ и обобщение отечественной психолого-педагогической литературы. Показана возможность применения междисциплинарных связей иностранного языка с общепрофессиональными дисциплинами. Разработана и апробирована педагогическая модель, включающая в себя систему взаимоопределяющих и дополняющих друг друга блоков, каждый из которых имеет определенное функциональное наполнение. Содержательная составляющая модели представляет собой совокупность организационно-педагогических условий, принципов, методов, средств обучения, которые дают возможность моделировать реальные ситуации и разнообразные аспекты профессиональной деятельности менеджера. Обосновано, что дополнительный профессионально-ориентированный комплекс Bridge to Communication, имеющий междисциплинарный характер, позволяет использовать речевую деятельность для эффективного управления процессами делового общения в целях развития коммуникативной культуры будущих менеджеров. В процессе реализации экспериментального исследования изучены и модифицированы важные показатели коммуникативной культуры будущих менеджеров. Представлены конечные экспериментальные данные, позволяющие оценить эффективность разработанной модели.

**Ключевые слова:** педагогическая модель, коммуникативная культура, иноязычное деловое общение, профессионально-коммуникативные компетенции, междисциплинарные связи, менеджер

**Цитирование:** Стеняшина Н. А. Педагогическая модель развития коммуникативной культуры будущих менеджеров в процессе преподавания иностранного языка. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Гуманитарные и общественные науки.* 2022. Т. 6. № 4. С. 315–325. <https://doi.org/10.21603/2542-1840-2022-6-4-315-325>

full article

## Pedagogical Model of Developing Communicative Culture in Future Managers during Foreign Language Acquisition

Nadezhda L. Stenyashina

Almetyevsk branch of University of Management "TISBI", Russia, Almetyevsk

<https://orcid.org/0000-0003-0764-4063>

nadingod13@mail.ru

Received 23 Mar 2022. Accepted after peer review 5 Jul 2022. Accepted for publication 11 Jul 2022.

**Abstract:** The Bachelor of Management studies are based on the idea of lifelong education. The curriculum includes academic models, technologies, and methods that develop culture and communication skills. This research featured the process of developing the communicative culture in future bachelors of management during foreign language acquisition using the method of interdisciplinary integration. The research methods included various diagnostic tools, e.g., questionnaires, tests, conversation, survey, interview, etc. The article also contains a review of Russian psychological and pedagogical scientific publications. The authors used interdisciplinary links between Foreign Language and various professional disciplines to design

a new pedagogical model. This model included a system of complementary functional blocks. It defined a set of organizational and pedagogical conditions, principles, methods, and training tools that made it possible to model real situations and various aspects of managerial activity. The authors developed an optional interdisciplinary complex called Bridge to Communication. The complex proved effective in developing speaking skills as a tool of business communication and communicative culture. **Keywords:** pedagogical model, communicative culture, foreign language business communication, professional and communicative competencies, interdisciplinary communication, manager

**Citation:** Stenyashina N. L. Pedagogical Model of Developing Communicative Culture in Future Managers during Foreign Language Acquisition. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Gumanitarnye i obshchestvennye nauki*, 2022, 6(4): 315–325. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2542-1840-2022-6-4-315-325>

## Введение

Развитие коммуникативной культуры менеджера как необходимое условие его профессиональной подготовки продиктовано потребностью современного рынка в конкурентоспособном специалисте. Особенность работы менеджера связана с неизменной согласованностью и координацией стремлений в заключении производственных, финансовых, технических, общественных задач и целей организации для успешного их решения. В целях создания желаемого психосоциального климата в организации и реализации управленческих функций менеджер должен иметь высокий уровень коммуникативной культуры.

Проанализируем исследовательские работы, посвященные коммуникативной культуре менеджера, в которых раскрывается смысл категории *культура личности*. В ряде научных трудов культура рассматривается с точки зрения изменения и становления самого человека и выражается в системе потребностей, социальных качеств, в стиле деятельности и поведения [1–6]. В основе этих качеств лежат общепринятые нравственные правила, применяемые к личности менеджера.

В усвоенных специалистом социальных, профессиональных нормах проявляется профессиональная культура, в русле которой формируется личность профессионала. Вследствие этого можно считать коммуникативную культуру менеджера частью культуры личности и основополагающим компонентом его профессиональной культуры.

Рассмотрим подробнее важные показатели, входящие в структуру коммуникативной культуры менеджера. Почтение к людям, тактичность в ситуациях, требующих деликатного разрешения, конкретность, краткость, оперативность, вежливые манеры, соблюдение речевого этикета являются показателями высокой коммуникативной культуры и способствуют разрешению конфликтов, обеспечивая достижение намеченных целей. Грубые взаимоотношения, недопонимание ведут к серьезным затруднениям в процессе коммуникативного взаимодействия. При передаче информации менеджер должен учитывать культурные межэтнические идеалы, традиции и обычаи. Показателями коммуникативной культуры менеджера также являются богатый словарный запас, правильное произношение, хорошая речь с соблюдением общих грамматических правил построения предложений. Речь менеджера должна

отличаться богатством мыслей, содержательностью, доказательностью, выразительностью, эмоциональностью, яркостью. Конечный успех коммуникативного взаимодействия зависит от культуры его участников; правильного и безошибочного понимания слов, эмоций, чувств; адекватного привлечения внимания к объекту разговора.

В новых для России социально-экономических условиях современный менеджер должен быть активно включенным в экономическую систему. Он должен обладать иноязычной речевой компетентностью, владеть языковыми навыками для чтения и понимания профессиональных текстов, уметь общаться с коллегами и с представителями различных культур на мировой арене. Однако сегодня многие российские компании переживают нехватку управленческих кадров, владеющих деловым иностранным языком. Для нашего исследования важна позиция ученых, рассматривающих иностранный язык как знание национально-культурной специфики речевого и неречевого поведения делового партнера; средство общения для успешного решения различных проблем в процессе деловых встреч; способность к эмпатии, самоконтролю и коммуникабельности [7–13].

В структуру коммуникативной культуры менеджера входят знания психологии человека, его ценностные ориентации, личностные качества. Большой вклад в исследование развития личности, индивидуальности человека, его психологических особенностей и коммуникативного поведения внесли труды [14–18].

Коммуникативному компоненту профессиональной деятельности посвящены работы В. А. Кан-Калика. Ученый выделил три группы умений, входящих в коммуникативную культуру работника: 1) общаться на людях; 2) организовывать совместную деятельность; 3) целенаправленно организовывать общение и управлять им. Он утверждал, что культура человеческих взаимоотношений прежде всего связана с коммуникативными способностями, основу которых составляет общительность [19, с. 46–48]. Достаточно интересен научный подход С. В. Знаменской к понятию *коммуникативная культура*, согласно которому оно рассматривается как специфический способ организации общения [20]. Правила эффективного делового общения руководителя и его коллектива в различных ситуациях актуализированы в работах [21–25]. Г. С. Трофимова

считает, что коммуникативная культура призвана упорядочить социальное взаимопонимание, которое складывается в ходе общения [26, с. 13–14].

