

# Методология и технология профессионального образования

УДК 373.6

DOI 10.37386/2413-4481-2023-1-21-27

Людмила Михайловна Комиссарова

*Алтайский государственный университет, г. Барнаул, Россия, lkomissarova@yandex.ru*

Ксения Александровна Янчевская

*Алтайский государственный университет, г. Барнаул, Россия, ksenia\_yanshevskaya@mail.ru*

## СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ КАК МЕТОД ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ

*Аннотация.* В статье анализируется стратегическая сессия как интерактивный метод обучения в высшей школе, обозначены принципы адаптации формата для образовательных целей, сформулированы преимущества внедрения метода в систему профессионального образования. Описаны ключевые компоненты сессии, этапы, даны методологические основания проведения сессии. Представлен опыт внедрения стратегической сессии в профессиональное обучение студентов направления «Реклама и связи с общественностью».

*Ключевые слова:* стратегическая сессия; интерактивные методы обучения; подготовка специалистов направления «Реклама и связи с общественностью».

Lyudmila M. Komissarova

*Altai State University, Barnaul, Russia, lkomissarova@yandex.ru*

Kseniya A. Yanchevskaya

*Altai State University, Barnaul, Russia, ksenia\_yanshevskaya@mail.ru*

## STRATEGIC SESSION AS A METHOD OF PROFESSIONAL TRAINING

*Abstract.* The article analyzes the strategic session as an interactive method of teaching in higher education, outlines the principles of adapting the format for educational purposes, and formulates the advantages of introducing the method into the system of vocational education. The authors describe the key components of the session, its stages and methodological grounds, as well as share practical examples of implementing a strategic session in the professional training of students majoring in Advertising and Public Relations.

*Keywords:* strategic session; interactive teaching methods; Advertising and Public Relations major.

Одной из активно обсуждаемых тем в сфере подходов и методов преподавания в высшей школе на протяжении нескольких десятилетий остается трансформация методов обучения. Компетентностный подход, современные динамичные социально-экономические условия ставят перед университетами задачу работать «на опережение» – подготовить специалистов, готовых не только и не столько к решению типовых профессиональных задач на основе существующих правил и принципов, но и нацеленных на поиск оптимального решения в условиях неопределенности и изменчивости, способных к импровизации, генерированию креативных решений, выходящих за рамки узкопрофессиональной подготовки.

В большом количестве публикаций, посвященных вопросам методологии преподавания в высшей школе, звучит мысль о том, что качественно изменившиеся цели образования не могут быть реализованы традиционными методами [1–5]. Методологи ориентированы на поиск наиболее

эффективных методов обучения, отвечающих требованиям и наукоемкости, и практико-ориентированности обучения [4; 6–10].

Одни исследователи нацелены на поиск новых технологий и методов обучения, другие – на совершенствование уже существующих подходов и практик. Объединяет эти методологические поиски общая цель – подготовка специалиста, способного действовать в изменяющихся условиях, готового к трансформациям профессиональной сферы.

В современной системе высшего образования реализуются три группы методов взаимодействия преподавателя и студентов: их обозначают как пассивные, активные и интерактивные методы обучения; в большей степени внимание специалистов приковано, конечно, к активным методам, где студент вступает в диалог с преподавателем, и интерактивным, направленным на взаимодействие студентов не только с преподавателем, но и друг с другом.

Многие исследователи, описывая интерактивные методы, относят их к инновационным, противопоставляя традиционному, пассивному обучению, где главная роль принадлежит преподавателю, а студенты являются лишь слушателями. Инновационные методы обучения отличаются активностью всех участников образовательного процесса, групповой деятельностью и открытостью вариантов решения поставленной учебной задачи [3; 11].

В психолого-педагогических исследованиях существует множество определений интерактивного обучения, общим для всех является осуществление совместной деятельности преподавателя и студентов, изменение форм (режимов) деятельности в ходе занятия [9].

