

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Красноярский государственный педагогический университет им. В.П.
Астафьева»
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Кафедра иностранных языков
050100.68 направление « Педагогическое образование»
Магистерская программа «Сопоставительное изучение образовательных
систем и межкультурные коммуникации»

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой иностранных языков

_____ Д-р пед. наук, профессор Петрищев В.И.
(подпись) (ФИО)
« ____ » _____ 2017 г.

Магистерская диссертация

*Развитие практик использования кейс-метода в образовательном
процессе высших учебных заведений (на примере США и России)*

Терещенко Наталья Николаевна _____
(подпись, дата)

Очная форма обучения

Научный руководитель:

Петрищев В.И.

д-р пед. наук, профессор кафедры
иностраных языков

_____ (подпись, дата)

Рецензент:

_____ (подпись, дата)

Дата защиты _____

Оценка _____

Красноярск
2017 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава 1 Кейс- стади как интерактивный метод в образовании.....	10
1.1 Практика использования метода case- study в образовании в США и России.....	10
1.2 Характеристика case- study как интерактивного метода обучения.....	19
1.3 Современные научные подходы к классификации видов и типов кейсов.....	34
Выводы по главе 1.....	42
Глава 2 Методические подходы к разработке и использованию case- study в образовании в высших учебных заведениях.....	45
2.1 Методические подходы к разработке кейсов и преподавания с использованием метода case- study в вузах	45
2.2 Методика проведения занятий по экономическим дисциплинам с использованием метода case- study в вузах.....	51
2.3. Развитие практики использования метода case- study в КГПУ им. В.П. Астафьева при преподавании экономических дисциплин.....	70
Выводы по главе 2.....	80
Заключение.....	83
Список использованной литературы.....	86
Приложения.....	96

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В современных рыночных условиях одним из центральных вопросов обучения подрастающего поколения является наиболее полная адаптация учащихся к действующим условиям внешней среды на основе синтеза теории и практики. Одним из эффективных способов решения данной проблемы является применение в образовательном процессе методов интерактивного обучения.

Интерактивное обучение в отличие от традиционного представляет собой способ познания, характеризующийся тесным взаимодействием всех участников образовательного процесса и нацеленным не только на повышение уровня знаний, умений, навыков обучающихся, но и на развитие их различных творческих способностей и возможностей. В современном образовательном процессе используются различные формы интерактивного обучения- дискуссия, презентация, «мозговая атака», деловые игры, метод «круглого стола», ролевые игры, тренинги, проектирование бизнес- планов, моделирование производственных ситуаций, кейсы и т.д. Одной из наиболее эффективной формой интерактивного обучения является case-study.

Основной целью применения метода кейс-стади в образовательном процессе в вузах является активизация обучаемых, что способствует повышению эффективности профессиональной подготовки и переподготовки кадров для различных отраслей и комплексов.

Кейсы являются ведущим компонентом системы образования в вузе и представляет собой ключевой компонент дидактического цикла обучения. Кейс- стади нашли широкое распространение в системе образования зарубежных стран, однако не получили всестороннего применения в российской системе образования. В связи с этим возникает необходимость проведения дальнейших исследований в области теоретико- методологических и практических аспектов применения кейс- технологий в

процессе обучения в российских вузах, что и обусловило актуальность темы магистерской диссертации.

Степень изученности проблемы. В зарубежной и отечественной научной и учебной литературе накоплен большой запас знаний по применению интерактивных, инновационных форм обучения в образовательном процессе, в том числе по использованию case- study.

В диссертационном исследовании использованы работы ряда российских и зарубежных учёных разных школ и направлений. Среди них можно выделить отечественных специалистов в области рассматриваемого вопроса, а именно: Е.А. Агафонову, Б.Е. Андюсева, И.Х. Багирову, Ш.И. Бобохужаева, Б.С. Бурыхина, Г.М. Гаджикурбанову, Н.Ф. Геец, И.В. Гладких, А. М. Деркач, А.Долгорукова, А.К. Егенисову, А.С. Земскову, О.Н. Калачикову, Е.Н. Лузан, И.К. Масалкову, М.В. Семину, О.Г. Смолянинову, Н.Д. Стрекалову, Е.А. Шаталову, Н. П .Хвесен, З.Ю. Юлдашева и других, а также зарубежных ученых(L. Aaboen, O. P. Bird, A. Dubois, F. Lind, G. Easton, K. M. Eisenhardt, E.L.R. Elam, W. Ellet, H.E. Spotts, D. A. Kolb, I.M. Rubin, J.M. McIntyre, M. Miles, R. E. Stake, G. Vega, R. Yin, A. Woodside и других). В работах данных авторов рассматриваются теоретические и методологические подходы к использованию метода case- study в образовании.

Обозначенный вопрос изучен учеными и экономистами в рамках проблем того периода времени, в котором проведены данные исследования. Кроме того, в качестве объекта наблюдения многие ученые и экономисты останавливали свой выбор на дисциплинах права, социологии, психологии, бизнеса и т.п. без учета специфики преподавания экономических дисциплин. Сегодня же существует потребность в исследовании теоретических и методологических подходов к разработке кейсов по экономическим дисциплинам и их практическим аспектам применения в образовательном процессе в вузах в соответствии с требованиями формирования профессиональных компетенций.

Данные аспекты определили цель диссертационного исследования.

Объект исследования: образовательный процесс в вузах.

Предмет исследования: теоретико-методические и практические вопросы применения метода кейс-стади в образовательном процессе в вузах.

Цели и задачи исследования. Целью диссертационного исследования является совершенствование теоретических и методологических подходов к применению метода кейс-стади в образовательном процессе вуза.

Для достижения поставленной цели в процессе диссертационного исследования поставлены следующие наиболее важные задачи:

- изучение и обобщение зарубежного и отечественного опыта использования метода кейс-стади в образовании;
- характеристика кейс-стади как интерактивного метода обучения;
- представление современных научных подходов к классификации видов и типов кейсов;
- изучение научных подходов к разработке и использованию метода кейс-стади в образовательном процессе в высших учебных заведениях;
- разработка структура кейса и принципов его разработки в соответствие с передовыми научными достижениями в зарубежной и отечественной литературе;
- совершенствование методики разработки кейсов и рекомендации по их использованию в преподавании экономических дисциплин в вузах;
- разработка практических рекомендаций по использованию метода кейс-стади при преподавании экономических дисциплин в вузе.

Для решения поставленных в диссертации задач использовался комплекс **научно-исследовательских методов:**

- *теоретические:* анализ отечественного и зарубежного опыта разработки и применения кейс-методов в образовательном процессе; анализ отечественной и зарубежной литературы по педагогике, психологии, экономике, межкультурных коммуникаций в специальных целях; изучение отечественных и зарубежных учебников, монографий;

– *эмпирические*: наблюдение за педагогическим процессом и обобщение опыта преподавания с помощью кейс- метода; анализ опыта использования социально ориентированной технологии «case- study» в процессе преподавания экономических дисциплин; анкетирование преподавателей и студентов/слушателей экономического вуза для определения их оценки эффективности технологии «case- study» при изучении экономических дисциплин; опытное обучение для проверки результативности разработанной методики формирования профессиональных компетенций на базе использования кейс- технологий .

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования послужили статьи, учебники и учебные пособия, монографии и диссертации отечественных и зарубежных ученых, посвященные проблемам применения интерактивных форм обучения, в том числе метода кейс-стади в образовательном процессе в вузах. В качестве основных методических средств данного научного исследования выбраны диалектические методы познания в дополнении с экспертными методами исследования.

Научные результаты, выносимые на защиту и полученные лично автором:

- конкретизировано понятие метода «кейс-стади» на основе компетентностного подхода в образовании;
- на основе изучения и обобщения трудов зарубежных и отечественных ученых систематизирована классификация видов и типов кейсов с применением дифференцированного подхода;
- разработана и апробирована методика разработки и применения метода кейс-стади в образовательном процессе в вузах на основе синтеза системного, комплексного и дифференцированного подходов;
- разработаны авторские критерии оценки работы студентов и преподавателей при применения метода кейс- стади в образовательном процессе в вузах;

– разработаны и апробированы кейсы для изучения экономических дисциплин в вузе.

В совокупности это формирует теоретические и методические подходы к разработке и практическому применению метода кейс-стади в образовательном процессе в вузах.

Теоретическая значимость результатов исследования заключается в развитии теоретических и методических подходов к использованию кейс-технологий в процессе обучения при преподавании в вузах для повышения эффективности образовательного процесса и наиболее качественного формирования профессиональных компетенций у студентов.

Практическая значимость полученных результатов заключается в возможности совершенствования кейс-технологий при использовании в образовательном процессе в вузе на основе применения предложенных методик и инструментов. Научные результаты исследования могут быть полезны при преподавании дисциплин, связанных с экономикой, бизнесом для использования в учебном процессе в вузах экономического профиля.

Апробация и внедрение результатов исследования. Результаты диссертационного исследования представлены на международных, региональных научно-практических конференциях, в том числе на региональной научно-практической конференции с международным участием «Социализация, адаптации и межкультурная коммуникация подрастающих поколений в России и за рубежом. Проблемы, поиски, решения», Красноярск, 17-18 ноября 2015 г.; на международной конференции студентов, магистрантов, аспирантов, учителей и преподавателей «Социализация и межкультурная коммуникация в современном мире», Красноярск, 22-23 апреля 2016г., на международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и преподавателей «Социализация и межкультурная коммуникация в современном мире», Красноярск, 28 апреля 2017г.

Результаты проведенных исследований в рамках магистерской диссертации применены в учебном процессе в Красноярском государственном педагогическом университете им. В.П.Астафьева и Сибирском Федеральном университете.

Публикации по теме исследования. По результатам выполненных исследований опубликовано 4 работы:

1. Терещенко Н.Н. Использование кейс-стади в образовательном процессе / Н.Н. Терещенко//Социализация, адаптации и межкультурная коммуникация подрастающих поколений в России и за рубежом. Проблемы, поиски, решения: материалы 4-й региональной научно-практической конференции с международным участием. – Красноярск, 17-18 ноября 2015 г. – Красноярский государственный педагогический ун-т им. В.П. Астафьева. – С. 92-97.

2.Терещенко Н.Н. Использование метода кейс-стади в обучении предпринимательству/ Н.Н. Терещенко// Социализация и межкультурная коммуникация в современном мире. Материалы 6 международной конференции студентов, магистрантов, аспирантов, учителей и преподавателей.- Красноярск, 22-23 апреля 2016г.- «ЛИТЕРА- принт», 2016.- С.175-180.

3.Терещенко Н.Н. Использование интерактивных форм обучения предпринимательству/ Н.Н. Терещенко, С.В. Трусова // Социализация и межкультурная коммуникация в современном мире. Материалы 6 международной конференции студентов, магистрантов, аспирантов, учителей и преподавателей.- Красноярск, 22-23 апреля 2016г.- «ЛИТЕРА- принт», 2016 -С.180.

4. Терещенко Н.Н.Использование кейс-технологий в экономической социализации молодежи/ Н.Н. Терещенко// Социализация и межкультурная коммуникация в современном мире. Материалы 7 международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и преподавателей. - Красноярск, 28 апреля 2017г.- (Электронное издание).

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка, включающего 90 наименований, 6 приложений. Диссертация содержит 95 страниц основного текста, включая 14 таблиц и 6 рисунков.