Некоторые ученые рассматривают коммуникативную культуру руководителя как неразделенную сторону этики [27–34]. И. Н. Кузнецов утверждает, что коммуникативная культура – это «знания, умения, навыки... в деловой сфере, позволяющие устанавливать психологический контакт с деловыми партнерами, добиваться точного восприятия и понимания в процессе общения, прогнозировать поведение деловых партнеров, направлять поведение деловых партнеров к желательному результату» [35, с. 333]. Таким образом, культура профессионального общения характеризуется наличием собственных коммуникативных способностей, изучением индивидуальных особенностей собеседника и отношением к нему как к ценности, наличием системы коммуникативных норм и правил и умением владеть коммуникативной ситуацией.

На основе анализа научных источников мы рассматриваем коммуникативную культуру менеджера как:

- существенную сторону общей культуры;
- основополагающий компонент профессиональной культуры;
- способность осуществлять межличностные взаимоотношения с другими людьми;
- совокупность знаний, умений, навыков и законов в области делового общения между представителями различных культур.

Востребованность коммуникативной культуры в профессиональной деятельности менеджера очевидна. Однако в системе профессионального образования наблюдается недостаточный уровень методического обеспечения процесса подготовки будущих менеджеров именно в вопросах совершенствования коммуникативной культуры. Развитию навыков коммуникации в годы обучения не уделяется должного внимания [36]. Приходится наблюдать то, что выпускники вуза недостаточно подготовлены для самореализации в качестве опытного специалиста при построении общения с деловыми партнерами, клиентами, сотрудниками. Они неуверенно чувствуют себя в коллективе, часто попадают в конфликтные ситуации, не могут качественно выполнять свои профессиональные функции.

Приведенные наблюдения и исследования актуализируют проблему формирования коммуникативной культуры будущих менеджеров в образовательном процессе вуза. Мы полностью согласны с мнением ученых, которые считают, что реализация междисциплинарных связей способствует достижению большего эффекта как в общем развитии культуры обучающихся, так и в их профессиональном становлении [37–45].

Выделив дисциплину *Деловой иностранный язык*, мы убедились, что ее содержание возможно использовать для развития коммуникативной культуры будущих менеджеров. Особенностью иностранного языка как учебной дисциплины является то, что он открыт для применения информации

из различных областей знания. Тандем данной дисциплины с общепрофессиональными дисциплинами *Мировая экономика, Менеджмент, Управление персоналом, Организационное поведение* позволяет студентам значительно улучшить качество владения деловым иностранным языком, приобрести коммуникативно-профессиональные компетенции, тем самым повысить уровень развития коммуникативной культуры. Особенно актуально для развития коммуникативной культуры менеджера использование иностранного языка в деловых коммуникациях, знание правил ведения деловой корреспонденции, знание правил культуры и делового этикета при ведении переговоров, формирование умения организовывать и поддерживать связи с деловыми партнерами.

Вышеизложенное послужило основанием для разработки и апробации педагогической модели развития коммуникативной культуры будущих менеджеров в образовательном пространстве неязыкового вуза. Теоретические подходы к педагогическому моделированию были в основном заимствованы из фундаментальных научных трудов и основаны на следующих представлениях: о методах моделирования, определяющих перспективность создания педагогического результата деятельности педагога [46]; о моделировании как виде профессиональной деятельности педагога, когда он может воплощать инновационные педагогические идеи, корректировать качество задач профессионально-педагогической деятельности [47]; о модели, под которой понимают «логически последовательную систему соответствующих элементов, включающих в себя цели образования, содержание образования, проектирование педагогической технологии и технологии управления образовательным процессом» [48, с. 24]; о моделях обучения, в которые могут входить принципы обучения, педагогические условия, эффективные средства и методы, порядок контроля, определение результата [49].

*Методы и материалы.* В исследовании участвовали студенты экономического факультета Альметьевского филиала Казанского инновационного университета имени В. Г. Тимирязева по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент: 204 студента экспериментальной группы и 148 студентов контрольной группы. С целью изучения коммуникативной культуры, выявления ее компонентов, показателей и уровней у студентов нами были использованы следующие методы: теоретические (анализ, обобщение, систематизация); эмпирические (наблюдение, беседа, анкетирование, тестирование, контрольные срезы знаний); метод математической статистики. Ответы респондентов на анкетные опросы «Интерес к будущей профессиональной деятельности менеджера», «Сформированность коммуникативных умений и качеств будущих менеджеров», «Мотивы к иноязычному профессиональному общению», «Выявление установки на развитие коммуникативной культуры будущих менеджеров» содействовали определению уровня мотивации к коммуникативной культуре; уровня развития профессионального интереса к деятельности менеджера; уровня развития личностных, деловых

и профессиональных качеств студентов. Тестирование студентов при помощи таких методик, как «Оценка самоконтроля в общении» (М. Снайдер), «Коммуникабельны ли вы?» (В. Д. Ряховский), «Стиль делового общения» (В. Н. Лавриненко), «Общительный ли вы человек?» (И. Д. Ладанов) позволило выявить эмоционально-волевые качества студентов, определить уровень их коммуникабельности, проанализировать стиль общения и поведения.

## Результаты

Эффективность педагогической модели развития коммуникативной культуры будущих менеджеров в условиях неязыкового вуза обеспечивалась междисциплинарными связями и реализацией профессионально-ориентированного комплекса Bridge to Communication, являющегося дополнительным материалом к дисциплине *Деловой иностранный язык*.

Основными пунктами, обособивающимися построение модели, явились следующие:

1. Современное образовательное учреждение строит свою работу на лично-ориентированной основе. Учебно-воспитательный процесс адаптирован к личности студента: используются инновационные педагогические и информационно-коммуникационные технологии, формирующие практические навыки у студентов.
2. Образовательное учреждение ориентировано на формирование языковой личности с высоким уровнем коммуникативной культуры.
3. Образовательный процесс в вузе происходит на основе интеграции общепрофессиональных дисциплин и иностранного языка.

Разработанная педагогическая модель представляет собой органическую систему и характеризуется единством структурных блоков, направленных на получение целевого результата (рис.).

