

Харченко Виктория Ананьевна, преподаватель
ГБПОУ КК «Апшеронский лесхоз-техникум»

ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ НА ОСНОВЕ КЕЙСОВ В ПРАКТИЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКЕ СТУДЕНТОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ»

Аннотация. Статья посвящена использованию методики деловых игр, интегрированных с кейс-методом, на занятиях по маркетингу. Описана типология трёх игровых форматов, каждый из которых решает специфические дидактические задачи. Особое внимание уделено методике проведения, рефлексии и комплексной системе оценивания. В заключение даны практические рекомендации по преодолению организационных вызовов

Ключевые слова: Деловая игра, кейс-метод, маркетинг гостиничных услуг, практическая подготовка, профессиональные компетенции, soft skills, система оценивания, рефлексия, активные методы обучения

В современной гостиничной индустрии работодатели ожидают от специалистов не только знания теоретических основ маркетинга, но и развитых гибких навыков (soft skills): способности к анализу нестандартных ситуаций, командной работе, аргументированной защите решений и оперативному реагированию на изменения. Однако традиционные лекционные формы обучения недостаточно эффективны в формировании этих профессиональных компетенций и создают разрыв между теорией и практикой. Мы предлагаем рассмотреть деловую игру как кульминацию практической подготовки студентов.

Целью данной статьи является обобщение методики разработки и проведения деловых игр на основе кейсов для формирования практических маркетинговых компетенций у студентов гостиничного профиля. Для её достижения поставлены следующие задачи: 1) определить дидактические возможности деловых игр; 2) представить типологию игровых форматов; 3) разработать пошаговую методику проведения; 4) предложить систему оценивания; 5) сформулировать практические рекомендации для преподавателей.

1. Теоретико-методологические основания синтеза кейс-метода и деловой игры

Эффективность предлагаемого подхода основана на синтезе двух методов активного обучения. Деловая игра представляет собой форму контролируемого, структурированного имитационного моделирования профессиональной деятельности, где участники действуют в соответствии с заданными ролями [2]. Кейс (case-study) служит содержательным ядром этой имитации и предоставляет собой описание реальной или максимально приближенной к реальности проблемной ситуации, насыщенной данными для анализа [4].

Синтез этих двух методов создает уникальный образовательный эффект. Если кейс-метод развивает преимущественно аналитические и проектные компетенции (умение диагностировать проблему, генерировать решения), то деловая игра добавляет мощный социально-психологический компонент. Студент переходит от обезличенного анализа к «проживанию» роли, что предполагает личную ответственность за решение, необходимость публичной аргументации своей позиции, ведение переговоров и поиск компромиссов в команде. Таким образом, формируется комплекс компетенций, непосредственно востребованных в управленческой практике отеля.

2. Типология и методическое обеспечение игровых форматов

В педагогической практике курса «Основы маркетинга гостиничных услуг» апробированы и систематизированы три ключевых формата, различающихся по целям, масштабу и длительности.



1. Ролевая игра-совещание («Стратегическое совещание в управляющей компании»). Цель этого типа игры – развитие стратегического, системного мышления и навыков межфункциональной коммуникации.

Сценарий поведения игры. Команда (3-5 человек) получает комплексный проектный кейс (например, «Репозиционирование городского отеля»). Каждому участнику присваивается роль: коммерческий директор (общая стратегия), маркетолог (план продвижения), руководитель отдела продаж (работа с каналами), финансовый менеджер (бюджет, ROI). Задача команды – проанализировать кейс и на совещании представить согласованный бизнес-план.

2. Игра-проектирование «Заказчик – исполнитель» («Агентство и Управляющая компания»).

Цель игры – развитие клиентаориентированности, навыков презентации, защиты проекта и работы с обратной связью.

Сценарий следующий. Группа делится на команды. «Маркетинговое агентство» разрабатывает креативное решение по заданию «Заказчика» (например, концепцию программы лояльности). «Управляющая компания» формулирует ТЗ, критерии приемки и бюджет. Итогом является питч-сессия, где «агентство» защищает проект перед критически настроенным «заказчиком».

3. Оперативная игра на основе мини-кейса («Кризис в соцсетях: час на реакцию»).

Цель игры – отработка навыков оперативного принятия решений, управления репутацией в условиях стресса и неполной информации.