ГЛАВА 1 КЕЙС-СТАДИ КАК ИНТЕРАКТИВНЫЙ МЕТОД В ОБРАЗОВАНИИ

1.1 Опыт использования метода case- study в образовании в США и России

Метод кейс- стади относится к неигровым имитационным инновационным методам обучения, получившим широкое распространение с начала двадцатого века в зарубежных странах при преподавании широкого спектра специальностей, и прежде всего бизнес- курсов.

Впервые данный метод активного обучения был применен в 1870 году в школе права Гарвардского университета. Первоначально case- study как новый метод обучения применялся при преподавании права и медицины, однако в последствии наиболее широкое распространения получил при обучении дисциплинам маркетинга, экономики, менеджмента и т.п. С 1920 года метод case- study стал активно использоваться в Гарвардской школе бизнеса.

В начале двадцатого века в Гарварде преподаватели начали в дополнение лекции организовывать студенческое обсуждение. Преподаватель «презентовал проблему», перед студентами ставилась задача и рассматривались различные варианты её решения. В 1910 году профессор Коупленд стал первым использовать метод студенческих дискуссий по итогам анализа конкретных ситуаций Case studies из жизни бизнеса.

Первый учебник по написанию ситуационных упражнений « The Case Method at the Harvard Business School» был опубликован Коуплендом в 1921 году при активном участии декана Гарвардской бизнес- школы Wallace B. Donham , а после опубликования кейсов в 1925 году в отчетах Гарвардского университета о бизнесе данный метод получил широкое распространение в зарубежных школах бизнеса и университетах[49].

Одно из наиболее широких определений метода кейс-стади было сформулировано в 1954 году в классическом издании, посвященном описанию истории и применения метода конкретных ситуаций в Гарвардской школе бизнеса как метода обучения, когда студенты и преподаватели участвуют в непосредственных дискуссиях по проблемам или случаям бизнеса.

Гарвардская школа считается основоположником развития кейс-технологий в процессе обучения и лидером по наличию всесторонней базы кейсов по различным направлениям образовательного процесса. Отличием Гарвардских методик разработки кейсов является большой объем кейсов (20-25 страниц основного текста), глубокое и всестороннее исследование конкретной ситуации в компании, широкое использование видеоматериалов, компьютерного и программного сопровождения, наличие единственно правильного решения поставленной проблемы.

Кейс-метод по гарвардской методике представляет собой интенсивный тренинг обучающихся с широким применением видеоматериалов, компьютерных программ и других современных информационно-коммуникационных средств. Каждый год в Гарварде создаются и издаются сотни новых кейсов различного направления, методических пособий по их применению и эффективному использованию. Однако, следует отметить, что большая часть современных гарвардских кейсов недоступны для российских преподавателей и студентов, что затрудняет создание банка кейсов для использования в образовательном процессе в вузах.

Гарвардская школа бизнеса предполагает проведение 90% занятий с использованием кейсов, ставя кейс-метод во главу обучения. Однако, такой большой процент учебного времени, отводимого на решение кейсов, не нашел однозначного одобрения среди преподавателей вузов США. Так, по мнению преподавателя Американского института бизнеса и экономики (AIBFc) Питера Экмана не стоит полагать, что кейсы могут заменить

традиционные методы обучения, в том числе лекции и нельзя тратить все учебное время только на разбор конкретных примеров, так как это формирует стереотипный, предвзятый подход к решению сходных проблем. По мнению данного преподавателя кейсы показывают только как на практике использовать экономические теории [56].

Ставку на использование ситуационного обучения также делает один из известных университетов Северной Америки – Университет Западного Онтарио (Канада).

Кроме Гарвардской школы лидером в разработке кейс- технологий является Манчестерская школа, особенностью которой является меньший объем кейса(10-15 страниц), многовариантность решения поставленных проблем, вырабатываемых открыто как правило в ходе групповых дискуссий.

Следует отметить, что в крупных вузах США в бюджете отводится отдельная статья на финансирование разработки и внедрения кейсов в образовательный процесс, а себестоимость исследований для одного кейса составляет от 500 до несколько тысяч долларов, что стимулирует ученых на разработку современных кейсов и позволяет каждому вузу создать свой банк кейсов.

Кейс-метод широко используется в бизнес- обучении во всём мире и продолжает завоевывать новых сторонников. Так, с 50-х годов двадцатого века бизнес- кейсы получают распространение в Западной Европе. Лидирующие бизнес- школы Европы INSEAD, LBS, HEC, LSE, ESADE принимают деятельное участие не только в преподавании, но и в написании таких кейсов[49].

В 1973 году по инициативе 22 высших учебных заведений из различных зарубежных стран была создана некоммерческая организация The Case Clearing House of Great Britain and Ireland (с 1991 года получила название European Case Clearing House), которая осуществляет сбор и распространение кейсов на основе взаимодействия с более чем 350

зарубежными организациями, в том числе The Harvard Business School Publishing, INSEAD в Фонтенбло во Франции, Институт развития менеджмента IMB в Лозанне в Швейцарии, IESE в Барселоне в Испании, Школа менеджмента в Кранфилде, Лондонская бизнес-школа в Англии и др.

Метод кейс-стади широко используется в образовательном процессе в зарубежных вузах и считается одним из самых эффективных способов обучения студентов решению практических проблем и получения практических навыков деятельности в конкретных ситуациях ведения бизнеса. Например, в Гарвардской школе бизнеса и Университете Западного Онтарио почти 90% учебного времени посвящено разбору кейсов различной сложности с использованием видеоматериалов, компьютерного и программного обеспечения, в бизнес-школе Колумбийского университета – более 30%, в Чикагском университете – около 25% учебного времени[49].

Международные компании оказывают большой вклад в развитие практики решения бизнес-кейсов как образовательного процесса.

В первую очередь, это консалтинговые и аудиторские компании, использующие метод бизнес-кейсов в собеседованиях при приёме на работу, что позволяет уже на ранней стадии выявить у кандидатов способность к анализу и синтезу, умение чётко и структурированно излагать свои мысли. В качестве первоначального этапа отбора часто используется корпоративный кейс-чемпионат. Так, компания Microsoft проводит ежегодный Microsoft Case Competition, объединяющий лучшие студенческие команды со всей России.

Можно отметить также такие популярные кейс-чемпионаты, как McKinsey Business Case Competition; KPMG International Case Competition; Danone Trust от Danone; Impact, Roland Berger; L'Oréal e-Strat.

В нашей стране метод «казусов», представляющий собой по сути метод кейс-стади, стал использоваться с 1920 года. В 1924-1925 годах преподаватели совпартшкол СССР прошли обучение по применению метода казусов в американском журнале Harvard Business Review. На конференции преподавательского состава по экономическим дисциплинам в

совпартшколах в сентябре 1926 года обсуждались вопросы использования метода казусов как метода обучения и его эффективности в образовательном процессе [49].

В конце 60- начале 70 годов 20 века метод кейс- стади стал использоваться на экономическом факультете МГУ и затем получил распространение в отраслевых вузах страны.

Распространение метода в СССР началось в 70-80 годы, когда метод ситуаций начал использоваться при обучении управленцев, в основном на экономических специальностях ВУЗов. Значительный вклад в разработку и внедрение этого метода внесли Г.А. Брянский, Ю.Ю. Екатеринославский, О.В. Козлова, Ю.Д.Красовский, В.Я. Платов, Д.А. Поспелов, О.А. Овсянников, В.С. Рапопорт и др.

Тем не менее, развитие метода кейс- стади в СССР проходило достаточно противоречиво. Несмотря на то, что использование метода анализа ситуаций привело к широкому распространению игровых и дискуссионных методов в процессе обучения, давление идеологии, закрытость системы образования постепенно вытесняли метод из учебных аудиторий.

Наиболее широкое распространение кейс- технологии получили в 90 годах 20 века в связи с реформированием экономики и развитием бизнес-школ в системе образования, которое породило спрос на специалистов, умеющих действовать в ситуациях неопределённости, высокой степени риска, специалистов умеющих анализировать и принимать решения. В ВУЗах началось массовое обновление преподаваемых дисциплин и курсов.

Развитие метода кейс- стади в России в определённой степени связана с поддержкой международных образовательных фондов и программ. Так, например обучение большого числа специалистов методу кейс- стади было осуществлено в рамках Мегaproекта «Развитие образования в России (среднее образование)», который осуществлялся при поддержке фонда Дж. Сороса.

Для дальнейшего развития кейс – технологий в системе российской системы бизнес- образования была создана Ассоциация бизнес- клубов и в начале 2000-х годов появляются студенческие кейс- клубы: Кейс-клуб НИУ-ВШЭ, НИЯУ МИФИ, РЭУ им Г.В.Плеханова, МФТИ, МГТУ им. Н. Э. Баумана, МГИМО, Российский государственный университет нефти и газа имени И. М. Губкина, Финансовый Университет при Правительстве РФ и др.

Дальнейшее развития кейс- движения приводит к появлению новых кейс- клубов, наиболее известные из которых базируются в московских вузах: Кейс-Клуб НИУ-ВШЭ (НИУ-ВШЭ), Case Club MPhI (НИЯУ МИФИ), Кейс-Клуб МГТУ им. Н. Э. Баумана, Casy Club (МФТИ), MESI Consulting Club (МЭСИ), Management Consulting club (Финансовый Университет), Plekhanov Case Club (РЭУ им. Г. В. Плеханова), NES Case Club (РЭШ), Open Case Club (МГУ), MGIMO Business Club (МГИМО), Garnet Case Club (ГУУ), MIET Case Club(МИЭТ).

Помимо этого кейс-клубы появляются и в других российских городах: Санкт-Петербурге (Case Club HSE SPb филиала НИУ-ВШЭ в СПб, Кейс-клуб Экономического факультета СПбГУ, Changellenge Case Club SPb), Уфе (Insight Club на базе БашГАУ), Казани (СЛК Case Club).

В это же время активизируются компании, занимающиеся организацией и проведением кейс- чемпионатов и иных мероприятий. С целью популяризации кейсов среди студентов, в 2007 году студенты МГИМО и ГУ-ВШЭ во главе с Андреем Алясовым создают чемпионат по решению бизнес- кейсов MindWrestling (в 2010 году этот кейс-чемпионат был переименован в Changellenge >>). С тех пор существуют уже несколько чемпионатов по направлениям: Changellenge Cup Russia (самый крупный чемпионат в России), Changellenge Cup Moscow (чемпионат для московских студентов), Changellenge Cup Technical (чемпионат для студентов технических специальностей).

Партнёрами выступают компании Grant Thornton и Ernst & Young. В 2008-2009 годах спонсорами чемпионата становятся около 30

международных компаний, в чемпионате принимают участие 3500 студентов из 15 городов России. В 2011 году чемпионат проводился отдельно в Москве, Санкт-Петербурге и Казани, а также был проведён общероссийский этап (2568 участников).

С 2011 года Бизнес-инкубатор НИУ ВШЭ проводит открытый чемпионат по кейсам "Железный предприниматель". Деловые игры проводятся более чем в 50 городах России, а также на Украине, Белоруссии и Казахстане.

В 2011 году чемпионаты Changellenge >> преобразуются в Национальную лигу кейсов, в которой ежегодно участвует около 10 000 студентов. В Лигу входят Кубки Москвы, Санкт-Петербурга, Новосибирска, Екатеринбургa, Казани, Калуги и Тольятти. В каждом из городов проводятся отдельные чемпионаты; победители собираются на Всероссийском чемпионате Changellenge >> Cup Russia в Москве.