## Целевой блок

В данном блоке модели отражены цели, задачи и принципы, реализуемые в образовательном процессе. Под целью мы имеем в виду достижение будущими менеджерами высокого уровня коммуникативной культуры. В основу модели были положены принципы, свойственные рассматриваемому процессу:

- интегративность – предполагает перенос полученных теоретических знаний из одной предметной области знаний в другие;
- технологический – ориентирует на профессию менеджера, совмещает профессиональное и личностное становление будущего менеджера;
- творческое взаимодействие – повышает активность и инициативность студентов, учит сотрудничать в процессе диалога, формирует самостоятельность в принятии решений;
- сотрудничество – базируется на применении привлекательных средств в ситуациях межличностного взаимодействия;

- эмоциональность – ориентирует на переживания и творческий потенциал;
- иноязычное диалоговое общение – направляет к успешному освоению иностранного языка и применению его в профессиональной деятельности.

Реализация принципов в процессе развития коммуникативной культуры стимулирует творческий поиск, мыслительную активность студентов; ориентирует их на приобретение опыта профессиональной деятельности в ситуациях, специфичных для сферы менеджмента.

## Содержательный блок

Блок направлен на развитие коммуникативной культуры студентов в решении профессионально-значимых задач средствами иностранного языка. Содержание дисциплины *Деловой иностранный язык* было дополнено комплексом Bridge to Communication, в который вошли проблемные коммуникативные задания, аутентичные тексты, эссе, тренинги профессионального общения, дискуссии, диалоги, деловые игры, кейсы, интерактивные упражнения, творческие задания, аудиоматериалы и видеоматериалы, мультимедиа и иноязычные онлайн-ресурсы, связанные с профессиональной деятельностью менеджера. Главное внимание сосредоточивалось на проведении интегрированных занятий иностранного языка и общепрофессиональных дисциплин. Расширение круга профессионально-значимых знаний студентов, полученных в ходе изучения общепрофессиональных дисциплин, происходило путем сообщения новой информации на иностранном языке. Информация же, полученная из иноязычных текстов и диалогов, использовалась студентами в качестве дополнительной на занятиях по общепрофессиональным дисциплинам. Изучение профессионально-ориентированного дополнительного материала включало три последовательных этапа:

*1. Мотивационный.* Включал мотивацию к профессиональной деятельности менеджера и к изучению делового иностранного языка, расширение лексики, повторение грамматических структур. Расширение языкового материала из курса иностранного языка осуществлялось посредством использования мотивирующих к говорению проблемных вопросов: What is the communication?; What sciences learn the communication?; What role does communication in human life?; Which side is isolated in communication?; What is the speech? Перед обсуждением проблемных вопросов тщательно отработывались грамматические упражнения типа: Образуй нужную грамматическую форму глагола, Назови отрицательный вариант данного предложения, Уточни информацию, Переведи предложения с русского на английский язык и т. д. Иноязычные речевые навыки формировались в результате многократного выполнения речевых упражнений на мотивацию, направленных на отработку самих языковых средств (например, упражнения на употребление форм неправильных глаголов). Кроме того, студенты должны были иметь представление о четырех типах вопросов, уметь составлять их и грамматически правильно применять в диалоговой речи.



Для формирования умений и навыков устного перевода аутентичных текстов и диалогов использовались аудиоматериалы из англоязычных интернет-сайтов BBC Learning English, VOA Learning English. Проведение деловой игры "How to be a good manager" способствовало развитию отдельных характеристик, из которых в будущем и будет складываться успешный управленец. Студенты учились выстраивать взаимоотношения с деловым партнером, развивать переговорные навыки. Участие в данной игре содействовало комплексному развитию индивидуальных особенностей, определяющих стиль управления, а именно речевых умений и качеств личности. Занятия-диалоги предусматривали организацию общения по усвоению и закреплению двустороннего перевода речевых образцов. В процессе учебного диалога студенты овладевали опытом эмоционально-ценностного отношения к партнеру.

**II. Формирующий.** Представлял собой комплекс заданий, направленных на формирование знаний специальной лексики из дисциплины *Менеджмент*; системы новых знаний о деловом общении, коммуникативной деятельности и коммуникативной культуре будущего менеджера. Например, в ходе организованной в группе дискуссии обсуждалась тема "The degree of prestige of professions in modern society", в результате чего активизировалась и расширялась база знаний о коммуникативной культуре и ее месте в структуре профессиональной деятельности менеджера. При изучении темы "Personality culture" раскрывалось понятие культуры, определялись актуальность и значимость коммуникативного компонента в структуре профессиональной деятельности менеджера. При проведении деловой игры "Etiquette and personal behavior" активизировались