Среди преимуществ этого вида обучения исследователи выделяют развитие творческой и коммуникативной активности, самостоятельности и ответственности обучающихся. Как сильную сторону интерактивных методов исследователи обозначают максимальную приближенность к реальности, создание содержательной картины профессиональной деятельности – моделирование системы отношений, условий работы, практических задач и проблемных ситуаций. Также исследователи единодушны во мнении, что интерактивные формы стимулируют развитие у будущих специалистов глубокое усвоение материала; формирование навыков работе в команде, поиск разных путей решения задачи; развитие личностных качеств – формирование собственного мнения, уважения чужой позиции. Все интерактивные методы обучения отличает сочетание двух важных для современного образования критериев: они решают комплекс учебных, развивающих задач и формируют атмосферу мотивированного обучения, инициируя творческую активность студентов [12; 13].

Предпринято немало попыток классифицировать интерактивные методы и формы обучения. К ним относят мозговой штурм, игры (ролевые, деловые, организационно-деятельностные, имитационные, метафорические), проектное обучение, круглые столы, дискуссии, кейс-стади, тренинги, презентации, мастер-классы.

На наш взгляд, выстроить жесткую классификацию интерактивных методов обучения затруднительно, поскольку, с одной стороны, методы связаны между собой, используются в комбинации, с другой – практика генерирует новые методы работы, которые внедряются в учебный процесс, заимствуются из других профессиональных отраслей. Так, например, в последние годы в рос-

сийском и зарубежном бизнесе при определении путей трансформации, направлений развития, выхода из кризиса активно используется **метод стратегической сессии** [14–16].

Стратегическая сессия как предмет теоретического анализа представляет собой комплексное, многоаспектное понятие. Обзор исследований выявил два направления: во-первых, стратегическая сессия рассматривается как инструмент менеджмента организаций, конкретно – для определения стратегии развития компании или территории, при разработке антикризисных стратегий. Но следует отметить, что в этих работах не представлена методология проведения стратегической сессии. Авторы перечисляют этапы сессии и описывают опыт проведения сессий отдельными компаниями, акцентируя внимание на результатах, а не самом процессе. Метод проведения сессии видится через алгоритмы мозгового штурма [9], в форме командообразующего тренинга, группового обсуждения с защитой проекта [6]. Второй блок публикаций о стратегической сессии связан с системой образования, но не с образовательным процессом, а с управлением и развитием образовательных организаций.

Наиболее детальное и методологически обоснованное представление о стратегических сессиях дано в работах П.Б. Мрдуляша, обобщившего 15-летний опыт проведения стратегических сессий специалистами Московской школы управления «СКОЛКОВО» [17; 18].

Вслед за П.Б. Мрдуляшом под стратегическими сессиями мы будем понимать «формат, в котором организуется коммуникация», позволяющий «учесть мнение многих участников, провести первичное обсуждение и обобщение, сформировать и вынести в итоговые документы больше содержательных суждений, чем при использовании многих других форм» [18].

Работа сессии строится в рамках системомыследеятельностного подхода по методу критической коммуникации, подробно описанного П.Б. Мрдуляшом, заключается в чередовании двух форм коммуникации – групповой работы и обсуждения результатов этой работы. Обе формы применяются на протяжении всей сессии, где первая обеспечивает анализ ситуации и постановку цели, а вторая – содержание работы группы и выход на осмысление стратегического решения. В рамках сессии используются и другие формы работы: установка, работа в группах, общее заседание, рефлексия, экспертная консультация, могут также вводиться имитационные игры, доклады-«вертушки», групповые консультации.

Сессия предполагает рассмотрение каждой ситуации «с нуля», что и позволяет найти для нее уникальное решение. Причем цель сессии не в новизне предлагаемых решений, а понимание и критика ситуаций, ставших источником проблемы.

Анализ позиций специалистов в области проведения стратегических сессий показывает, что единой схемы построения сессии быть не может, возможны варианты, иногда даже противоположные. Так, например, в одном случае четко ясна цель, но может быть не определена последовательность действий, а в другом, наоборот, цели на начальном этапе могут не быть сформулированными.