В 2011 году впервые организуется Microsoft Case Competition. Его особенностью является фокус на кейсах в ИТ- сфере; при этом в рамках чемпионата существует как секция для ИТ- специалистов, так и для студентов без ИТ- образования.

С 2011 года компания Future Today разыгрывает Кубок кейсов FutureToday. С 2012 года Кубок разыгрывается на федеральном уровне, а количество участников составило 4210 человек^[6]. Спонсорами выступают несколько зарубежных компаний, дополнительно кандидаты проходят тестирование компании SHL.

В 2012 году Changellenge >> также запускает первый чемпионат по решению ИТ и инженерных кейсов - Cup Technical. В нём принимают участие 1 500 студентов технических специальностей по всей России.

В 2013 году в рамках Национальной лиги кейсов Changellenge >> впервые проводится Sanofi Marketing Challenge. Участники становятся бренд-менеджерами и создают концепцию для одного из продуктов Sanofi. Также в

этом году в рамках Лиги организуется Youth Russian Petroleum & Gas Challenge - кейс-чемпионат в нефтегазовой сфере.

Московская школа управления «Сколково» ведёт работу по подготовке и написанию первых серий бизнес-кейсов по реальным материалам российских компаний.

Развитие кейс- метода в образовательном процессе в России в определенной степени связан с поддержкой международных программ и фондов. Так, например, обучение значительной части преподавателей по применению метода кейс- стадии осуществлялось в рамках Мегапроекта «Развитие образования в России(среднее образование)», которое проводилось при поддержке фонда Сороса. Также, например, начиная с 2003 года в рамках исследовательской программы « Переход к Открытому образовательному пространству. Феноменология образовательных инноваций» были проведены исследования в области кейс- технологий обучения в Томском государственном университете, результатом которого стали сборники кейсов и методические рекомендации по их использованию.

Таким образом в начале 21 века (особенно с 2007года) кейс- технологии стали использоваться в различных областях знаний в российской системе образования, однако не получили такого широкого распространения, как за рубежом.

Несмотря на очевидные преимущества кейс- метода по сравнению с другими интерактивными, инновационными методами обучения, существует несколько серьезных проблем внедрения и развития данного метода в образовательный процесс в высших учебных заведениях России.

Для выявления основных проблем развития кейс-метода в образовательном процессе в вузах г. Красноярска нами было проведено анкетирование преподавателей, осуществляющих преподавание экономических и управленческих дисциплин с помощью кейс- методов. Результаты анкетирования позволили выявить следующие недостатки и

проблемы, сдерживающие использование кейс- метода в процессе обучения студентов (табл.1).

Таблица 1 - Проблемы внедрения кейс-метода в образовательный процесс в вузах (по результатам анкетирования)

Проблема	Доля респондентов, выделивших данную проблему
Отсутствие материального стимулирования преподавателей к разработке и внедрению в учебный процесс кейсов, несмотря на высокую трудоемкость данного процесса	82%
Отсутствие или небольшой объем опыта проведения занятий с применением кейс- метода	75%
Закрытость коммерческой и иной информации большей части российских предприятий, не позволяющей сформировать информационную базу для разработки кейсов	89%
Недостаточное количество переведенной зарубежной литературы о кейс- методе обучения, позволяющей перенять передовой зарубежный опыт в отечественную практику образовательного процесса	69%
Недостаточные навыки самостоятельной работы студентов по кейс- технологиям	66%
Отсутствие каталогов кейсов, рекомендуемых для обучения в разрезе отдельных специальностей и направлений обучения	52%
Недостаточно полно и глубоко разработана методика разработки кейсов с учетом специфических особенностей различных специальностей	51%

Преодоление выявленных проблем позволит совершенствовать образовательный процесс путем дальнейшего развития и внедрения кейс- метода.

1.2 Характеристика case- study как интерактивного метода обучения

Экономические реформы, проводимые в России в последние годы, вызывают объективную необходимость повышения предпринимательской грамотности населения, в том числе у подрастающего поколения. В связи с этим формирование предпринимательской, экономической культуры у населения страны становится одним из стратегических вопросов развития государства, отвечающим задачам, определенным в Национальной доктрине образования Российской Федерации на период до 2025 года и в Федеральной целевой программе развития российского образования до 2020 года[3].

Одним из эффективных способов обучения является применение в образовательном процессе интерактивных форм обучения.

В образовании применяются в общем три формы взаимодействия преподавателя и студентов (табл.2)

Таблица 2 - Сравнительная характеристика форм взаимодействия преподавателя и студентов

Методы обучения	Характеристика
Пассивные методы	<p>Авторитарный стиль взаимодействия преподавателя и студента, при котором преподаватель как основное действующее лицо полностью управляет ходом занятия, а студенты выступают в роли пассивных слушателей. Контроль знаний осуществляется посредством опросов по пройденному материалу, самостоятельных, контрольных работ, тестов и т. д.</p> <p><i>Положительные моменты:</i> возможность преподнести большее количество учебного материала в ограниченных временных рамках занятия, относительно легкая подготовка к занятию со стороны преподавателя.</p> <p><i>Отрицательные моменты:</i> слабая обратная связь со студентами, диктат преподавателя, отсутствие навыков исследования практических проблем и разработки эффективных управленческих решений</p>

Методы обучения	Характеристика
Активные методы	<p>Демократический стиль взаимодействия студентов и преподавателя, при котором студенты выступают как активные участники образовательного процесса и тесно взаимодействуют друг с другом в ходе занятия при равных правах и роли преподавателя и студентов.</p> <p><i>Положительные моменты:</i> развитие навыков самостоятельной работы и творческих способностей студентов, выработка опыта и навыков работы с различными источниками информации, характеризующими практические аспекты работы предприятий, умений участвовать в презентациях и отстаивать свою точку зрения, высокая степень обратной связи со студентами.</p> <p><i>Отрицательные моменты:</i> необходимость наличия соответствующей квалификации преподавателя, относительное сокращение количества учебного материала в ограниченных временных рамках занятия.</p>
Интерактивные методы	<p>Наиболее современная форма активных методов обучения, предполагающая тесное взаимодействие студентов и преподавателя, выступающих активными участниками процесса образования с преобладанием коллективного характера познавательной деятельности в процессе обучения.</p> <p><i>Положительные моменты:</i> высокая степень обратной связи между преподавателем и студентами, практическая ориентация обучающейся деятельности, всеобщее вовлечение студентов в процесс обучения, развитие навыков дискуссии и разработки эффективных управленческих решений.</p> <p><i>Отрицательные моменты:</i> большой объем подготовительной работы преподавателя к занятиям, сложность разработки кейсов, большие затраты времени студентов на самостоятельную работу.</p>

Слово «интерактив» происходит от английского слова «interact», объединяющего в себе два слова: «inter»- взаимный и «act»- действовать.

Таким образом, слово «интерактивный» означает способность взаимодействовать в учебном процессе с кем-либо (преподавателем, обучающимися, слушателями и т.д.) или чем-либо (компьютером). Интерактивные формы обучения предусматривают такую форму организации учебного процесса, при которой практически все обучающиеся вовлечены в процесс познания и имеют возможность понимать и дискутировать по поводу того, что они знают, думают, умеют. В этом случае кардинально меняется и роль преподавателя, который перестает быть центральной фигурой в процессе обучения, а его роль заключается в регулировании образовательного процесса, его организации, подготовки заданий и актуальных тем по предпринимательской деятельности, консультировании участников обучения, контроле за ходом процесса обучения.

Федеральные государственные образовательные стандарты, определяющие совокупность основных требований к реализации образовательных программ бакалавриата и магистратуры по направлениям подготовки Вузов на территории Российской Федерации в качестве одного из требований к реализации основных образовательных программ определяют требование широкого использования в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения учебных занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся.

Современные Федеральные государственные образовательные стандарты определяют удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах в разрезе отдельных специальностей в зависимости от главной цели основной образовательной программы, особенностей контингента обучающихся и содержания конкретных дисциплин и в среднем составляет 20-30% от общего числа занятий. Так, например, удельный вес занятий,

проводимых в интерактивных формах должен составлять в среднем не менее 20% аудиторных занятий по специальностям «Экономика», «Сервис», «Торговое дело», « Гостиничное хозяйство» и не менее 30% по специальности «Менеджмент» по бакалавриату и в среднем 50% по магистратуре. Таким образом, внедрение интерактивных форм обучения в образовательный процесс представляет собой одно из важных направлений подготовки студентов в Вузе.

Американские ученые Р.Карникау и Ф. Макэлроу в своих исследованиях указывают: человек помнит 10% прочитанного, 20% услышанного, 30% увиденного, 50% увиденного и услышанного, 80% того, что говорит сам, 90% того, до чего дошел в деятельности [8].

В соответствие с этим утверждением интерактивные формы обучения представляют собой наиболее эффективные формы усвоения учебного материала и развития экономического мышления и творческих способностей студентов.

Изучение и обобщение учебной и научной литературы позволяют выделить следующие основные принципы интерактивного обучения:

- взаимопонимание;
- взаимодействие;
- взаимобогащение;
- активность обучающихся;
- обязательная обратная связь;
- открытость участников, накопление совместных знаний;
- возможность взаимной оценке и контроля.

В соответствие с данными принципами можно выделить следующие правила организации интерактивных форм обучения:

- вовлечение в процесс познания всех участников образовательного процесса без исключения;
- необходимость психологической подготовки обучающихся;

-ограниченное количество обучающихся в группе (в среднем не более 20-25 человек);

-правильное деление обучающихся на группы и подгруппы на основе случайного выбора и добровольности;

-четкая регламентация процедур образовательного процесса;

-внесения обучающимися своего индивидуального вклада в ходе обмена знаниями, идеями в результате индивидуальной, парной, групповой работы.

В рыночных условиях одним из центральных вопросов обучения подрастающего поколения является развитие предпринимательских навыков на основе синтеза теоретических знаний и практического опыта. Одним из эффективных способов обучения как интерактивной формы является применение в образовательном процессе метода case- study(кейс- стади).

В переводе с английского «case» означает «случай», соответственно «case- study» можно перевести как «обучающий случай». Действительно, кейс представляет собой письменное структурированное описание деловой ситуации, которая отражает реальные события, показатели какого-либо объекта исследования с указанием фактов, мнений, суждений, проблем по его состоянию и развитию.

. Основными категориями, используемыми в кейс-методе, являются понятия «ситуация» и «анализ». Рассмотрим их более подробно.

Категория «ситуация» может рассматриваться с позиций нескольких смысловых контекстов:

- ситуация как определенное состояние, содержащее в себе определённые противоречия и характеризующиеся высокой степенью нестабильности;

- ситуация как потенциал к изменению, зависящий от деятельности людей, участвующих в ситуации;

-ситуация, как система, открытая для вхождения и влияния людей, связанных с реализацией их целей и интересов в этой ситуации.

Категория «анализ» представляет собой мысленное расчленение объекта исследования на части и как научное исследование. Кейс –метод предполагает подключение нескольких видов анализа , в их совокупности и взаимодействии.

В научной литературе существуют различные подходы к определению категории «кейс- метод». Рассмотрим основные из них.