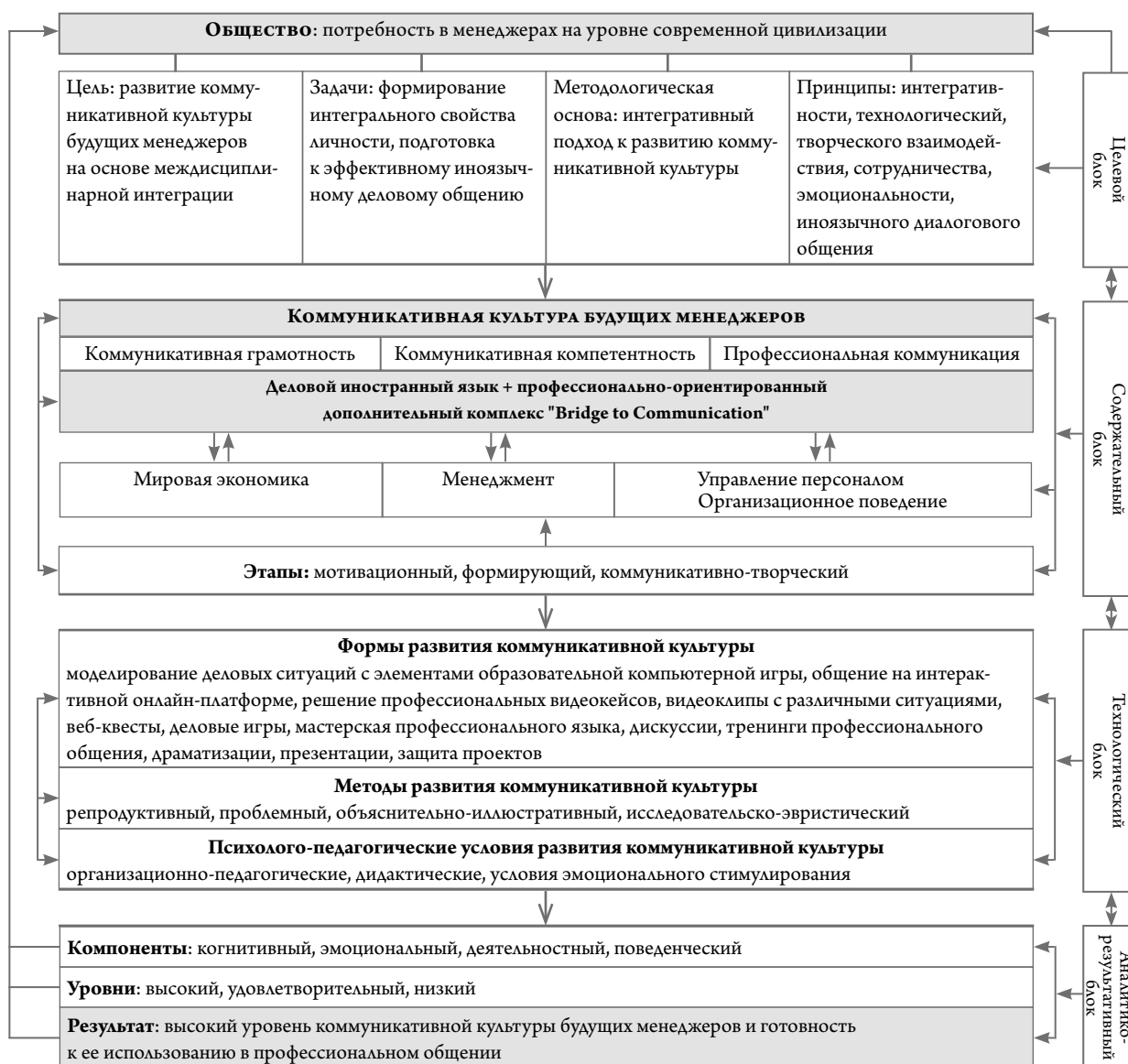


Рис. Модель развития коммуникативной культуры будущих менеджеров  
Fig. Developing communicative skills in students of management

знания, которые раскрывают понятия этикета и поведения личности. Например, целью интегрированного занятия-взаимопроверки (*Деловой иностранный язык + Менеджмент*) на тему «Business communication in the work of a manager» являлось создание позитивного отношения к деловому общению. В рамках темы был организован мозговой штурм: студенты одной микрогруппы отвечали на предложенные вопросы по тексту "Communication", а студенты других микрогрупп задавали конкретизирующие вопросы по его содержанию. Тренинги "Business communication – personal and by phone" и "Control technique of the emotional condition" способствовали формированию представлений о специфике коммуникативной культуры менеджера. Студентам предлагались задания на составление и инсценирование собственных диалогов, в которых необходимо было использовать эмоционально-экспрессивные формулы речевого этикета. В процессе диалогов развивалась не только речь студентов, но и поисково-аналитические умения: ориентироваться в типовой структуре деловой информации, воспринимать логику изложения, извлекать ключевые и более детальные аспекты, устанавливать причинно-следственные связи.

**III. Коммуникативно-творческий.** Содержал систему разработанных лексико-грамматических упражнений, творческих заданий, направленных на закрепление полученных умений и навыков формирования индивидуального стиля коммуникативного взаимодействия в учебно-профессиональной деятельности. Обращение к расширенной и более сложной профессиональной тематике из общепрофессиональных дисциплин *Управление персоналом* и *Организационное поведение* способствовало развитию умения защищать свою точку зрения, уверенно предоставлять аргументы в спорных вопросах средствами иностранного языка. Наиболее эффективным было использование таких форм обучения, как моделирование деловых ситуаций с элементами образовательной компьютерной игры; общение на интерактивной онлайн-платформе; решение профессиональных видеокейсов; использование видеоклипов с различными ситуациями и веб-квестов, направленных на формирование структурных показателей коммуникативной культуры. Например, деловая игра "The head of the organization and the leader are differences and similarities" предусматривала формирование личности эффективного руководителя, развитие организаторских способностей, закрепление экономических понятий и терминов на иностранном языке. Занятие с применением профессионального видеокейса на тему "Ways to resolve conflict situations" давало возможность за счет использования визуализации повысить уровень усвоения учебного материала и погрузить студентов в типичную рабочую ситуацию, связанную с будущей профессией. Высокую эффективность и значимость имело занятие с элементами творческого поиска "Conflict management in the organization", предполагавшее, что студенты самостоятельно должны найти решение поставленной проблемы. В ходе выполнения задания будущие менеджеры могли продемонстрировать навыки

исследовательской деятельности в процессе поиска эффективных способов анализа экономической информации, при определении путей и средств реализации управленческих решений, касающихся предотвращения конфликтов в конкретной ситуации. В рамках изучения тематики, связанной с написанием деловых писем или со структурой и традициями компании, обучающиеся выполняли творческие задания, имеющие конечным продуктом сообщения, доклады и презентации, отражающие культурные ценности в среде российского бизнеса и экономики. Метод деловой игры *case-study*, включавший в себя информацию для ознакомления с проблемой и задачу, выполнение которой было связано с составлением письменного отчета и участием в дискуссии, позволяла отследить динамику развития показателей компонентов коммуникативной культуры студентов.

#### **Технологический блок**

Алгоритм реализации комплекса Bridge to Communication предполагал использование таких методов, как исследовательско-эвристический, проблемный, объяснительно-иллюстративный, репродуктивный. Применение данных методов на интегрированных занятиях позволяло студентам сопоставлять факты, выражать суждения об одних и тех же явлениях и событиях, устанавливать связи и закономерности между ними, применять совместно выработанные умения и строить высказывания на иностранном языке.

Эффективность процесса развития коммуникативной культуры будущих менеджеров зависит от соблюдения психолого-педагогических условий, которые отражают логику педагогического процесса и специфику его содержания:

1. Организационно-педагогические условия: ориентация на создание целостного образовательного пространства, включающего аудиторные и внеаудиторные занятия; коммуникативная направленность обучения; опора на идеи и принципы междисциплинарной интеграции, системного, личностно-ориентированного, деятельностного и коммуникативного подходов.
2. Дидактические условия: постановка цели процесса развития коммуникативной культуры как специальной задачи обучения; аутентичность учебного материала; использование системы заданий, направленной на развитие коммуникативной культуры; применение диалоговых методов обучения; использование комплекса методов, активизирующих обучение иноязычному деловому общению; внедрение инновационных образовательных технологий; создание ситуаций успеха в процессе занятий.
3. Условия эмоционального стимулирования: выработка у студентов установки на позитивное отношение к развитию коммуникативной культуры; установление партнерских взаимоотношений между преподавателем и обучающимися на основе взаимного уважения; организация творческого взаимодействия; создание атмосферы психологического комфорта; учет особенностей группы; создание ценностно-личностных отношений.