Нет и единого похода к времени проведения сессии: она может уложиться в один день (6–8 часов), а может длиться 5–7 дней.

Подходы к выделению и наименованию этапов в проведении стратегической сессии отличаются, но во всех работах отмечается ключевое значение подготовительного этапа, на который уходит больше времени, чем на проведение самой сессии. В этот этап входит сбор необходимых данных с помощью различных видов анализа: анализа ситуации и анализа контекстов, глубинного интервью руководителей, swot-анализа, конкурентного анализа, и подготовки аналитических справок и др. Этот этап позволяет участникам стратсессии углубить свое представление о проблеме.

Особенностью аналитического этапа в проведении стратегической сессии является использование «частичности» позиции отдельного участника сессии. Специалисты, реализующие в команде проекта разные направления, могут рассматривать вопросы только своей профессиональной позиции и имеют поверхностное представление о деятельности и специфике других подразделений. Поэтому в стратегической сессии особая роль отводится экспертам. В методе стратегической сессии это не внешние эксперты, приглашенные консультанты, а специалисты из команды, глубоко погруженные в тему, знающие ситуацию изнутри. Таким образом, команда получает свою экспертную позицию, которая принимается всеми участниками сессии.

Специалисты отмечают, что традиционно сотрудники видят виновников трудностей, своих и компании в целом, в других подразделениях. Стратегическая сессия призвана преодолеть это, ориентируя участников на глубокий анализ прежде всего своей деятельности: «только формирование настоящего проблемного поля проекта позволяет по-настоящему поставить задачу кардинального изменения, то есть развития» [18].

В ходе работы на стратсессии участники получают двойной результат: содержательный (результат работы на сессии) и методологический (освоение метода работы), что позволяет им в дальнейшем применять этот метод в профессиональной деятельности.

Сессия организуется и методологически сопровождается модератором, предполагает работу команды, принимающей решения в реализации разрабатываемой стратегии. Успех сессии обусловлен вовлеченностью в процесс и сотрудников, и руководства на правах коллегиальности. Одни авторы используют понятия модератора и фасилитатора как синонимы, другие разводят эти понятия. В рамках нашей работы эти различия не важны, поскольку преподаватель, который выполняет модерацию сессии, решает прежде всего педагогические задачи, стремится сформировать у участников стратегическое видение, инициировать поиск проблем и решение задач.

Таким образом, в методике проведения стратегических сессий в рамках образовательного процесса мы опираемся на опыт практиков, специализирующихся на проведении стратсессий как виде бизнеса, опубликованные работы, посвященные стратсессиям в области менеджмента коммерческого сектора, развития территорий и в области управления образованием.

В обучении метод стратегической сессии является креативным методом, методом раскрытия творческого потенциала. Так же как при использовании метода мозгового штурма, стратегическая сессия ориентирована на поиск новых идей, нестандартных предложений, синтез нескольких решений. В сессии как методе обучения важен не полученный результат, а сам процесс поиска решения.

Этот метод в обучении можно охарактеризовать как средство коллективного поиска оптимальных решений. Активное участие в поиске решения каждого из студентов дает возможность полноценного участия, что не всегда удается при групповой работе, где нередко выделяется лидер или работа смещается на наиболее сильных участников [8].

Стратегическая сессия схожа по условиям с проективным обучением, в рамках которого предполагается решение учебной задачи как теоретическими, так и практическими методами. В то же время использование в стратегической сессии экспертного блока позволяет преодолеть ограниченность опыта студентов, что, по замечаниям специалистов по проектному обучению, является проблемой в этом методе обучения [19].

Одна из ключевых задач, которую решает стратегическая сессия как метод обучения, – активизация мыслительной деятельности студентов. Как и другие виды игр (ролевые, организационно-деятельностные), используемые в образовательной деятельности, стратегическая сессия максимально приближает студентов к практике и рабочим условиям. В то же время метод позволяет преодолеть недостаточный объем теоретических знаний. Сессия позволяет с опорой на мнение и опыт экспертов рассматривать профессиональные задачи и принимать решения, благодаря чему может использоваться на любых этапах обучения.