Наиболее распространенное определение метода кейс- стадии было сформулировано в 1954 году в классическом издании, посвященном описанию истории и применения метода конкретных ситуаций в Гарвардской школе бизнеса как метода обучения, когда студенты и преподаватели участвуют в непосредственных дискуссиях по проблемам или случаям бизнеса, при этом ситуации обычно готовятся в письменном виде как отражение актуальных проблем бизнеса, изучаются студентами, затем обсуждаются ими самостоятельно, что дает основу для совместных дискуссий и обсуждений в аудитории под руководством преподавателя. Метод Case study, таким образом, включает специально подготовленные обучающие материалы и специальную технологию использования этих материалов в учебном процессе [36].

Другую трактовку понятия метода кейс- стадии предлагает профессор Р. Мерри из Гарварда, определяя его как изучение предмета студентами путем рассмотрения большого количества кейсов в определенных комбинациях. Такое обучение и попытки управления различными ситуациями развивает в студенте, зачастую бессознательно, понимание и способность мышления на языке основных проблем, с которыми сталкивается управляющий в определенной сфере деятельности.

Известный исследователь кейс- технологий Роберт Йен под методом кейс- стадии понимает « эмпирическое исследование, которое изучает определенный феномен в его реально существующем контексте, когда границы между феноменом и контекстом не отчетливы, и в котором используется множество разноплановых источников информации [84, С.50].

По мнению Б.Е. Андюсова кейс-метод представляет собой разбор ситуации или конкретного случая, технологию анализа конкретной ситуации, частного случая [8].

Н.Ф. Геец определяет метод кейс-стадии как анализ практических, реальных ситуаций (кейсов) для выработки алгоритмов принятия практических решений проблемы. При этом, данный автор подчеркивает, что кейс-стадии представляет собой комплексный инструмент обучения действием, независимо от типа кейса (практический, обучающий или научно-исследовательский) [14].

А. Долгоруков под методом кейс-стадии понимает метод обучения, предназначенный для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, обзор и решение проблем, работа с информацией, ее анализ и синтез, работа с предположениями и заключениями, оценка альтернатив, принятие решений, навыки групповой работы [20].

По мнению А.А. Сафиной кейс-стадии представляет собой рассмотрение «случая» в единстве его взаимосвязей и динамики развития, изучение групповых норм и ценностей, структуры ролей или системы властных отношений путем длительного погружения исследователя в проблему [43].

Е. Шимутин под кейс-технологией понимает интерактивную технологию для краткосрочного обучения на основе реальных или вымышленных ситуаций [56].

По мнению М.Г. Савельевой кейс-метод представляет собой инновационный метод обучения в вузе, учитывающий все особенности изучаемой дисциплины и формирует необходимые знания, умения и навыки и направленный на решение определенно-поставленной проблемы, исходя из условий реальной учебной ситуации [42].

А.П. Панфилова, Л.А. Громова, И.А. Богачек, В.А. Абчук считают, что метод кейсов представляет собой деловую игру в миниатюре и является наиболее приемлемой интерактивной технологией для краткосрочного

обучения менеджеров, так как направлен не столько на освоение знаний, сколько на формирование новых психологических качеств и умений [38].

Другие ученые рассматривают метод кейс-стадии через раскрытие его содержания и определяют как метод получения нового знания путем организации индивидуального или группового анализа конкретной ситуации через определение проблем, отраженных в ситуации, поиск критериев и выработку плана действий по решению выявленных проблем [28].

Case- study, по нашему мнению, представляет собой метод активного, проблемно-ситуационного анализа на основе информационного комплекса, включающий в себя совокупность условий и обязательств, описывающих конкретную реальную ситуацию в жизни или обстановку на фирме, предприятии в определенный период времени, ориентирующее на формирование управленческой проблемы и поиск оптимальных вариантов ее решения для формирования профессиональных компетенций.

В связи с тем, что в экономике и бизнесе не существует единственного правильного, оптимального решения проблем, то кейс-стади направлен на поиск различных решений ситуации исходя из уровня знаний обучающихся, их практического опыта, коммуникативных способностей.

Таким образом, case- study позволяет погрузить обучающегося в определенную жизненную ситуацию, бизнес- процесс, отражающие реальную обстановку в обществе и способствует творческому развитию личности в поиске вариантов решения поставленных проблем, а также развитию коммуникативных способностей обучающегося. Одной из особенностей кейс- технологий является их широкий междисциплинарный характер, позволяющий развить теоретические и практические навыки в различных областях знаний.

Кейс можно рассматривать как описание реальной ситуации, как «кусочек» реальной жизни (true life). Более общее определение звучит как события, реально произошедшие в той или иной сфере деятельности и описанные авторами для того, чтобы спровоцировать дискуссию в учебной

аудитории, подтолкнуть студентов к обсуждению и анализу ситуации, принятию решения.

Применение case- study в учебном процессе позволяет поставить **новые цели обучения и раскрыть новые возможности** обучающегося (табл.3)

Таблица 3 - Цели и возможности применения case- study в образовательном процессе

Цели	Возможности
Закрепление и развитие теоретических знаний	Демонстрировать практическое использование полученных теоретических знаний и их творческое развитие
Развитие навыков критического анализа практических ситуаций и поставленных проблем	Уметь сформулировать и осмыслить проблему, развить практические навыки ее анализа и исследования, работы с различными источниками информации
Получение и развитие навыков группового анализа и принятия решений	Находить оптимальные методы анализа ситуации, альтернативные подходы к решению проблем, активизация обучающихся, развитие коллективного характера познавательной деятельности в процессе обучения
Обеспечение взаимосвязи теории и практики в процессе обучения	Принимать решения в действующих условиях внешней среды с учетом неопределенности на основе полученных теоретических знаний
Представление различных точек зрения и развитие умения отстаивать свою позицию	Развивать творческие способности и коммуникационные навыки

К кейсу предъявляются следующие требования:

- кейс должен четко соответствовать цели его создания;
- кейс должен отражать конкретные ситуации бизнес- процессов или аспекты экономической ситуации, показывать как положительные, так и отрицательные примеры экономической ситуации;

-кейс должен иметь определенный уровень трудности в соответствие с поставленной целью;

-кейс должен быть актуальным и не устаревать быстро;

-кейс должен развивать аналитическое мышлению у обучающихся;

-кейс должен иметь, как правило, несколько решений и провоцировать дискуссию;

-кейс должен быть написан простым, доступным языком;

-кейс должен быть интересным для студентов.

Изучение и обобщение научной и учебной литературы по исследуемому вопросу позволяют выделить следующие **признаки и технологические особенности** метода case- study (табл.4)

Таблица 4- Признаки и технологические особенности метода case- study в образовательном процессе

Признаки	Технологические особенности
Наличие конкретных ситуаций, рассматриваемых в дискретный временной период	Специфическая разновидность образовательной технологии, включающей в себя исследовательские и аналитические операции
Коллективный анализ и разработка решений по выявленной или поставленной проблеме	Представляет собой технологию коллективного обучения
Много альтернативность решений при единой цели при выработке решений	Является синергетической технологией, заключающейся в подготовке процедур погружения группы в ситуацию, в формировании эффектов умножения знаний, обмена открытиями и т.п.
Тесные взаимосвязи теории и практики в процессе обучения	Представляет технологию развивающего обучения, включающего процедуры коллективного и индивидуального развития
Представление различных точек зрения участников, наличие системы группового оценивания деятельности	Выступает как специфическая разновидность проектной деятельности
Наличие управляемого эмоционального напряжения студентов	Концентрирует в себе достижения технологии «создание успеха»

Одной из важных особенностей метода кейс - стадии является его эффективная сочетаемость с различными другими методами обучения, что обуславливает возможности интеграции разных методов при организации работы с кейсом (рис.1).

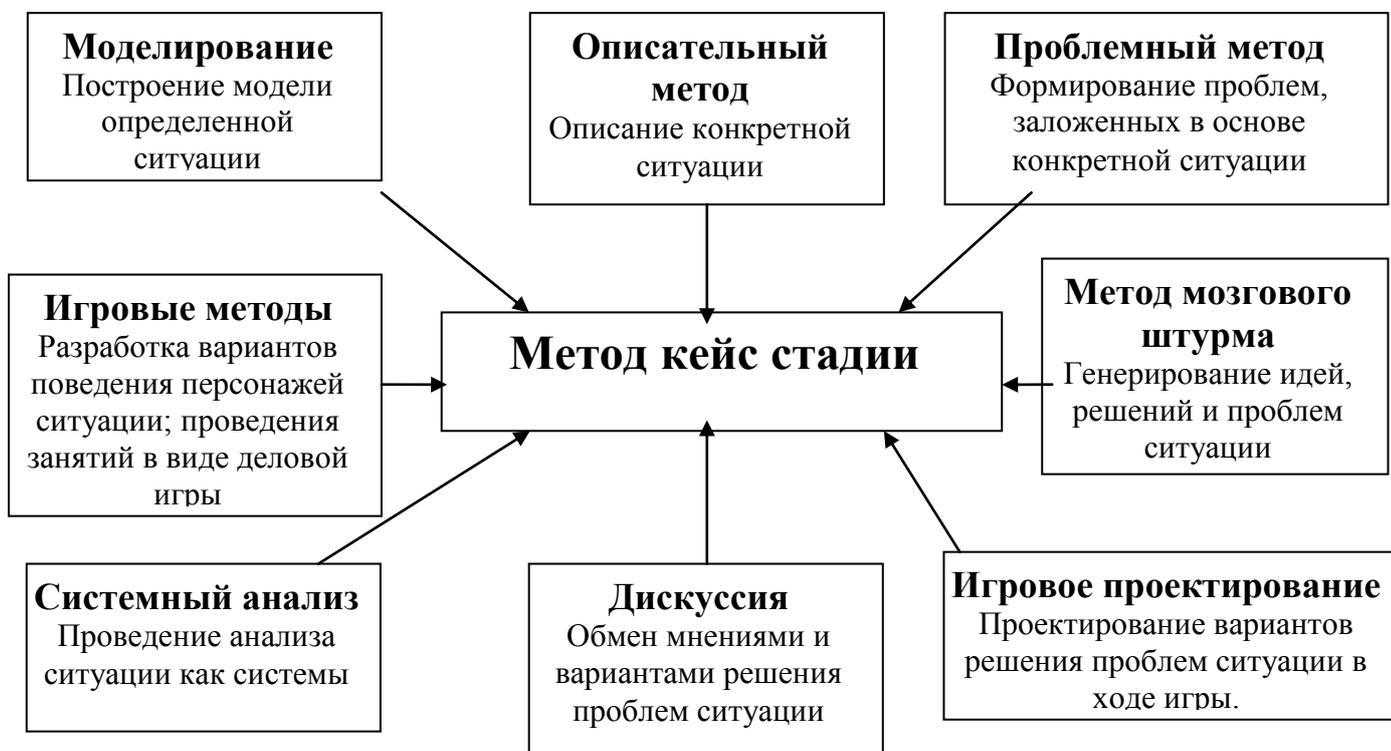


Рисунок 1 – Сочетаемость метода кейс- стадии с различными методами обучения

На наш взгляд, целесообразно выделить две группы результатов работы с кейсом:

1). Учебные:

- освоение новой информации;
- освоение методов сбора и обработки информации;
- приобретение навыков и опыта применения методов анализа конкретной ситуации;
- приобретение навыков работы с текстом;
- соотнесение теоретических и практических знаний.