**Аналитико-результативный блок**

Определены четыре важных компонента коммуникативной культуры будущих менеджеров:

1. Когнитивный – характеризует полноту знаний в межличностном и межкультурном деловом общении, умение говорить на иностранном языке. Оценивались следующие умения: отвечать на предложенные вопросы; логично строить свое высказывание; адекватно реагировать на реплики собеседника; начинать, поддерживать и заканчивать беседу; быть активным собеседником; развивать беседу и предлагать варианты к обсуждению темы.
2. Эмоциональный – оценивался по показателям: отношение к коммуникативной культуре, понимание ее важности для менеджера; эмоционально-ценностное отношение к партнеру по общению; ценностные ориентации личности в общении; профессионально-значимые качества личности специалиста.
3. Деятельностный – связан с профессиональным общением. Включал следующие показатели: наличие профессиональных знаний, умение выявлять причины и определять способы регулирования различных конфликтов в деловом общении, способность к творческому применению профессиональных навыков.
4. Поведенческий – оценивался с помощью такого показателя, как умение управлять своим поведением в ситуациях межличностного и делового общения.

Компоненты коммуникативной культуры будущих менеджеров формировались на основе лингвистических и профессиональных знаний и навыков при помощи методов и средств, входящих в профессионально-ориентированный комплекс Bridge to Communication. Представленные выше компоненты и входящие в них показатели позволили охарактеризовать динамику развития коммуникативной культуры будущих менеджеров и выделить три уровня ее сформированности:

- 1) высокий – проявлялся в сформированной системе знаний о коммуникативной культуре, умении решать профессиональные проблемы средствами иностранного языка;
- 2) удовлетворительный – указывал на наличие общих представлений об особенностях межличностной коммуникации, но недостаточно сформированных показателей коммуникативной культуры для решения профессиональных задач; выражался в неумении применять формулы речевого этикета на иностранном языке для осуществления делового общения;
- 3) низкий – отражал отсутствие выраженной мотивации к изучаемым дисциплинам; связан с нечетким представлением о коммуникативной культуре менеджера, отсутствием логики в построении высказываний, неумением общаться на профессиональном уровне.

Для реализации цели начального этапа эксперимента – получения реальных данных о состоянии коммуникативной культуры студентов-менеджеров – был проведен исходный срез, позволивший выявить уровень сформированности

компонентов коммуникативной культуры (табл.). Качественный анализ ответов свидетельствовал о том, что у студентов нет четких представлений о понятии *коммуникативная культура*. Многие обучающиеся не осознавали ее значимость в профессиональной деятельности, не ориентировались в ситуациях профессионального общения, не были знакомы с этическими нормами, у них не сформировано ценностное отношение к партнеру по коммуникации, недостаточно развиты коммуникативные качества.

Развитие коммуникативной культуры будущих менеджеров оценивалось методами повторного анкетного опроса, промежуточных срезов, тестирования. Результаты проверки показывали изменение уровня развития умений и навыков; пробелы в освоении профессионально-ориентированного материала; изменения в когнитивном, эмоциональном, деятельностном и поведенческом компонентах. Использование обширного педагогического инструментария, а также профессионально-ориентированного материала, входящего в комплекс Bridge to Communication, позволило систематизировать, расширить и углубить знания, умения и навыки студентов; скорректировать ценностные ориентации при общении; улучшить личностные качества; сформировать профессионально-коммуникативные компетенции будущих менеджеров и повысить их уровень развития коммуникативной культуры.

Согласно результатам контрольного среза, проведенного на заключительном этапе исследования, выявлены сформированность профессиональных знаний, деловых коммуникативных умений и навыков, необходимых будущим менеджерам в профессиональной деятельности; умение общаться на иностранном языке, решать при его помощи не только жизненные, но и профессиональные проблемы. Увеличение среднего балла у студентов (табл.) свидетельствует об эффективности предложенной методики.

**Табл. Средний балл развития коммуникативной культуры будущих менеджеров, %**

**Tab. Communicative culture in students of management: mean score, %**

Уровень	Начальный этап	Заключительный этап
Высокий	1,0	86,2
Удовлетворительный	27,7	13,8
Низкий	71,3	–

Таким образом, одной из задач вуза в профессиональной подготовке будущих менеджеров является развитие их коммуникативной культуры. В педагогической модели представлена система работы по управлению процессом развития коммуникативной культуры будущих менеджеров в ходе их подготовки в неязыковом вузе, в которой нашли отражение новое содержание, формы, методы и современные педагогические технологии высшего образования.

## Заключение

В рамках статьи показаны значимость и необходимость развития коммуникативной культуры будущих менеджеров в образовательном пространстве неязыкового вуза. Методическим ориентиром при выборе методов и подходов к организации образовательного процесса в контексте подготовки конкурентоспособных менеджеров с высоким уровнем коммуникативной культуры является разработка и апробация педагогической модели.

В педагогической модели учитываются мотивация к профессиональной деятельности менеджера; мотивация к изучению иностранного языка; актуализация личностных характеристик культуры студентов; инновационная направленность образовательного процесса, подразумевающая развитие коммуникативной культуры обучающихся посредством специально выбранных для этого принципов, организационно-педагогических условий, подходов, форм и методов обучения.

Содержательная основа разработанной нами педагогической модели позволяет оптимизировать процесс профессиональной подготовки будущих менеджеров за счет использования дополнительного профессионально-ориентированного комплекса междисциплинарного характера Bridge to Communication. Профессионально-ориентированный аутентичный материал разработан таким образом, что в процессе его изучения у студентов активизируется учебная деятельность, формируется профессиональное мышление, развиваются все компоненты коммуникативной культуры.

Отметим перспективность использования в образовательном процессе междисциплинарной интеграции как связующей основы при передаче знаний о профессиональной деятельности менеджера на иностранном языке. Интеграция иностранного языка с дисциплинами *Менеджмент*, *Мировая экономика*, *Организационное поведение*, *Управление персоналом* предполагает отбор и систематизацию информации, актуальной в сфере управления; наличие типовых, имитирующих профессионально-деловое общение ситуаций, погружение в которые обеспечивает развитие коммуникативной культуры будущих менеджеров средствами иностранного языка.

Проведенное исследование дало возможность поэтапно спланировать и отследить процесс развития всех компонентов коммуникативной культуры. Анализ результатов, полученных в ходе экспериментальной проверки, показал положительную динамику уровней сформированности компонентов коммуникативной культуры будущих менеджеров и подтвердил эффективность применения педагогической модели.