Преимуществом метода является получение профессионального результата за короткий промежуток времени, концентрированность работы, что является явным преимуществом на фоне постепенного освоения учебных дисциплин в учебном процессе. Встречи раз в неделю, совмещение заданий с другими дисциплинами нередко не позволяют погрузиться в проблему, отдаляют решаемую ситуацию от реальности, решения часто носят формальный характер.

Как и во многих формах интерактивного обучения, при проведении стратегической сессии преподаватель выступает в роли модератора, который решает задачи взаимодействия в группе, снимает барьеры в общении, побуждает участников к самостоятельному решению поставленной задачи, обеспечивает эффективность процесса коммуникации, развивает навыки работы в коллективе. При этом преподаватель является равноправным участником сессии, он не доминирует, является членом команды.

Метод стратегической сессии является рабочим инструментом для специалистов по коммуникациям. Поэтому в настоящей статье представлен опыт использования стратегической сессии как метода интерактивного обучения для студентов направления «Реклама и связи с общественностью». Обращение к этому методу обусловлено еще несколькими причинами.

Во-первых, рыночная ситуация заставляет компании обращаться к стратегическим сессиям как виду маркетинговых исследований. В глубинном интервью директор агентства исследований «Делфи» Евгения Климанова отметила тенденцию: компании, заказывающие у агентства маркетинговые исследования и разработку стратегии, слабо использовали полученный массив данных; значительный процент предложений не внедрялся и не приводил к изменениям в работе компании, поскольку они были для организации «чужими», не всегда учитываемыми внутренними

условия, не заданные параметрами исследований. Это подтолкнуло агентство предложить компаниям иную форму работы, включить сотрудников компаний в разработку и проведение стратегических сессий. По мнению эксперта, трехлетний опыт показал эффективность работы этого метода. Сам процесс слабого использования в профессиональной деятельности «чужих» рекомендаций и инструментов очень схож с ситуацией обучения, когда студентам предлагается совокупность знаний, пусть и апробированных на опыте компаний.

Во-вторых, специфика работы специалистов по связям с общественностью и рекламе в любой организации состоит в связывании и координации каждого коммуникационного шага с результатами исследований и общей стратегией развития организации. Любое действие должно быть обосновано задачами компании в целом, кроме того, задачами, стоящими перед каждым направлением деятельности организации: менеджментом, производством, HR, GR, логистикой и пр. Условием стратегической сессии является совместный поиск решений, что позволяет укрепить понимание о единстве процессов в компании и общей ответственности за реализацию выработанной стратегии.

В-третьих, стратегические сессии позволяют студентам приобрести опыт командной работы, в которой важна ориентация на коллективные цели и задачи, а не на индивидуальный вклад и зачет, как часто происходит в других видах групповой работы в образовательном процессе.

В-четвертых, ведущим принципом организации работы в сфере рекламы и связей с общественностью является проектная деятельность. Коммуникационные и рекламные компании, акции, специальные события – это проекты, которые включают все этапы проектирования: от аналитического и до этапа оценки результатов. Стратегическая сессия помогает в сжатые сроки пройти несколько стадий разработки проекта и увидеть целостность этого процесса.

Метод стратегической сессии был апробирован на Летней школе PR и рекламы для студентов 1-го курса направления «Реклама и связи с общественностью» Алтайского государственного университета.

Традиционно Летняя школа ориентирована на погружение первокурсников в профессиональную сферу, в частности, на решение проблемы снижения мотивации, связанной с очень малым количеством профессионально ориентированных дисциплин в программе первого курса, зна-



комство с преподавателями, с которыми встретятся на следующий год.

В основе работы школы лежат два условия: 1) взаимодействие с практиками, представителями профессионального сообщества, 2) решение реальных, актуальных для города/региона коммуникационных задач.