2). Образовательные:

- повышение уровня профессиональной компетентности;

- формирование и достижение личных целей;
- создание авторского продукта в виде решения кейса;
- приобретение навыков и опыта выявления проблем и принятия решений.

Проведенный нами анализ научной и учебной литературы, а также собственный опыт свидетельствует о том, что применение case- study в учебном процессе имеет ряд **преимуществ** по сравнению с другими аналогичными методами обучения:

- развивает у обучающегося умение формулировать и осмысливать поставленную проблему, практические навыки ее исследования на основе работы с различными источниками информации;
- позволяет демонстрировать практическое использование полученных теоретических знаний и их творческое развитие;
- позволяет находить оптимальные методы анализа ситуации, альтернативные подходы к решению проблем;
- способствует активизации обучающихся, развитию коллективного характера познавательной деятельности в процессе обучения;
- учит принимать решения в действующих условиях с учетом неопределенности;
- развивает творческие способности обучающихся и их коммуникационные навыки;
- способствует формированию и развития навыков критического анализа практических ситуаций и поставленных проблем;
- способствует получению и развитию навыков группового анализа и принятия решений;
- развивает навыки презентации полученных результатов и умение аргументировать свою точку зрения.

Одним из преимуществ применения метода кейс-стади в образовательном процессе является возможность комбинирования различных методов анализа (табл. 5).

Таблица 5 - Основные виды анализа при использовании case – study

Виды анализа	Краткая характеристика
1. Проблемный анализ	
Осуществление проблемного структурирования, предполагает выделение комплекса проблем ситуации, их типологии, путей решения	Осознание сущности, специфики поставленной проблемы и определение путей разрешения с решением ряда задач: формулировка проблемы; пространственного решения; констатация проблемы; выяснение типа, характера проблемы; выявление закономерностей развития проблемы; диагностика разрешимости проблем и определение ресурсов для ее решения, разработка технологий решения проблемы
2. Причинно – следственный анализ	
Установление причин, приведших к возникновению ситуаций и следствий ее развертывания	Определение причин и следствий конкретной ситуации: выявление и формирование отчета предмета исследования, установление наличия причинно – следственных связей; анализ причин и следствий, установление характера и типа причинно – следственной связи, ее места в структуре причинно – следственной цепи, объяснение причинностью исследований процессов и явлений
3. Прагматический (прансеологический) анализ	
Диагностика содержания деятельности в ситуации, ее моделирование и оптимизация	Объявление объекта исследования с точки зрения общих эффектов в практической жизни: объявление объекта исследования с позиций его функций; оценка результативности системы; определение эффективности функционирования систем; выявление возможностей систем, ее резервов; разработка рекомендаций по повышению эффективности систем

Виды анализа	Краткая характеристика
4.Аксиологический анализ	
<p>Построение системы оценок ситуации, ее составляющих, условий, последствий, действующих лиц</p>	<p>Анализ того или иного объекта исследования в системе ценностей: выявление множества оцениваемых объектов, формирования группы экспертов, определение системы и критериев оценивания; проведения аксиологической экспертизы, получения системы оценки объектов, разработка рекомендаций по совершенствованию исследований объектов</p>
5.Ситуационный анализ	
<p>Определение характеристик структуры ситуации, ее функций, взаимодействия с внешней и внутренней средой</p>	<p>Анализ, основанный на совокупности приемов и методов использованных при оценке конкретной ситуации, ее структуры, тенденций развития и т. д. Ситуация является развитием социальных изменений, она вытекает из предыдущей ситуации и втекает в последующую ситуацию; т. е. является процессуальной</p>
6.Прогностический анализ	
<p>Подготовка предсказаний относительно вероятности потенциального и нежелательного будущего</p>	<p>Предполагает не только анализ, но и разработку моделей будущего и путей его дальнейшего развития. Анализ представляет собой прогностическую диагностику, выявление степени соответствия, являясь процессом будущего. Включат в себя: нормативный прогнозный анализ, при котором задается будущее состояние системы и способа достижения будущего; простой прогностический анализ, при котором определение ситуации будущего происходит путем построения трендовых моделей</p>

Виды анализа	Краткая характеристика
7.Рекомендательный анализ	
Разработка рекомендаций относительно проведения действующих лиц ситуации	Выработка рекомендаций относительно поведения действующих лиц в определенной ситуации. Основная проблема – проблема взаимодействия и общности языка исследователя и практики управленца. Исследователь должен разработать рекомендации по совершенствованию деятельности управленца
8. Программно – целевой анализ	
Разработка программной деятельности в данной ситуации	Дальнейшее развитие рекомендаций анализа при разработке программы достижения определенной цели

Использование той или иной комбинации рассмотренных основных методов анализа позволяет повысить качество проводимого анализа на основе системного, дифференцированного подходов.

1.3. Современные научные подходы к классификации видов и типов кейсов

Проведенные исследования зарубежных и отечественных трудов ученых показали, что в настоящее время в научной литературе не существует единой всесторонней классификации типов и видов кейсов. Поэтому нами предпринята попытка на основе изучения, обобщения и анализа научных трудов зарубежных и отечественных ученых систематизировать типы и виды кейсов в наиболее полную их классификацию по различным основаниям (рис. 2).

Рассмотрим классификацию типов и видов кейсов по выделенным нами основным признакам классификации.

Общепризнанным в современной научной литературе является выделение **по направленности обучения** трех типов кейсов:

-практические кейсы, отражающие реальные ситуации бизнес-процессов и экономических явлений и направленные на формировании у студентов практических навыков анализа ситуаций и принятия управленческих решений по решению выявленных проблем;

-обучающие кейсы, предназначенные для развития у студентов обучающих навыков применения определенных методик и методов проведения исследования конкретных ситуаций;

- научно- исследовательские кейсы, предназначенные для получения и развития новых знаний и умений на основе полученных студентами теоретических и практических знаний с учетом отечественного и зарубежного научного опыта.

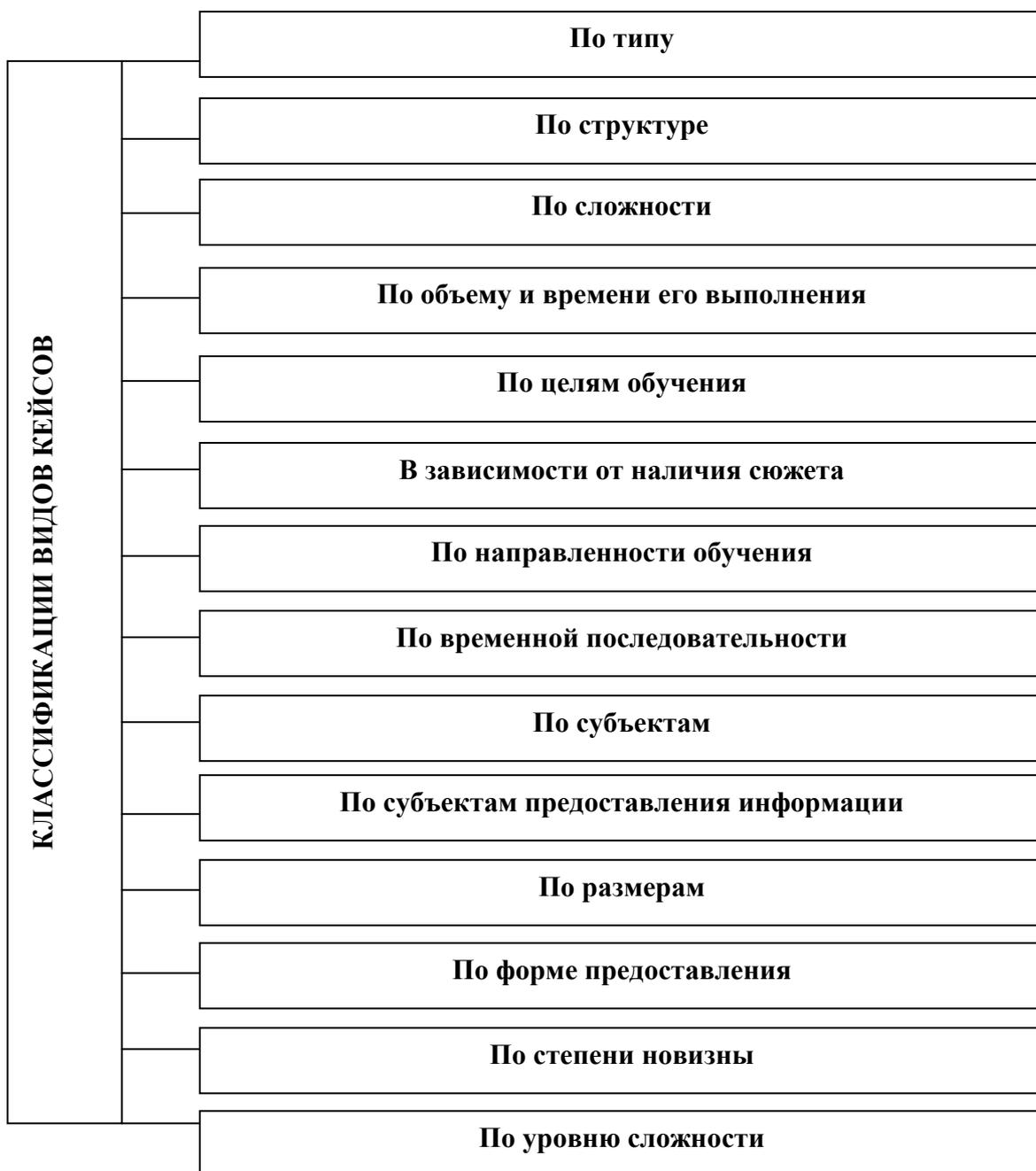


Рисунок 2 – Классификация видов кейсов

В образовательном процессе возможно использование различных **типов** обучающих и практических кейсов:

-классические (*гарвардские*) кейсы, включающие глубокое и подобное описание ситуации с принятием единственно правильного решения сформулированной проблемы;

- *проблемные кейсы*, содержащие заранее определенную проблему и описание конкретной ситуации, предусматривающие правильное определение и формулирование проблемы;

- *описательные кейсы*, содержащие описание конкретной ситуации с необходимостью определения положительных и отрицательных сторон решения выявленной проблемы;

- *проектные кейсы*, результатом которых является разработка программы действий по преодолению проблемы на основе анализа конкретной ситуации;

- *системные кейсы*, содержащие подробное описание экономической и управленческой ситуации на конкретном предприятии и предусматривающие разработку рекомендаций по их улучшению;

- *интерактивные кейсы*, предусматривающие возможность проведения интервью с руководителем предприятия и его специалистами наряду с представленным описанием конкретной ситуации;

- *кейсы-айсберги*, в которых обучающиеся не имеют достаточной информации для принятия решений и вынуждены самим искать дополнительно информацию для решения проблемы;

- *серийные кейсы*, включающие в себя ряд незавершенных кейсов, каждый из которых является продолжением предыдущего.

Рассмотренные типы кейсов в свою очередь могут классифицироваться по различным признакам. Так, по цели осуществления в образовательном процессе можно выделить следующие **виды** кейсов:

- *тренинговые кейсы*, направленные на приобретение опыта анализа простых и сложных структурных проблемных ситуаций, разработки управленческих решений;

- *демонстрационные кейсы*, основной целью которых является продемонстрировать методы решения различных управленческих задач определенной сложности и обобщить опыт на основе структурных фактов;

-*инновационные кейсы*, направленные на развитие аналитических способностей при анализе сложных, слабо структурированных ситуаций, решение которых не были найдены и развитие которых не завершилось.