**Конфликт интересов:** Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

**Conflict of interests:** The author declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

## Литература / References

1. Библиер В. С. Диалог культур и школа XXI века. *Школа диалога культур: идеи, опыт, проблемы*. Кемерово: АЛЕФ, 1993. С. 9–106. [Bibler V. S. Dialogue of cultures and the school of the XXI century. *School of the dialogue of cultures: ideas, experience, problems*. Kemerovo: ALEF, 1993, 9–106. (In Russ.)] EDN: TXUAUV
2. Бирюкова Е. А. О значении понятия «культура». *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук*. 2016. № 12-4. С. 131–134. [Biryukova E. A. The meaning of the concept of culture. *Aktualnye problemy gumanitarnykh i estestvennykh nauk*, 2016, (12-4): 131–134. (In Russ.)] EDN: XECEBP
3. Ерасов Б. С. Социальная культурология. 3-е изд., доп. и перераб. М.: Аспект-пресс, 2000. 591 с. [Erasov B. S. *Social culturology*. 3rd ed. Moscow: Aspekt-press, 2000, 591. (In Russ.)]
4. Злобин Н. С. Культурные смыслы науки. М.: Рос. ин-т культурологии, 1997. 288 с. [Zlobin N. S. *Cultural meanings of science*. Moscow: RIC, 1997, 288. (In Russ.)]
5. Каган М. С. Мир общения: проблема межсубъектных отношений. М.: Политиздат, 1988. 319 с. [Kagan M. S. *The world of communication: intersubjective relations*. Moscow: Politizdat, 1988, 319. (In Russ.)]
6. Межуев В. М. Философия культуры в системе современного знания о культуре. *Проблемы философии культуры*, отв. ред. С. А. Никольский. М.: ИФ РАН, 2012. С. 3–16. [Mezhuev V. M. Philosophy of culture in the system of modern knowledge about culture. *Problems of philosophy of culture*, ed. Nickolsky S. A. Moscow: IPh RAS, 2012, 3–16. (In Russ.)] EDN: UKMLJH
7. Андреева С. М., Андреева А. М. Лингвистическая и коммуникативная сущность диалога. *Вестник БГТУ им. В. Г. Шухова*. 2015. № 4. С. 252–256. [Andreeva S. M., Andreeva A. M. Linguistic and communicative nature of the dialogue. *Bulletin of BSTU named after V. G. Shukhov*, 2015, (4): 252–256. (In Russ.)] EDN: TVFHBL
8. Гаврилова О. В. Иноязычная коммуникативная культура студентов педагогического направления в процессе профессиональной подготовки. *Молодой ученый*. 2017. № 21.1. С. 3–5. [Gavrilova O. V. Foreign language communicative culture of students of pedagogical direction in the process of professional training. *Molodoi uchenyi*, 2017, (21.1): 3–5. (In Russ.)] EDN: YUHSCN
9. Зеленова Д. П. Особенности процесса обучения деловому английскому языку студентов-магистрантов неязыкового вуза с применением технологии «учебно-тренировочная фирма». *Иностранные языки в диалоге культур: мат-лы Всерос. науч.-практ. конф. (с Междунар. участием)*. (Саранск, 30 ноября – 2 декабря 2017 г.) Саранск: МГУ



- им. Н. П. Огарева, 2018. С. 926–930. [Zelenova D. P. Specific aspects of the learning process for business English with the application of "educational-training firm" technology for master's degree students of non-linguistic specialties. *Foreign languages in the dialogue of cultures: Proc. All-Russian Sci.-Prac. Conf. (with Intern. Participation)*, Saransk, 30 Nov – 2 Dec 2017. Saransk: Ogarev MSU, 2018, 926–930. (In Russ.)] EDN: UWMYWQ
10. Кондрахина Н. Г., Петрова О. Н. Обучение профессионально-ориентированному иноязычному диалогическому общению. *Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета*. 2011. № 2. С. 81–87. [Kondrakhina N. G., Petrova O. N. Teaching in professionally-oriented foreign language dialogue communication. *Humanities and Social Sciences. Bulletin of the Financial University*, 2011, (2): 81–87. (In Russ.)] EDN: PIUZZV
  11. Парникова Т. В., Озерская С. Н. Обучение студентов неязыковых вузов профессионально-речевому общению на иностранном языке посредством аутентичных научных текстов профессиональной направленности. *Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Серия: Педагогические и психологические науки*. 2019. № 39. С. 86–94. [Parnikova T. V., Ozerskaya S. N. Teaching students of non-linguistic universities professional-speech communication in a foreign language by means of authentic scientific professional-oriented texts. *Vestnik Vladimirskogo gosudarstvennogo universiteta imeni Aleksandra Grigorevicha i Nikolaia Grigorevicha Stoletovykh. Seriya: Pedagogicheskie i psikhologicheskie nauki*, 2019, (39): 86–94. (In Russ.)] EDN: HTXWYG
  12. Сафонова В. В. Вузовский УМК по иностранному языку как инструмент диалога культур в глобализированном мире. *Вестн. Моск. ун-та. Сер. 19. Лингвистика и межкультурная коммуникация*. 2019. № 1. С. 38–50. [Safonova V. V. A FL tertiary education package as a tool of the dialogue of cultures in the globalized world. *Moscow State University Bulletin. Series 19. Linguistics and Intercultural Communication*, 2019, (1): 38–50. (In Russ.)] EDN: YZFUBF
  13. Кузьмина Л. Г., Соловова Е. Н., Стернина М. А., Вербицкая М. В. «Иностранный язык» для неязыковых вузов и факультетов: примерная программа. М.: Минобрнауки РФ, 2009. 24 с. [Kuzmina L. G., Solovova E. N., Sternina M. A., Verbitskaya M. V. "Foreign language" for non-linguistic universities and faculties: an approximate program. Moscow: MES of Russia, 2009, 24. (In Russ.)] EDN: TEGFJL
  14. Андреев В. И. Саморазвитие творческой конкурентоспособной личности менеджера. Казань: СКАМ, 1992. 207 с. [Andreev V. I. *Self-development of the creative competitive personality of the manager*. Kazan: Firma "SKAM", 1992, 207. (In Russ.)]
  15. Виханский О. С., Наумов А. И. «Другой» менеджмент: время перемен. *Российский журнал менеджмента*. 2004. Т. 2. № 3. С. 105–126. [Vikhanskiy O. S., Naumov A. I. "Different" management: time for changes. *Russian Management Journal*, 2004, 2(3): 105–126. (In Russ.)] EDN: HTYFVD
  16. Леонтьев А. А. Психология общения. 3-е изд. М.: Смысл, 1999. 365 с. [Leontiev A. A. *Psychology of communication*. 3rd ed. Moscow: Smysl, 1999, 365. (In Russ.)]
  17. Маслова Е. С. Психологическая компетентность менеджера по персоналу как детерминанта выбора стратегий найма сотрудников на работу. *Российский психологический журнал*. 2008. Т. 5. № 4. С. 100–103. [Maslova E. S. Psychological competence of staff manager as a determinant of choice of employees' hiring on work strategies. *Russian Psychological Journal*, 2008, 5(4): 100–103. (In Russ.)] <https://doi.org/10.21702/rpj.2008.4.15>
  18. Стернин И. А., Камбаралиева У. Д. Теоретические проблемы описания коммуникативного поведения. *Коммуникативные исследования*. 2018. № 2. С. 20–34. [Sternin I. A., Kambaraliev U. D. Theoretical problems of the description of communicative behavior. *Communication Studies (Russia)*, 2018, (2): 20–34. (In Russ.)] <https://doi.org/10.25513/2413-6182.2018.2.20-34>
  19. Кан-Калик В. А. Учителю о педагогическом общении. М.: Просвещение, 1987. 190 с. [Kan-Kalik V. A. *What a teacher should know about pedagogical communication*. Moscow: Prosveshchenie, 1987, 190. (In Russ.)]
  20. Знаменская С. В. Педагогические условия формирования коммуникативной культуры студентов в процессе профессиональной подготовке в вузе: дис. ... канд. пед. наук. Ставрополь, 2004. 212 с. [Znamenskaya S. V. *Pedagogical conditions for the formation of communicative culture in university students*. Cand. Ed. Sci. Diss. Stavropol, 2004, 212. (In Russ.)] EDN: NMNQWX
  21. Красоткина И. Н. Подготовка будущих экономистов к деловому общению средствами гуманитарных дисциплин: дис. ... канд. пед. наук. Брянск, 2005. 222 с. [Krasotkina I. N. *Preparation of future economists for business communication by means of humanitarian disciplines*. Cand. Ed. Sci. Diss. Bryansk, 2005, 222. (In Russ.)] EDN: NNGAQV
  22. Самыгин С. И., Никуленко Т. Г. Психология управления для студентов вузов. Ростов н/Д.: Феникс, 2008. 190 с. [Samygin S. I., Nikulenko T. G. *Psychology of management for university students*. Rostov-on-Don: Feniks, 2008, 190. (In Russ.)] EDN: UVWEBR
  23. Штанько Е. В. К вопросу о формировании профессионально-ориентированной языковой компетенции бакалавров и магистров в сфере менеджмента. *Актуальные задачи педагогики: мат-лы III Междунар. заоч. науч. конф. (Чита, 20–23 февраля 2013 г.)* Чита: Молодой ученый, 2013. С. 173–180. [Shtanko E. V. On the issue of the formation of professionally-oriented language competence of bachelors and masters in the field of management. *Relevant tasks of pedagogy: Proc. III Intern. Correspondence Sci. Conf., Chita, 20–23 Feb 2013*. Chita: Young Scientist, 2013, 173–180. (In Russ.)] EDN: WCUKMX