Сценарий такой. Студентам в начале занятия предъявляется мини-кейс (не более 1 стр.), например, скриншот вирусного негативного отзыва или новость о ЧП в отеле. В режиме реального времени (30-40 минут) в малых группах они должны выработать пошаговый план коммуникационных действий для разных каналов.

Все деловые игры должны быть обеспечены так называемыми папками кейсов (3 – 5 страниц), в которых содержатся роли игроков, описание отеля, финансовые показатели, данные о конкурентах и рыночной ситуации и т. п.

3. Методика проведения деловой игры: пошаговый алгоритм (на примере игры-совещания)

Успех игры зависит от четкого следования трёхэтапной структуре.

1. Подготовительный этап (за 1 – 2 недели до игры).

- Студенты получают кейс и техническое задание.
- Происходит формирование игровых команд и распределение ролей.
- Команды проводят самостоятельный анализ кейса, готовят ролевые позиции и согласовывают общую стратегию.

2. Игровой этап (аудиторное занятие, 90 минут).

- На вступительном брифинге (5 мин.) преподаватель задает игровой контекст, напоминает цели и правила.

Проводится «совещание» (40 – 50 мин.), на котором команды поочередно представляют свои решения. Обязательным элементом является межгрупповая дискуссия и перекрестные вопросы, где команды выступают в роли совета директоров или акционеров для других групп.

Преподаватель фасилитирует процесс, задает провокационные вопросы для углубления анализа («Что вы будете делать, если прогноз по продажам не оправдается?»), контролирует время и динамику.

3. Рефлексивно-оценочный этап (15 – 20 минут).

Рассмотрим данный этап более подробно.



4. Рефлексия как трансформация игрового опыта

Рефлексия в конце деловой игры – это ключевой педагогический элемент, который преобразует опыт, полученный в деловой игре, в осознанное знание и личный навык. Без неё игра рискует остаться просто увлекательным, но поверхностным мероприятием [4].

Рефлексия критически важна с точки зрения конкретных дидактических целей, а именно:

1. Рефлексия переводит интуитивные действия в осознанные компетенции. Во время игры студенты действуют интуитивно, под давлением времени и в рамках роли. Рефлексия заставляет их «остановиться и подумать».

Сравним два варианта высказывания: без рефлексии – «Мы удачно поспорили с финансистом и продавили свою идею», а после рефлексии – «Я понял, что для убеждения финансового отдела недостаточно креативной идеи. Нужно было сразу подготовить расчёт ROI и показать, как наша кампания повлияет на средний чек. В следующий раз начну с этого».

2. Рефлексия закрепляет связь «теория – практика». Игра – это полигон для применения теоретических моделей (SWOT, 4P, STP). В пылу дискуссии эта связь часто ускользает. Задача рефлексии – прямо спросить: «Какие теоретические модели вы использовали при принятии этого решения? Где вы отошли от теории и почему?». Это заставляет студентов заново «проговорить» пройденный материал, увидев его практическую ценность.

3. Рефлексия развивает метакогнитивные навыки (умение учиться). Это едва ли не главный навык для профессионала XXI века. Рефлексия учит студентов анализировать не только ситуацию в кейсе, но и собственный мыслительный процесс.

Какие вопросы можно предложить для метарефлексии? Например: «Что в этом задании оказалось для вас самым сложным? Как вы с этим справились? Какой шаг был самым эффективным в вашей командной работе?». Это тренирует саморегуляцию и способность к самообучению.

4. Рефлексия делает легитимной ошибку как главный источник обучения. В игре всегда есть неудачные ходы, провальные аргументы, упущеные возможности. Без разбора они воспринимаются как личный провал. Рефлексия меняет фокус: она создаёт безопасную культуру извлечения уроков. Обсуждение строится вокруг вопросов: «Что пошло не так и почему? Если бы у вас был ещё один шанс, что бы вы сделали иначе?». Ошибка становится не поводом для снижения оценки, а ценным данными для анализа.

5. Рефлексия даёт педагогу бесценную диагностическую информацию. наблюдая за рефлексией, преподаватель получает «срез» понимания. Что видит педагог? Насколько глубоко студенты поняли суть проблемы, осознают ли они применение теории, как оценивают свой вклад и работу команды. Это позволяет скорректировать дальнейший учебный процесс и дать адресные рекомендации.