Другим важным признаком классификации является **«по структуре»**, согласно которому можно выделить три вида кейсов:

-*структурированные кейсы (highly structured case)*, представляющие собой короткое и точное изложение ситуации с конкретными цифрами и данными с определённым количеством правильных ответов и предназначенные для оценки знания и умения использовать навыки, методики в определённой области знаний;

-*неструктурированные кейсы (unstructured cases)*, включающие в себя материал с большим количеством данных и предназначенные для оценки стиля и скорости мышления, умения отделить главное от второстепенного и навыков работы в определённой области, предполагающие несколько правильных вариантов ответов с возможностью нахождения нестандартного решения рассматриваемой ситуации.

-*первооткрывательские кейсы (ground breaking cases)*, представляющие возможность увидеть, способен ли человек мыслить нестандартно, сколько креативных идей он может выдать за отведённое время.

По сложности в процессе обучения возможно выделение следующих видов кейсов:

-*кейсы с формированием проблемы*, в которых описывается конкретная ситуация в определённый период времени и четко формулируется проблема, требующая решения;

-*кейсы без формирования проблемы*, в которых описываются более сложные конкретные ситуации без четкого выделения проблемы, которая только обозначена в статистических данных, оценках экспертов и т.п. и целью кейса является самостоятельное выявление проблем и определение альтернативных путей их решения;

-*иллюстративные кейсы*, ориентированные на обучение на практическом примере студентов алгоритму принятия правильных решений в определенных конкретных ситуациях.

Важным признаком классификации является *«объем кейса и время на его выполнение»*, согласно которому можно выделить следующие виды кейсов:

-*«маленькие наброски»(short vignettes)*- кейс, содержащий краткое описание конкретной ситуации на 1-10 страниц и 1-2 страницы приложений, включая ключевую информацию;

- *структурированный кейс*, включающий в себя минимум дополнительной информации, при изучении которой студент должен применять определенные известные модели или формулы без какой-либо фантазии;

- *классический кейс*, представляющий собой простые конкретные, небольшие по объему ситуации;

- *большие, неструктурированные кейсы*, объемом до 50-60 страниц для самостоятельной творческой работы студентов.

Признак классификации *«По целям обучения»* определяет содержание процесса обучения с использованием следующих видов кейсов:

-*кейсы , обучающие анализу и оценке конкретных ситуаций;*

-*кейсы, обеспечивающие обучение решению проблем и принятию решений;*

- *кейсы, иллюстрирующие проблему, концепцию в целом;*

-*«мертвые» кейсы*, содержащие всю необходимую для исследования информацию и не предусматривающие проведение дополнительных исследований;

-*«живые» кейсы*, провоцирующие студентов на проведение дополнительных исследований и поиск дополнительной информации в соответствии с целями исследования.

В зависимости от наличия сюжета выделяют *сюжетные кейсы*, представляющие собой описание определенных событий, действий физических лиц и организаций и *бессюжетные*, включающие в себя статистическую информацию, расчеты, выкладки, прочие материалы, помогающие диагностировать ситуацию и восстановить сюжет.

По временной последовательности можно выделить 3 вида кейсов:

-кейсы, *предусматривающие исследование «от прошлого к настоящему»*, характеризующее естественную временную последовательность событий с одновременным выявлением причинно-следственных связей между исследуемыми событиями;

-кейсы, *исследующие конкретную ситуацию «от настоящего к прошлому»*, прокручивая время назад (фрагментные, не системные воспоминания о чем-либо в прошлом);

-*прогностические кейсы*, предлагающие подробное описание конкретных событий недавнего прошлого и настоящего на основе которых вырабатываются оптимальные решения проблем и поведения субъектов ситуации в будущем.

По субъектам кейса можно выделить:

- *личностные кейсы*, в которых действуют конкретные личности, руководители и т.д.,

-*организационно- институциональные кейсы*, участниками которых выступают организации, предприятия, их структуры и подразделения,

-*многосубъектные кейсы*, в которых действуют несколько субъектов ситуации.

По субъектам предоставления информации по кейсу можно выделить следующие виды кейсов:

-кейсы, информация по которым представлена преподавателем;

-кейсы, информация по которым представлена слушателем;

-кейсы, информация по которым представлена учебной группой.

Важным признаком классификации, определяющим количество учебного времени, как аудиторного, так и внеаудиторного, отведенного на решение кейса является признак **«По размерам»**, согласно которому выделяют:

- *мини-кейсы* (1-3 страницы текста ситуации с временем на решение кейса в среднем около 2 часов занятий);

- *кейсы среднего размера или сжатые кейсы* (3-6 страниц с временем занятий 2-4 часа);

- *объемные, полные кейсы*(более 6-10 страниц , рассчитанный на несколько занятий);

- *полные кейсы* (в среднем 20-25 страниц, предназначенные для командной работы в течение нескольких дней и обычно подразумевают командное выступление для презентации своего решения).

По форме представления кейсы подразделяются на следующие виды:

-в печатном виде;

-на электронных носителях;

-на аудио- видеоносителях;

-мультимедиа.

По степени новизны выделяют кейсы, содержащие новизну в описании ситуации и способах, методах решения проблем и кейсы, не содержащие новизны, представляющие типичные конкретные ситуации и традиционное, общепринятые методы решения проблем.

По уровню сложности в учебной и научной литературе выделяют три вида кейсов:

-кейсы для бакалавров;

-кейсы для магистров;

-кейсы для программ и курсов повышения квалификации.

Вышерассмотренная нами классификация видов кейсов отражает лишь основные классификационные признаки и соответствующие им виды кейсов,

наиболее часто используемые в практике образовательного процесса при преподавании экономических дисциплин в высших учебных заведениях.

Использование в процессе обучения предпринимательству метода case-study позволяет углубить теоретические знания обучающихся и сформировать у них практические навыки анализа и принятия решений в конкретных ситуациях предпринимательской деятельности в условиях внешней и внутренней среды, адаптировать обучающихся к практике деятельности на рынке в современных условиях.

На наш взгляд, при обучении студентов высших учебных заведений экономическим дисциплинам целесообразно использование серийных кейсов, позволяющих определить взаимосвязи и взаимодействия между различными сторонами деятельности конкретного предприятия и показателями его деятельности и сформировать целостную картину объекта исследования. Применение данных кейсов позволяет не только углубить теоретические знания студентов, но и сформировать практические навыки исследования деятельности конкретных предприятий, умение работать с различными источниками информации, развить коммуникативные способности обучающихся, а следовательно адаптировать студентов к практике деятельности на рынке в современных условиях.

Выводы по главе 1

В главе 1 «Кейс-стади как интерактивный метод в образовании» решены следующие задачи: изучен и обобщен зарубежный и отечественный опыта использования метода кейс-стади в образовании, уточнен понятийный аппарат исследования, в частности конкретизирована социально-педагогическая трактовка понятия «метод кейс-стади», определены и конкретизированы цели, возможности, признаки и технологические особенности использования метода кейс-стади в образовательном процессе, выявлена сочетаемость данного метода с другими методами обучения и основными методами анализа, систематизирована классификация типов и видов кейсов, что углубляет, расширяет и обогащает имеющиеся теоретические представления о кейс-технологиях в образовательном процессе.

Проведенные нами исследования выявили практику широкого и длительного использования метода кейс-стади в вузах США, особенно при преподавании дисциплин экономики, менеджмента, бизнеса. Вместе с тем нами была выявлена тенденция недостаточного распространения данного интерактивного метода обучения в образовательном процессе в вузах России и на основе проведенного анкетирования определены основные причины этой тенденции.

Представленные в первой главе изучение, обобщение и критический анализ зарубежной и отечественной научной литературы по теме исследования позволили обосновать роль и преимущества использования метода кейс-стадии в образовательном процессе в вузах.

В работе особо подчеркнуто, что метод кейс-стадии, несмотря на широкий круг его преимуществ и достоинств, является лишь одним из интерактивных методов обучения студентов и для повышения эффективности образовательного процесса требуется его сочетание с другими традиционными и активными методами обучения.

В ходе работы над темой исследования было выявлено, что концептуальные подходы к определению метода кейс-стади, представленные зарубежными и отечественными учеными, существенно отличаются друг от друга и в настоящее время еще не сформировано единое мнение по поводу смысловой нагрузки этой категории. В связи с этим нами было конкретизировано понятие метода «кейс-стади» на основе компетентностного подхода в образовании и представлено следующее определение данной категории: **«Case- study, по нашему мнению, представляет собой** метод активного, проблемно-ситуационного анализа на основе информационного комплекса, включающий в себя совокупность условий и обязательств, описывающих конкретную реальную ситуацию в жизни или обстановку на фирме, предприятии в определенный период времени, ориентирующее на формирование управленческой проблемы и поиск оптимальных вариантов ее решения для формирования профессиональных компетенций».

В ходе проведенных нами исследований было обосновано, что применение метода кейс-стади в образовательном процессе в вузе рассматривается как сложный и многоаспектный процесс. В связи с этим нами были конкретизированы цели и возможности использования метода кейс-стади в процессе обучения в вузе, обоснованы признаки и технологические особенности данного метода, определены основные требования к кейс-технологиям и возможности сочетания данного метода с другими методами обучения.

В ходе исследования были определены две группы результатов работы с кейсом- учебные (освоение новой информации и методов ее сбора и обработки; приобретение навыков, опыта применения методов анализа конкретной ситуации и навыков работы с текстом, соотнесение теоретических и практических знаний) и образовательные (повышение уровня профессиональной компетентности; формирование и достижение

личных целей; создание авторского продукта в виде решения кейса; приобретение навыков и опыта выявления проблем и принятия решений).

Проведенные нами исследования позволили выявить широкий круг преимуществ метода кейс-стадии при преподавании экономических дисциплин в вузах по сравнению с другими методами обучения, что обуславливает необходимость интеграции данного метода обучения с другими традиционными и интерактивными методами преподавания для повышения качества образовательного процесса.

Изучение и обобщение нами научных трудов отечественных и зарубежных ученых показало, что в настоящее время отсутствует единая классификация типов и видов кейсов, что в определенной степени затрудняет использование метода кейс-стадии на различных этапах процесса обучения. В связи с этим нами была проведена систематизация дифференциации видов кейсов и представлена обобщенная классификация типов и видов кейсов по 14 признакам.

Глава 2 МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЮ CASE- STUDY В ОБРАЗОВАНИИ В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ

2.1. Методические подходы к разработке кейсов и преподавания дисциплин с использованием метода case- study в вузах

Изучение и обобщение зарубежной и отечественной научной и учебной литературы по изучаемой проблематике показало, что в настоящее время предлагаются различные методические подходы к разработке кейсов и преподавания экономических дисциплин с использованием метода кейс-стади в вузах.

Анализ содержания и структуры Гарвардских кейсов (прил.1) показали, что, как правило, эти кейсы представляют собой:

- большое по объему описание конкретной ситуации, дополненное различными иллюстрациями, данными статистики, комментариями специалистов и мнениями в прессе и т.п.,

- вопросы по кейсу;

- задания для выполнения кейса.

Данная структура кейса считается классической и характерна для большинства университетов и школ бизнеса США.

Рассмотрим основные научные подходы отечественных ученых к структуре кейсов.