24. Шахматова Е. В. Формирование умений делового общения у студентов неязыковых специальностей гуманитарного вуза средствами иностранного языка: на примере английского языка: дис. ... канд. пед. наук. Комсомольск-на-Амуре, 2009. 209 с. [Shakhmatova E. V. *Formation of business communication skills among students of non-linguistic specialties of a humanitarian university by means of a foreign language: on the example of English*. Cand. Ed. Sci. Diss. Komsomolsk-on-Amur, 2009, 209. (In Russ.)] EDN: QEJICZ
25. Якупов П. В. Коммуникация: определение понятия, виды коммуникации и ее барьеры. *Вестник университета*. 2016. № 10. С. 261–266. [Yakupov P. V. *Communication: definition, types of communication and barriers of communication*. *Vestnik universiteta*, 2016, (10): 261–266. (In Russ.)] EDN: XCCQTH
26. Трофимова Г. С. Педагогическая коммуникативная компетентность: теоретический и прикладные аспекты. Ижевск: УдГУ, 2012. 116 с. [Trofimova G. S. *Pedagogical communicative competence: theoretical and applied aspects*. Izhevsk: UdSU, 2012, 116. (In Russ.)]
27. Богомолова М. Н., Сейранов С. Г., Юрьев Ю. Н. Влияние этики на построение взаимоотношений в сфере делового общения. *Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта*. 2015. № 5. С. 40–44. [Bogomolova M. N., Seyranov S. G., Yuryev Yu. N. *Influence of ethics on the relationships forming-up in the sphere of business communications*. *Uchenye zapiski universiteta imeni P. F. Lesgafta*, 2015, (5): 40–44. (In Russ.)] <https://doi.org/10.5930/issn.1994-4683.2015.05.123.p40-44>
28. Бондаревская Е. В. Теория и практика личностно-ориентированного образования. Ростов н/Д.: Булат, 2000. 351 с. [Bondarevskaya E. V. *Theory and practice of personality-oriented education*. Rostov-on-Don: Bulat, 2000, 351. (In Russ.)]
29. Муравьев Ю. Л. Современный менеджмент: технология или искусство. *Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий*. 2016. № 2. С. 53–57. [Muravyov Yu. L. *Modern management: technology or art*. *Vestnik Sibirskogo instituta biznesa i informatsionnykh tekhnologii*, 2016, (2): 53–57. (In Russ.)] EDN: WBKGNR
30. Шарков Ф. И. Теория коммуникаций. М.: РИП-холдинг, 2005. 247 с. [Sharkov F. I. *Theory of communications*. Moscow: RIP-kholding, 2005, 247. (In Russ.)] EDN: QODQAF
31. Зимняя И. А. Лингвopsихология речевой деятельности. М.: МПСИ; Воронеж: НПО «МОДЭК», 2001. 432 с. [Zimniaia I. A. *Linguistic psychology of speech activity*. Moscow: MPSI; Voronezh: SPA "MODEK", 2001, 432. (In Russ.)]
32. Кузьмина Н. В., Варфоломеева Л. Е., Жаринова Е. Н. Акмеологические основы развития коммуникативной культуры и творческой готовности бакалавра, магистра, специалиста. СПб.: НУ "ЦСИ", 2015. 315 с. [Kuzmina N. V., Varfolomeeva L. E., Zharinova E. N. *Acmeological foundations of the development of communicative culture and creative readiness of bachelor, master, specialist*. St. Petersburg: SI "CSR", 2015, 315. (In Russ.)]
33. Пищик Е. В. Особенности формирования коммуникативной культуры руководителей в условиях современной социокультурной среды. *Образование: прошлое, настоящее и будущее: мат-лы III Междунар. науч. конф. (Краснодар, 20–23 августа 2017 г.)* Краснодар: Новация, 2017. С. 68–71. [Pishchik E. V. *Features of the formation of the communicative culture of managers in the conditions of the modern socio-cultural environment*. *Education: past, present, and future: Proc. III Intern. Sci. Conf.*, Krasnodar, 20–23 Aug 2017. Krasnodar: Novatsiia, 2017, 68–71. (In Russ.)] EDN: ZDSUHV
34. Романова Е. В. Этика и этикет в межкультурной научной коммуникации. *Поволжский педагогический поиск*. 2019. № 2. С. 69–73. [Romanova E. V. *Ethics and etiquette in intercultural scientific communication*. *Volga Region Pedagogical Search*, 2019, (2): 69–73. (In Russ.)] <https://doi.org/10.33065/2307-1052-2019-2-28-69-73>
35. Кузнецов И. Н. Деловое общение. Деловой этикет. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 431 с. [Kuznetsov I. N. *Business communication. Business etiquette*. Moscow: IUNITI-DANA, 2017, 431. (In Russ.)] EDN: SURFFJ
36. Стеняшина Н. А., Новикова Ж. С. Практика развития коммуникативной культуры студентов-менеджеров в рамках интегрированного курса «Мост к пониманию». *Концепт*. 2021. № 3. С. 17–30. [Stenyashina N. A., Novikova Zh. S. *Practice of development of communicative culture of management students by means of a foreign language based on interdisciplinary integration*. *Concept*, 2021, (3): 17–30. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24412/2304-120X-2021-11011>
37. Афанасьева О. Ю. Реализация принципа междисциплинарности при педагогическом управлении коммуникативным образованием студентов вузов. *Вестник развития науки и образования*. 2007. № 1. С. 225–229. [Afanasyeva O. Yu. *Implementation of the principle of interdisciplinarity in pedagogical management of communicative education of university students*. *Vestnik razvitiia nauki i obrazovaniia*, 2007, (1): 225–229. (In Russ.)]
38. Галицких Е. О. Интегративный подход как теоретическая основа профессионально-личностного становления будущего педагога в университете: дис. ... д-ра пед. наук. СПб., 2002. 387 с. [Galitskikh E. O. *Integrative approach as a theoretical basis for the professional and personal formation of a future teacher at the university*. Dr. Ed. Sci. Diss. St. Petersburg, 2002, 387. (In Russ.)] EDN: NMBYFT
39. Дмитриева Н. К. Реализация принципов междисциплинарного подхода в процессе обучения профессионально-ориентированному иностранному языку. *Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика*. 2019. Т. 25. № 2. С. 168–172. [Dmitrieva N. K. *Interdisciplinary approach principles' implementation in the process of teaching professionally-oriented foreign language*. *Vestnik of Kostroma State University. Series: Pedagogy. Psychology. Sociokinetics*, 2019, 25(2): 168–172. (In Russ.)] <https://doi.org/10.34216/2073-1426-2019-25-2-168-172>