Как проводить рефлексию эффективно? Рассмотрим несколько техник.

1. «Что? – Почему? – Что дальше?» (Модель Ролфа)

Метод предполагает последовательное использование вопросов: «Что произошло? (Опишите ключевое событие или решение)»; «Почему это было важно? Как это связано с теорией?»; «Что вы из этого вынесете для будущей профессиональной деятельности?»

2. «Плюс – минус – интересно» (PMI Эдварда де Бона) [1].

Примерные вопросы:

Плюс: Что было сильным в нашем решении/процессе?

Минус: Что было слабым или пошло не так?

Интересно: Какой неочевидный инсайт или идею вы получили?

3. Фокус на процессе.

Возможные вопросы про коммуникацию: «Когда обсуждение в команде было наиболее продуктивным? Что вам помогло прийти к согласию?»; про роль: «Что было самым трудным в вашей роли (маркетолога, финансиста)? Что вы поняли о работе смежного отдела?»; про результат: «Какое одно изменение могло бы радикально улучшить наш план?»



Рефлексия – это «мостик», который соединяет кратковременный игровой опыт с долговременной профессиональной памятью. Она превращает деловую игру из развлекательного соревнования в мощный инструмент глубокого обучения, формируя у студентов рефлексивную практику – привычку анализировать свои действия и извлекать из них уроки, что является сутью профессионального роста. Без этого этапа значительная часть образовательного потенциала игры теряется.

5. Система оценивания: от игрового результата к академической оценке

Эффективная система оценивания деловой игры должна быть комплексной, прозрачной и направленной на развитие, а не только на контроль. Мы используем три взаимодополняющих инструмента: оценочную рубрику (матрицу), карту наблюдения и метод само- и взаимооценки [3].

1. Оценочная рубрика (матрица) для команды

Рубрика – это детализированная шкала критерииев с дескрипторами уровней выполнения [1] Она делает оценку объективной и понятной для студентов. Пример для игры-совещания «Разработка маркетинговой стратегии»:

Таблица 1

Оценочная рубрика для командной работы

Критерий	Высокий уровень (5 баллов)	Средний уровень (3-4 балла)	Низкий уровень (1-2 балла)
1. Глубина анализа кейса	Использованы 2+ релевантные аналитические модели (SWOT, 5 сил Портера, 4Р/7Р). Выделены ключевые проблемы и возможности.	Использована 1 модель, анализ верный, но поверхностный. Проблемы обозначены нечётко.	Анализ ошибочен. Модели не применялись.
2. Качество и реалистичность решения	Решение комплексное, креативное, подкреплено данными кейса. Чётко прописан план действий, бюджет, KPI.	Решение логичное, но недостаточно детализировано. Слабые обоснования или неучтённые риски.	Решение абстрактно, нереалистично, не вытекает из анализа.
3. Убедительность презентации и защиты	Структура ясна, речь уверенная. Команда аргументированно и спокойно парирует критические вопросы, ссылаясь на анализ.	Презентация логична, но есть проблемы с подачей. На простые вопросы отвечают, на сложные – теряются.	Презентация сумбурна. Команда не может защитить свои идеи, аргументы отсутствуют.
4. Эффективность командного взаимодействия	Видна слаженная работа, роли распределены. Все члены вовлечены, уважают мнение коллег, решение – результат консенсуса.	Работает часть команды. Есть проблемы с координацией (перебивают, не слушают).	Команда не скоординирована, царит разлад или пассивность.

Преподаватель заполняет одну такую рубрику на каждую команду по итогам игры. Сумма баллов формирует командную оценку.

2. Карта наблюдения для индивидуального вклада

Пока команда работает, преподаватель не оценивает, а наблюдает и фиксирует проявление ключевых навыков у каждого студента [1] Карта наблюдения – это инструмент для такого фиксирования.