И.Х. Багирова, Б.С. Бурыхин предлагают следующую структуру кейса: описание ситуации, задание, описание предполагаемого формата результата (эссе, дискуссия, презентация и т.д.), критерии оценки работы студента [9] .

Другие отечественные ученые предлагают структуру кейса, включающую в себя такие разделы, как введение(герои кейса, история, время действия), описание ситуации, вопросы к кейсу, приложения (дополнительная информация),заклучения(возможные решения), методические рекомендации к разбору кейса [28,29].

О.Н. Калачикова представляют более подробный план кейса:

- описание ситуации;
- контекст ситуации: хронологический, исторический, контекст места, особенности действия или участников ситуации;
- комментарии к ситуации;
- проблема;
- вопросы или задания для работы с кейсом;
- материалы рефлексии студентов;
- приложения[26].

Е.А.Шаталова предлагает более краткое содержание кейса, включающего в себя описание ситуации, вопросы, ответы, решения[55].

По нашему мнению, кейс для преподавания экономических дисциплин в вузах должен иметь следующую структуру:

- описание конкретной ситуации из деятельности предприятия, организации, функционирующих в современных условиях на рынке в действующих условиях внешней и внутренней среды;
- вопросы или задания по кейсу;
- дополнительная информация(по необходимости).

Изучение и критический анализ рассмотренных трудов отечественных и зарубежных ученых, практиков, а также собственный опыт применений метода кейс-стади в образовательном процессе в вузе при преподавании экономических дисциплин позволяют предложить следующую схему разработки кейса (рис.3).

Изучение, обобщение и анализ отечественной литературы показали, что в настоящее время отсутствуют единые методические подходы к проведению учебных занятий с использованием метода кейс-стадии. Рассмотрим основные подходы отечественных ученых к данной проблеме.

Т.Н. Варфоломеева, М.С. Грызлова предлагают проведение занятий с применением метода кейс- стадии в разрезе четырех этапов:



Рисунок 3 – Процедура разработки кейса

1). Самостоятельное изучение студентами выданного преподавателем кейса, запрос дополнительной информации, ее оценка путем взвешивания значимости.

2). Предварительное обсуждение кейса в малых группах.

3). Межгрупповая дискуссия в виде докладов участников-представителей малых групп.

4). Подведение итогов, оценка преподавателем результатов работы студентов [12].

И.Х.Багирова, Б.С. Бурыхин предлагают следующую последовательность проведения занятия по методу кейс-стади:

- подбор кейса, планирование хода занятия, ознакомление студентов с текстом кейса;

- анализ студентами кейса, ответы преподавателя на возникшие у студентов вопросы, составление резюме по итогам обсуждения;

- подведение итогов совместной работы, запись рекомендаций на будущее [9].

Ряд ученых предлагает осуществлять ход занятия с использованием кейс-метода в четыре этапа: индивидуальная работа студентов с текстом кейса, обсуждение кейса в малых группах, публичные выступления и групповая дискуссия, обобщение результатов работы преподавателем [28].

По мнению Г.М. Гаджикурбановой при проведении занятия с использованием кейс-технологии необходимо выделить 5 этапов:

1). Знакомство студентов с ситуацией, описанной в кейсе, ее особенностями.

2). Выделение основных проблем и факторов, реально воздействующих на ситуацию.

3). Индивидуальная или групповая работа студентов с материалами кейса.

4). Работа в малых группах по согласованию видения ключевой проблемы и ее решений.

5). Презентация и экспертиза результатов работы малых групп на общей дискуссии [13].

Более подробный план проведения занятия по методу кейс-стади предлагает Е.А. Шаталова:

1).Изготовление преподавателем кейса.

2).Этап индивидуальной работы:

-анализ ситуации с целью определения проблемы;

-подведение теоретических оснований под конкретный случай;

-разработка плана решения проблемы;

-обоснование конкретных способов, средств и приемов воздействия,

-рефлексивный прогноз возможных последствий и результатов

применения выработанной стратегии решения проблемы.

3).Этап анализа кейса в малых группах:

-возможен запрос на дополнительную информацию;

-выдача дополнительной информации каждой группе;

-оценка на общей дискуссии какая информация была использована при выработке решения и количественное и качественное взвешивание(в баллах, очках) стоимости запрошенной информации.

4). Этап предварительного обсуждения ситуации в аудитории.

5).Этап межгрупповой дискуссии.

6).Заключительный этап- подведение итогов[55].

Изучение, обобщение и критический анализ рассмотренных научных и учебных трудов ученых, практиков, а также собственный опыт применений метода кейс-стади в образовательном процессе в вузе при преподавании экономических дисциплин позволяют предложить следующий алгоритм проведения занятий с использованием кейс- технологий в учебном процессе (рис.4).



Рисунок 4 – Алгоритм проведения занятия с использованием метода кейс – стадии

2.2 Методика проведения занятий по экономическим дисциплинам с использованием метода case- study в вузах

Рассмотрим более подробно каждый этап и направление проведения учебного занятия по экономической дисциплине с использованием метода кейс-стади согласно предложенной нами алгоритму (рис.4).

Первоначально на подготовительном этапе преподаватель объявляет тему занятия, определяет цели и задачи проведения занятия. Для этого необходимо сформулировать цели и задачи занятия в соответствие с аббревиатуре SMART:

S(Specific)- конкретные;

M(Measurable)- измеримые;

A(Achievable)-достижимые;

R(Realistik)-реалистичные;

T(Timed)- структурированные по срокам выполнения.

При формулировании преподавателем целей и задач занятия необходимо представлять их в виде конкретных действий: описать, определить, рассчитать, проанализировать, разработать и т.д.

Для повышения эффективности работы на занятии необходимо уточнить понятийный аппарат изучаемой темы, для чего преподаватель осуществляет краткий повтор основных понятий, категорий, методов исследования по изучаемой теме в виде устного опроса студентов.

Важным моментом проведения занятия с использованием метода кейс-стади является информирование студентов о правилах работы с кейсом в разрезе основных этапов и направлений деятельности, плане проведения занятия с указанием временных рамок проведения каждого этапа, правилах и методике оценки результатов работы студентов.

Важным этапом предлагаемой методики проведения занятия является ознакомление студентов с материалами кейса. Если студентам предлагаются небольшие по объему кейсы (мини- кейсы, средние кейсы),то ознакомление

с материалами конкретной ситуации кейса осуществляется на семинарском занятии. Если же студентам предлагаются средние или большие по объему кейса, требующие существенных затрат времени на ознакомление и определенных теоретических знаний, то ознакомление студентов с текстом кейса и последующий его анализ чаще всего осуществляются за несколько дней до его обсуждения и реализуются как самостоятельная работа студентов. При этом время, отводимое на ознакомление с материалами кейса, определяется типом и видом кейса, его объемом и сложностью.

В ходе ознакомления с кейсом студенты должны придерживаться системного подхода и осуществлять следующую работу:

- освежить в памяти теоретические концепции и подходы, которые предстоит использовать при анализе кейса;

- ознакомиться с материалами ситуации кейса, составить общее представление о предлагаемой ситуации;

- выявить ключевые проблемы кейса;

- определить, какие именно из представленных данных кейса важны для решения поставленных проблем;

- войти в ситуационный контекст кейса;

- определить основные трудности, могущие возникнуть при решении задачи;

- прочитать вопросы и задания кейса, определиться с тем, что необходимо сделать;

- выбрать методы исследования.

В рамках основного этапа предлагаемой нами методики первоначально осуществляется индивидуальная работа студента с материалами кейса, в ходе которой студенты должны внимательно изучить материалы предложенной ситуации, выписать возникшие в ходе изучения материалов кейса вопросы, определить необходимость получения дополнительной информации, выявить основные проблемы кейса и сформировать свой взгляд на ситуацию.

Важным этапом проведения занятия с использованием метода кейс-стади является сегментация аудитории в ходе обсуждения материалов кейса с высказыванием собственных позиций и точек зрения и правильное формирование малых рабочих групп.

В ходе работы на занятии производится объединение сходных мнений разных студентов вокруг определенной позиции и осуществляется формирование единых направлений разрабатываемых вопросов в рамках темы занятия, создается из аудитории набор малых рабочих групп с разными позициями. Затем осуществляется организация коммуникации между сегментами различных малых групп. Этот шаг является особенно эффективным, если занятие проводится с достаточно большой аудиторией: в этом случае сегментирование представляет собой инструмент повышения интенсивности и эффективности коммуникации.

При этом преподаватель должен учитывать типы обучаемых:

- студент-мыслитель- студент, который склонен прежде чем осуществлять какие-либо действия сперва понаблюдать, поразмышлять, понять новую информацию и проанализировать ее, находящий самостоятельные решения выявленных проблем и испытывающий дискомфорт, если его торопят с решением;

- студент-теоретик- студент, обладающий развитым логическим мышлением и высокой степенью методичности, испытывающий потребность в наблюдении за процессом занятия со стороны, любящий задачи, требующие интеллектуальный усилий и нестандартного мышления, обладающий концептуальным видением проблемы и способов ее решения;

- студент- прагматик- студент, который стремится быстро перейти к действию, не углубляясь в теорию, и найти практическое решение поставленной проблемы, любящий экспериментировать, искать новые решения, подходы, действующий обычно импульсивно, быстро, уверенно, азартно;

- студент-активист- студент, любящий узнавать новое, получать инновационный опыт, активно участвующий во всех стадиях учебного занятия, проявляющий во всем инициативу.

При формировании малых рабочих групп преподаватель должен обеспечить равномерное распределение рассмотренных типов обучаемых по группам для обеспечения эффективной их работы. При этом можно выделить следующие роли, препятствующие или способствующие эффективному взаимодействию участников группы (табл.6).

Таблица 6 - Характеристика ролей студентов при применении case- study в образовательном процессе в вузе

Название роли	Характеристика роли
Инициатор	Студент, который чаще других предлагает новые решения, изменяет точку зрения, вносит предложения
Координатор	Студент, который способствует правильному разделению обязанностей между участниками группы, координируя распределение работы в группе
Последователь	Студент, подхватывающий новые идеи, расширяющий и углубляющий ее, доводя до решения
Ориентирующий	Студент, который определяет направления работы группы, следит за регламентом проведения работы
Ищущий информацию	Студент, который часто задает вопросы и пытается получить на них ответы, побуждает других студентов к действию, принятию решений
Поощряющий	Студент, который мотивирует и подталкивает других студентов к участию в групповом процессе, вовлекая малоактивных студентов к работе в группе

Название роли	Характеристика роли
Оценивающий	Студент, который оценивает деятельность как отдельных студентов, так и всей группы, сравнивает ход работы с поставленными задачами и целями, подводит итоги в конце занятия
Гармонизатор	Студент, который разрешает конфликтные ситуации в группе, преодолевает противоречия между отдельными членами группы
Доминирующий	Студент, который стремится занять позицию лидера в группе, навязывает свое мнение, манипулирует другими студентами
Избегающий работы в группе	Студент, который стремится быть в стороне, не поддерживает групповых инициатив, предпочитает отмалчиваться или давать уклончивые ответы
Блокирующий	Студент, который противостоит групповым инициативам, подвергает сомнению все, что происходит в группе
Блуститель правил	Студент, который следит за соблюдением правил игрового взаимодействия, напоминает правила работы с кейсом

В каждой малой рабочей группе осуществляется сопоставление индивидуальных ответов, их доработка, выработка единой позиции, которая оформляется для презентации. В каждой группе выбирается или назначается «спикер», который будет представлять решение группы и отвечает на вопросы (выступления должны содержать анализ ситуации с использованием соответствующих методов из теоретического курса; оценивается как содержательная сторона решения, так и техника презентации и эффективность использования технических средств).