Для описываемой Летней школы была выбрана сложная задача, над которой работают представители университета и кафедры медиакоммуникаций, технологий рекламы и связей с общественностью – построение коммуникационного пространства Большого Алтая. Студентам для решения была обозначена одна из задач начального этапа этой объемной работы: выявление точек формирования территориальной идентичности Большого Алтая.

Поиск решения в данном случае невозможен без погружения в проблему, опоры на экспертные позиции, понимания предмета коммуникации и участников коммуникационного процесса. Традиционные для Летней школы приемы работы для решения этой задачи не подходили, потому что студенты первого курса не владеют компетенциями, позволяющими на должном уровне провести аналитическую работу. Для освоения материала требовались бы и большие временные затраты.

По мнению организаторов Летней школы, решить проблему позволяет метод стратегической сессии, предполагающий, с одной стороны, осуществление аналитического этапа силами экспертов, с другой – динамичную работу в сжатые сроки с конкретным результатом.

Стратегическая сессия как метод обучения представлена в трех фазах:

1-я фаза – подготовительная работа с обобщением экспертной позиции;

2-я фаза – собственно стратегическая сессия;

3-я фаза – индивидуальная работа по построению ментальной карты как индивидуальный шаг студента в реализацию проекта.

**На первой**, подготовительной для стратегической сессии, **фазе** студенты погружались в проблему. Для этого были проведены встречи-дискуссии с экспертами и мастер-классы от специалистов-практиков по двум направлениям:

- Содержательная сторона проблемы, которую осветили ученые университета, представляющие несколько научных групп проекта, – историки, этнографы, географы, культурологи, исследователи медиапространства. С одной стороны, у студентов была возможность услышать сжатую, но адаптированную для их восприятия научную позицию, сопоставить разные векторы проблемы, с другой –

ощутить себя частью команды серьезного международного проекта.

- Технологические подходы к решению проблемы, которые представили специалисты медиасферы, реализующие проекты с близкими коммуникационными задачами, связанные с решением социальных проблем, территориальным продвижением, формированием ценностных представлений у широкой аудитории, – руководители проектов, продюсеры, креаторы, дизайнеры, визуализирующие территориальные бренды.

Задача первого этапа – формирование у студентов знания, достаточного для принятия решений во время проведения сессии. Встречи проходили в течение недели. Для перехода ко второму этапу перед студентами была поставлена индивидуальная задача – составить краткое резюме по выступлениям экспертов. Это задание позволило студентам создать базу теоретических данных, на основе которой стал возможен следующий этап работы.

**Вторая фаза** работы представлена собственно стратегической сессией, направленной на поиск решения профессиональной задачи.

Сессия проходила в течение одного дня в три этапа.

1. Обсуждение оснований для решения проблемы. В нашем случае это были проблемы построения территориальной идентичности Большого Алтая: географические, культурные, исторические, социально-экономические, брендинговые основания. На этом этапе актуализировались представления участников о предмете обсуждения на основе индивидуального задания, выполненного накануне.

2. Групповая работа по разработке концепции. Студенты двух учебных групп были поделены на две команды. Модератором в каждой команде выступал преподаватель. Перед участниками сессии поставлена задача – разработать концепцию формирования территориальной идентичности Большого Алтая.

Концепция предполагала три блока:

1) выделение точек формирования смыслового поля: образы, объекты, явления, события;

2) формулирование коммуникационной идеи: Большой Алтай – это... ;

3) предложения по созданию контента коммуникационного поля Большого Алтая: темы, форматы, каналы коммуникации.

С точки зрения технологии стратегической сессии сначала групповая работа направлена на преодоление отстраненности участников от проблемы и традиционной для такого вида работы попытки видеть трудности во внешних условиях, не зависящих от участников.

Следующий шаг – ориентация участников на анализ своей деятельности, рассмотрение проблемы через самоидентификацию. Студентам предоставлялась возможность открыто обсудить проблемы, которые они видят на пути реализации проекта. Каждый участник группы высказывал свои предположения, они фиксировались, группировались и обсуждались всеми участниками.