Таблица 2

Карта наблюдения (фрагмент для одного студента)

ФИО студента: Иванов А.	Роль: Коммерческий директор		
Навык / Критерий	Да / Проявил	Нет / Не проявил	Комментарий / Пример
Аналитические навыки			
Задавал уточняющие вопросы по данным кейса	[X]	[]	Спросил про сезонность спроса у конкурентов.
Предложил применить конкретную модель (SWOT)	[X]	[]	Инициировал проведение SWOT в команде.
Коммуникативные и социальные навыки			
Чётко формулировал и аргументировал свою позицию	[X]	[]	Обосновал выбор целевого сегмента данными.
Слушал и учитывал мнение коллег	[]	[X]	Проигнорировал довод финансиста о бюджете.
Предлагал компромиссы в спорных ситуациях	[X]	[]	Предложил сократить бюджет на рекламу в обмен на пилотный проект.
Ролевое поведение			
Действовал в соответствии с ролью (стратег, координатор)	[X]	[]	Ставил задачи команде, следил за таймингом.
Итоговый комментарий:	Сильный аналитик и стратег, но нуждается в развитии навыков эмпатичного слушания для большей эффективности в команде.		

Заполненные карты служат основой для индивидуальной обратной связи и корректировки итоговой оценки.

3. Метод само- и взаимооценки

Этот метод развивает критическое мышление, ответственность и понимание командной динамики.

Сразу после защиты проекта, но до объявления оценок, каждая команда получает Бланк само- и взаимооценки. Задача: распределить 100% общего вклада (условных «100 акций успеха») между всеми членами команды, включая себя. Обязательное условие: каждое распределение должно быть кратко обосновано.

Как используются эти данные? Для студентов процесс обсуждения вклада становится мощной рефлексивной практикой. Он заставляет признавать заслуги других и критически оценивать свой вклад.

Для преподавателя это «диагностический снимок» внутренней жизни команды. Преподаватель сопоставляет результаты самооценки, свои наблюдения из карты и командный результат из рубрики.

Итогом системы оценивания становится комбинация этих трёх инструментов: рубрика, карта наблюдения и самооценка, что позволяет:

Оценить объективно команду по результату, а индивида – по процессу.

Сделать оценку прозрачной, так как студенты знают все критерии заранее.

Научить рефлексии, потому что само- и взаимооценка – это ключевой навык для будущего специалиста.



Система оценивания позволяет дифференцировать оценку: активный участник не получит ту же оценку, что и пассивный в одной команде.

Оценка из финального вердикта превращается в продолжение образовательного процесса.

6. Практические рекомендации и выводы

Успешное внедрение деловых игр на основе кейсов требует от преподавателя не только методической грамотности, но и управленческих, почти режиссёрских навыков. При внедрении метода возможна встреча с проблемами, но они предсказуемы и их можно сгладить, следя заранее подготовленному сценарию.

Вызов 1: Сопротивление и пассивность студентов. Например, студенты ждут «правильного ответа», не включаются в обсуждение, формально относятся к ролям.

Предлагаемое решение:

Постепенное погружение. Начинать нужно не с комплексной игры, а с 5-минутных ролевых вкраплений в лекцию (например, «Представьте, что вы администраторы, и гость жалуется на шум. Что скажете?»).

Ясный контракт. Нужно в первом же задании чётко объяснить правила игры: «Здесь нет единственного ответа из учебника. Ценность – в вашей аргументированной позиции. Ошибка – это не провал, а данные для анализа».

Создание «безопасной среды». Преподаватель должен демонстративно поддерживать любую, даже слабую, но попытку анализа. Использовать фразы: «Это интересный угол зрения», «Давайте разовьём эту мысль», «Спасибо за смелость высказать гипотезу».

Вызов 2: Дефицит аудиторного времени. Например, игра «захватывает» всё занятие, не остаётся времени на рефлексию и выводы.

Предлагаемое решение:

Жёсткий тайминг и роль «хранителя времени»: назначить одного из студентов на роль таймкипера. Чётко озвучить и визуализировать (на слайде/доске) лимиты времени: «10 минут на финальное совещание команды, 7 минут на презентацию, 3 минуты на вопросы».

Вынесение подготовительной работы за рамки аудитории. Основной анализ кейса, сбор данных, подготовка слайдов должны быть домашним заданием. Аудиторное время оставить только для «острой» фазы: презентаций, дебатов и рефлексии.

Технологическая подготовка. Попросить команды заранее сдать презентации или ключевые тезисы. Это позволит преподавателю быстро сориентироваться и задавать точечные, а не общие вопросы.