40. Дробышева Н. Н. Интегративный компонент как связующий элемент предметно-языкового интегрированного обучения (CLIL) в неязыковом вузе. *Мир науки, культуры, образования*. 2020. № 1. С. 82–84. [Drobysheva N. N. Integrative constituent as a linking element of content and language integrated learning. *Mir nauki, kul'tury, obrazovaniya*, 2020, (1): 82–84. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24411/1991-5497-2020-00034>
41. Теоретико-методологические подходы к обеспечению финансовой грамотности посредством предметно-языкового интегрированного обучения, отв. ред. Г. А. Дубинина. М.: Русайнс, 2019. 400 с. [*Theoretical and methodological approach to financial literacy through content and language integrated learning*, ed. Dubinina G. A. Moscow: RuScience, 2019, 400. (In Russ.)] EDN: OTVNID
42. Криволапова Е. В. Интегрированный урок как одна из форм нестандартного урока. *Инновационные педагогические технологии: мат-лы II Междунар. науч. конф. (Казань, 20–23 мая 2015 г.)* Казань: Бук, 2015. С. 113–115. [Krivolapova E. V. Integrated lesson as one of the forms of non-standard lesson. *Innovative pedagogical technologies: Proc. II Intern. Sci. Conf., Kazan, 20–23 May 2015*. Kazan: Buk, 2015, 113–115. (In Russ.)] EDN: TYAZER
43. Максимова В. Н. Межпредметные связи в процессе обучения. М.: Просвещение, 1988. 191 с. [Maksimova V. N. *Interdisciplinary connections in the process*. Moscow: Prosveshchenie, 1988, 191. (In Russ.)]
44. Акимова О. В., Мальцева Л. Е. Реализация междисциплинарных связей иностранного языка и специальных дисциплин при подготовке специалистов ресторанного сервиса. *Научные исследования в образовании*. 2010. № 6. С. 17–20. [Akimova O. V., Maltseva L. E. Interdisciplinary communications between Foreign Language and special disciplines for restaurant service experts. *Nauchnye issledovaniia v obrazovanii*, 2010, (6): 17–20. (In Russ.)] EDN: MWNPJN
45. Тимченко И. И. Формирование коммуникативной культуры студентов в процессе изучения предметов гуманитарного цикла: автореф. дис. ... канд. пед. наук. Харьков, 2001. 20 с. [Timchenko I. I. *Formation of students' communicative culture in the process of studying subjects of the humanities cycle*. Cand. Ed. Sci. Diss. Abstr. Kharkov, 2001, 20. (In Russ.)]
46. Козырев Н. А., Козырева О. А. Педагогическое моделирование как продукт и метод научно-педагогического исследования. *Современная педагогика*. 2015. № 8. [Kozyrev N. A., Kozyreva O. A. Pedagogical modeling as a product and method of scientific and pedagogical research. *Sovremennaiia pedagogika*, 2015, (8). (In Russ.)] URL: <https://pedagogika.snauka.ru/2015/08/4791> (accessed 18 Mar 2022). EDN: UHWCVR
47. Ядровская М. В. Модели в педагогике. *Вестник Томского государственного университета*. 2013. № 366. С. 139–143. [Yadrovskaya M. V. Models in pedagogics. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2013, (366): 139–143. (In Russ.)] EDN: PVQXAJ
48. Дахин А. Н. Педагогическое моделирование: сущность, эффективность и ... неопределенность. *Стандарты и мониторинг в образовании*. 2002. № 4. С. 22–26. [Dakhin A. N. Pedagogical modeling: essence, effectiveness, and uncertainty. *Standarty i monitoring v obrazovanii*, 2002, (4): 22–26. (In Russ.)] EDN: UPEODD
49. Архангельский С. И. Лекции по научной организации учебного процесса в высшей школе. М.: Высш. shk., 1976. 200 с. [Arkhangelskii S. I. *Lectures on the scientific organization of the educational process in higher school*. Moscow: Vyssh. shk., 1976, 200. (In Russ.)]