Сильной стороной этого этапа является гармоничное включение каждого студента в работу, при правильной работе модератора каждый участник ощущает себя успешным и необходимым для поиска общего решения.

В процессе конструктивного обсуждения участники приходят к единому мнению относительно поставленных перед группой задач, вырабатывают порядок их решения, стратегии работы.

Любопытно, что при решении первых двух концептуальных задач группы, работающие абсолютно автономно (даже между модераторами не было никаких обсуждений возможных результатов работы), пришли к очень схожим результатам: семантически совпали и точки формирования смыслового поля, и формулировка коммуникационной идеи.

### 3. Презентация коммуникационных решений.

На этом этапе перед всей аудиторией микрогруппами по 2–3 человека были представлены идеи генерирования контента для коммуникационного пространства Большого Алтая. Эта работа была нацелена на конкретизацию сформулированных идей, построения связей между тремя этапами работы над проектом – аналитическим, стратегическим и креативным, между работой на стратегической сессии и дальнейшей реализацией проекта, более глубокое понимание профессиональных процессов.

#### Третья фаза – создание ментальной карты.

Как уже упоминалось выше, стратегическая сессия предполагает двойной результат – содержательный, который участники получили на сессии, и методологический, позволяющий применять этот метод в дальнейшем в учебной и профессиональной деятельности. Для закрепления второго студентам было предложено итоговое для Летней школы индивидуальное задание, основанное на технологии ментальной карты: построение коммуникационной карты Большого Алтая, в которой студенты визуализировали выделенные в ходе аналитической работы точки контакта – темы, образы, концепты (смыслы), которые потенциально интересны всем участникам территорий Большого Алтая, точки конфликтов – это темы, образы, концепты (смыслы), которые реально или потенци-

ально являются источником конфликтов жителей территорий Большого Алтая, точки интеграции – это темы, образы, концепты (смыслы), которые реально или потенциально объединяют жителей территорий Большого Алтая, стратегически намеченные решения и свои креативные предложения по реализации стратегии.

На наш взгляд, стратегическую сессию как интерактивный метод обучения можно представить в виде следующей схемы (см. рис.).

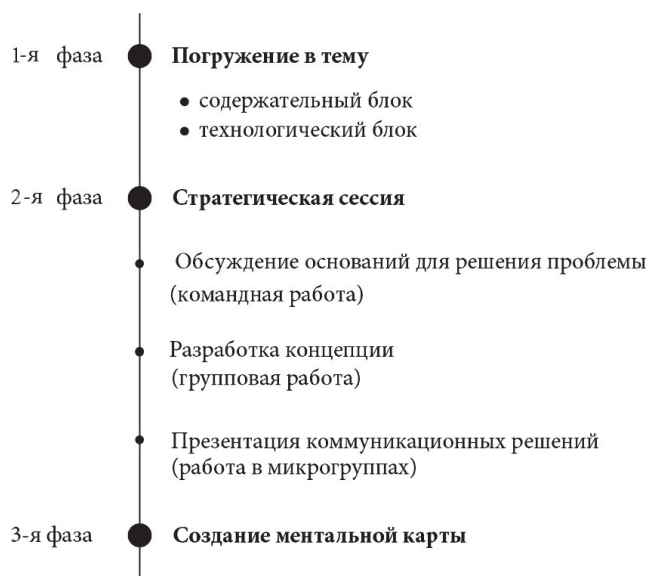


Рис. Схема стратегической сессии как интерактивного метода обучения

Таким образом, использование стратегической сессии в образовательном процессе имеет ряд преимуществ. Студенты знакомятся с технологией поиска решений, активно используемой на практике в различных профессиональных сферах для решения как управленческих, так и креативных задач. Метод позволяет создать условия многочасовой работы и обеспечивает возможность для студентов в сжатые сроки пройти путь от анализа ситуации до реализации стратегического решения. Стратегическая сессия – практико-ориентированный метод, направленный на решение реальных задач, для которых нет заранее определенного «верного» варианта, и как педагогическая технология – не на конечный результат, а на сам процесс поиска решения и раскрытие творческого потенциала студентов в этой деятельности. Метод может быть применен на любых этапах обучения, открыт для сочетания с другими методами интерактивного обучения, дает возможность сочетания командной и индивидуальной работы, позволяет обеспечить активность и значимость деятельности каждого участника.