Вызов 3: Сложность объективной оценки индивидуального вклада. Например, в команде работают 2 – 3 человека, а остальные «ездят зайцами». Итоговая оценка несправедлива.

Предлагаемое решение – комплекс из трёх инструментов:

1. Публичная защита с точечными вопросами. После командного выступления задавать вопросы конкретным участникам по их зоне ответственности: «Анна, как менеджер по продажам, как вы будете мотивировать свой отдел на выполнение этого плана?».

2. Структурированная само- и взаимооценка (см. выше). Обязательный бланк с распределением процентов вклада и кратким обоснованием. Это не просто оценка, а мощный инструмент рефлексии и регуляции внутри команды.

3. Карта наблюдения преподавателя. Фиксация конкретных поведенческих актов (задал вопрос, предложил компромисс, проигнорировал идею коллеги) служит объективным основанием для итоговой коррекции оценки.

Деловая игра не должна быть разовым «шоу». Её максимальная эффективность раскрывается при интеграции в логику курса.

Мы используем принцип «вертикальной сборки» темы. Одна сквозная тема (например, «Ценообразование») развивается через поэтапную цепочку форматов:



Этап 1: лекция и миникейс. Например, тема «Теория методов ценообразования» и решение кейса «Реакция на скидку конкурента»

Этап 2: практическое занятие с работой над стандартным кейсом. Например, «Разработка ценовой стратегии для конкретного отеля».

Этап 3: модульный контроль, деловая игра. Например, «Защита комплексного плана», где цена – один из ключевых аргументов в рамках ролевого совещания.

Метод деловых игр постоянно развивается по трем векторам:

1. Цифровизация и геймификация. Использование специализированных симуляторов управления отелем. Это позволяет перенести долгосрочные стратегические решения в виртуальную среду, где можно увидеть отложенные финансовые результаты своих маркетинговых решений.

2. Привлечение реального бизнеса. Наивысший уровень – это «живые» кейсы от партнёрских отелей или сетей. Защита студенческих проектов проходит перед реальными представителями индустрии, которые выбирают лучшие идеи для потенциальной реализации. Это кардинально повышает ответственность и вовлечённость.

3. Междисциплинарность. Наиболее сложные и ценные форматы возникают на стыке дисциплин. Деловая игра может объединять курсы маркетинга, финансового менеджмента и управления сервисом, моделируя полноценную работу управляющей команды отеля.

Эффективность доказана практикой: Деловые игры на основе кейсов являются не альтернативой, а качественным усилением традиционного курса, обеспечивая «проживание» профессиональных ситуаций и формирование не только знаний, но и критически важных гибких навыков (soft skills).

Ключ к успеху – в дизайне и управлении процессом. Метод требует от преподавателя тщательной подготовки (как режиссёра), навыков модерации (как фасилитатора) и системного подхода к оцениванию (как эксперта).

Метод является развивающейся экосистемой. Его потенциал раскрывается через интеграцию в учебный план, использование цифровых инструментов и установление связей с профессиональным сообществом. Это трансформирует аудиторию из места передачи знаний в лабораторию по созданию будущих профессионалов индустрии гостеприимства.

Таким образом, переход от эпизодического использования игр к их системному, методически выверенному применению позволяет превратить практическую подготовку студентов в ключевое конкурентное преимущество образовательной программы

Список литературы:

1. Панфилова, А. П. Инновационные педагогические технологии: Активное обучение: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / А. П. Панфилова. – 5-е изд., стер. – Москва: Издательский центр «Академия», 2021. – 356 с. – ISBN 978-5-4468-1106-0.
2. Хэмбли, Г. Кейс-метод в бизнес-образовании. – М.: Олимп-Бизнес, 2021.
3. Чернявская, А. П. Метод case study в современном бизнес-образовании: учебно-методическое пособие / А. П. Чернявская, С. А. Юрков. – Ярославль: Изд-во «Канцлер», 2019. – 144 с. – ISBN 978-5-91730-065-1.
4. Эрштейн, Л. Б. Использование кейс-метода в преподавании экономических дисциплин в вузе / Л. Б. Эрштейн // Вестник университета. – 2021. – № 5. – С. 148–154. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-keys-metoda-v-prepodavanii-ekonomiceskikh-distsiplin-v-vuze>