### Список источников

1. Иванченко М. А. Активные и интерактивные методы обучения в высшей школе // Гуманитарные и социальные науки. 2014. № 2. С. 373–377.
2. Расчетина С. А. Трансформация методов обучения в высшей школе // Социальная педагогика. 2018. № 4. С. 7–17.
3. Симоненко Н. Н. Управление образовательными услугами с применением инновационных методов обучения // Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2012. № 2. С. 201–206.
4. Ступина С. Б. Технологии интерактивного обучения в высшей школе: учебно-методическое пособие. Саратов: Наука, 2009. 52 с.
5. Черненко И. И. Интерактивные методы как фактор интенсификации обучения в высшей школе // Вестник Брянской государственной сельскохозяйственной академии. 2015. № 6. С. 70–73
6. Калинина Н. Н. Стратегическая сессия как инновационная форма инициирования и планирования проектной работы в образовательной организации // Школьные технологии. 2019. № 6. С. 17–24.
7. Сафонцева Н. Ю. Проблемно-проектный метод обучения в дидактике высшей школы // Известия ВГПУ. 2012. № 7. С. 47–51.
8. Скрипко Л. Е. Внедрение инновационных методов обучения: перспективные возможности или непреодолимые проблемы? // Менеджмент качества. 2012. № 1. С. 76–84.
9. Интерактивные методы обучения в высшей школе / Л. И. Тимошенко, Р. А. Кудрявцев, В. А. Тарасов, А. О. Малофей // Философия права. 2015. № 2 (69). С. 53–56.
10. Хуторской А. В. Дидактическая эвристика: Теория и технология креативного обучения. М.: Изд-во МГУ, 2003. 416 с.
11. Нигматуллина И. В. Педагогические инновации в высшей школе: психологические особенности интерактивных методов обучения // Высшее образование сегодня. 2018. № 7. С. 10–18.
12. Марфутенко Т. А. Методические особенности некоторых интерактивных форм и методов обучения в высшей школе // НАУ. 2015. № 3-2 (8). С. 112–117.
13. Реутова Е. А., Ступина С. Б., Хуторской А. В. Применение активных и интерактивных методов обучения в образовательном процессе вуза. Новосибирск: Изд-во НГАУ, 2012. 58 с.
14. Мишурова И. В. Стратегические сессии для декомпозиции бизнес-процессов корпоративных структур // Вестник Академии знаний. 2019. № 5 (34). С. 175–179.
15. Трифонова В. Ю. Стратегическая сессия как социальная технология формирования организационной культуры компании // Социология. 2022. № 1. С. 249–252.
16. Черных А. В., Ткаченко Ю. А. Бизнес-сессия как инструмент разработки стратегии компании. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-sessiya-kak-instrument-razrabotki-strategii-kompanii> (дата обращения: 11.02.2023).
17. Мрдуляш П. Б. Организация и ведение стратегических сессий // Университетское управление: практика и анализ. 2019. № 4. С. 132–141.
18. Мрдуляш П. Б. Проектирование развития в формате стратегических сессий // Университетское управление: практика и анализ. 2019. № 23 (1–2). С. 155–164.
19. Товканец А. В. Активные формы и методы обучения в образовательном процессе высшей школы Чехии и Словакии // Вестник ПАГС. 2013. № 2 (35). С. 33–37.

*Статья поступила в редакцию 27.12.2022; одобрена после рецензирования 12.01.2023; принята к публикации 13.01.2023.*

*The article was submitted 27.12.2022; approved after reviewing 12.01.2023; accepted for publication 13.01.2023.*