Можно выделить следующие примерные правила работы в малой группе:

- быть активным.

- уважать мнение участников.
- быть доброжелательным.
- быть пунктуальным, ответственным.
- не перебивать.
- быть открытым для взаимодействия.
- быть заинтересованным.
- стремится найти истину.
- придерживаться регламента.
- креативность.
- уважать правила работы в группе.

Каждая группа по результатам работы с кейсом осуществляет интерактивное позиционирование своих суждений, которые затем проходят обсуждение. Интерактивное позиционирование включает четыре этапа:

- 1) выяснение набора позиций аудитории,
- 2) осмысление общего для этих позиций содержания,
- 3) переосмысление этого содержания и наполнение его новым смыслом,
- 4) формирование нового набора позиций на основании нового смысла.

Организация обсуждения кейсов обычно основывается на двух методах:

1). Традиционный Гарвардский метод, представляющий собой открытую дискуссию, который целесообразно использовать в случае, когда студенты умеют аргументировать, доказывать и обосновывать свою точку зрения, обладают значительной степенью самостоятельного мышления .

2). Альтернативный метод- метод, связанный с индивидуальным или групповым опросом, в ходе которого студенты делают формальную устную оценку ситуации и предлагают анализ представленного кейса, свои решения и рекомендации, т.е. делают презентацию, облегчающий преподавателю

осуществление контроля и развивающий у студентов коммуникативные навыки. Однако, этот метод менее динамичен, чем Гарвардский метод.

По нашему мнению, при проведении учебных занятий по экономическим и управленческим дисциплинам с применением метода кейс-стади целесообразно использование открытой дискуссии.

Важнейшей характеристикой открытой дискуссии является уровень ее компетентности. Неподготовленность студентов к дискуссии делает ее формальной и превращает в процесс вытаскивания ими информации у преподавателя, а не самостоятельное ее добывание и решение проблем кейса.

Руководя дискуссией, преподаватель должен добиваться участия в дискуссии каждого студента, выслушивать аргументы за и против и объяснения к ним, контролировать процесс и направление дискуссии, но не ее содержание.

Особое место в организации дискуссии при обсуждении и анализе кейса принадлежит использованию метода генерации идей, получившего название «мозговой атаки» или «мозгового штурма».

Данный метод был разработан в конце 1930-х годов американским ученым А. Осборном. При данном методе эксперты подразделяются на две группы, одна из которых генерирует идеи, а другая их анализирует, критикует и разрушает. Основу заседания составляет выдвижение как можно большего количества идей, так как вероятность появления действительно ценной идеи повышается с увеличением их общего числа. Выдвижение идей протекает лавинообразно, так как высказываемые идеи порождают либо творческую, либо критическую реакцию.

По мнению социологов групповое мышление в ходе метода мозгового штурма производит на 70 % больше ценных новых идей, чем сумма индивидуальных мышлений. Оптимальная численность участников группы 10-15 человек. Продолжительность «мозгового штурма» при генерации идей рекомендуется не менее 20 мин и не более 1 час (в зависимости от активности участников группы).

Метод мозговой атаки основан на предположении, что среди большого числа идей имеется несколько хороших, поэтому, объединяя экспертов в соответствующие группы, добиваются повышения продуктивности мышления ее участников, строящих свою коллективную работу по следующим правилам (рис. 5).

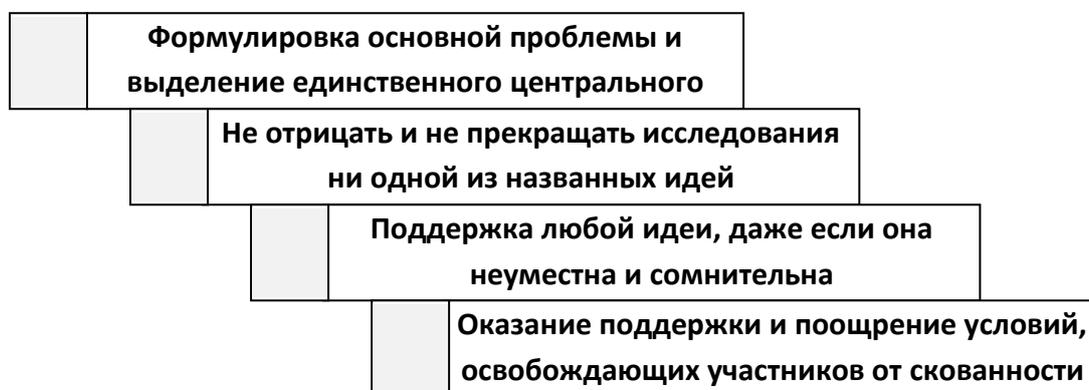


Рисунок 5 - Правила проведения «мозговой атаки»

Метод мозговой атаки осуществляется в несколько этапов (рис. 6).

I этап	Формирование группы участников «мозговой атаки»
II этап	Составление проблемной записки ●—————●
III этап	Генерация идей
IV этап	Систематизация идей, высказанных в ходе III этапа
V этап	Деструктурирование (разрушение) систематизированных идей
VI этап	Оценка критических замечаний и составление списка практически реализуемых идей

Рисунок 6 - Этапы проведения мозговой атаки

Одной из разновидностей метода мозговой атаки является метод «635». Цифры в названии метода означают, что группа состоит из 6 участников, каждый из которых должен записать 3 идеи в течение 5 мин. Лист записи ходит по кругу, в результате чего каждый участник за 30 мин записывает по 18 идей, что в общей сложности составляет 108 идей. Метод позволяет из множества идей отобрать более оригинальные и прогрессивные для решения

поставленной проблемы.

Сложность использования метода «мозговой атаки» и его разновидностей в практике исследований заключается в сложности сбора квалифицированных экспертов для проведения заседания (сеанса), возможности направления всей группы по ложному пути вследствие чрезмерной активности одного или нескольких членов группы, возможности разделения общего предубеждения при неудачном подборе группы.

Важным аспектом использования метода case-study в образовательном процессе является *презентация* или представление результатов анализа кейса, позволяющая формировать и развивать многие глубинные качества личности (волю, убежденность, целенаправленность, достоинство и т.п.); а также навыки публичного общения, формирования своего собственного имиджа.

При использовании метода кейс-стади в преподавании экономических дисциплин возможно использовать различные виды презентации (табл.7).

Таблица 7 - Классификация видов презентации при применении case- study в образовательном процессе в вузе

Признак классификации	Виды презентации
По форме представления	Публичная Непубличная
По числу участников	Индивидуальная Групповая
По этапу разработки	Промежуточная Конечная
По субъекту представления	Студенческая презентация Преподавательская презентация

Рассмотрим более подробно основные виды презентации при применении case- study в образовательном процессе в вузе.

По форме представления выделяют два вида презентации при применении case- study в образовательном процессе в вузе:

-публичная (устная) презентация, которая предполагает представление решений кейса и мнений участников в группе и позволяющая максимально вырабатывать навыки публичной деятельности и участия в дискуссии. Степень подготовленности выступающего проявляется в спровоцированной им дискуссии. При устной презентации необходимо учитывать эмоциональный настрой выступающего, так как отношение и эмоции студента вносят существенный вклад в сообщение и определяют накал дискуссии. Одним из преимуществ публичной (устной) презентации является ее гибкость, так как выступающий может откликаться на изменения окружающей обстановки, адаптировать свой стиль и материал, чувствуя настроение аудитории.

-непубличная презентация, как правило, выступающая в виде подготовки письменного отчета по выполнению кейса, при этом стимулируются такие качества, как умение студента подготовить текст, точно и аккуратно составить отчет, не допустить ошибки в расчетах и т.д. Подготовка письменного анализа кейса аналогична подготовке устного, с той разницей, что письменные отчеты-презентации обычно более структурированы и детализированы.

Основное правило письменного анализа кейса заключается в том, чтобы избегать простого повторения информации из текста, информация должна быть представлена в переработанном виде. Самым важным при этом является собственный анализ представленного материала, его соответствующая интерпретация и сделанные предложения. Письменный отчет – презентация может сдаваться по истечении некоторого времени после устной презентации, что позволяет студентам более тщательно проанализировать всю информацию, полученную в ходе дискуссии.

Как письменная, так и устная презентация результатов анализа кейса может быть групповая и индивидуальная. Отчет может быть индивидуальным или групповым в зависимости от сложности и объема задания. Индивидуальная презентация формирует ответственность,

собранность, волю; групповая – аналитические способности, умение обобщать материал, системно видеть проект.

Презентация может быть и преподавательская, когда преподаватель представляет кейс перед студентами, стараясь заинтересовать их, либо презентует результаты работы группы в целом, если работа над кейсом была длительной, что позволяет студентам системно представить сложную ситуацию.

Целесообразно в образовательном процессе с применением метода кейс-стади выделять промежуточную презентацию, связанную с представлением промежуточного результата и конечную презентацию, представляющую готовое решение по итогам работы с кейсом.

Последний этап — оценка и рефлексия совместной деятельности. Основная задача — проявить образовательные и учебные результаты работы с кейсом. Кроме того, на этом этапе анализируется эффективность организации занятия, проявляются проблемы организации совместной деятельности, ставятся задачи для дальнейшей работы. Преподаватель завершает дискуссию, анализируя процесс обсуждения кейса и работы всех групп, рассказывает и комментирует действительное развитие событий, подводит итоги.

Рефлексия начинается с концентрации участников на эмоциональном аспекте, чувствах, которые испытывали участники в процессе занятия. Второй этап рефлексивного анализа занятия – оценочный (отношение участников к содержательному аспекту использованных методик, актуальности выбранной темы и др.). Рефлексия заканчивается общими выводами, которые делает педагог.

Рефлексия предполагает возможность для студентов оглянуться на события, происходящие во время занятия и оценить учебную ситуацию. Рефлексия может осуществляться в различных формах:

-в виде комплементов, когда студенты определяют лучшую малую рабочую группу, лучшего лидера в каждой команде, лучшего участника;

-формулирование уроков(3-5 уроков), которые можно извлечь из анализа кейса и деятельности участников занятия;

-запись важных мыслей, когда каждый участник в течение 3 минут записывает наиболее важные мысли занятия и определяет, почему они являются наиболее важными;

-предложить каждой команде назвать сильные и слабые стороны всех студентов в каждой группе и сформулировать 3-5 рекомендаций для дальнейшей работы над недостатками;

-формирование в каждой группе актуального образа лучшего участника группы с выделением 5 лучших его характеристик;

-опрос студентов для оценки их восприятия занятия:

- что произвело на вас наибольшее впечатление на занятия с использованием метода кейс-стади?

- что вам помогало в процессе занятия для выполнения задания?

- что вам мешало в процессе занятия для выполнения задания?

- как вы оцениваете работу своей группы?

- есть ли что-либо, что удивило вас в процессе занятия?

- чем вы руководствовались в процессе принятия решения?

- насколько полно учитывалось мнение участников группы при принятии решений?

- как вы оцениваете свои действия в группе?

- если бы вы играли в эту игру еще раз, чтобы вы изменили в модели своего поведения?

Важнейшей и наименее разработанной проблемой обучения посредством метода case-study в вузе является *оценивание* участников дискуссии. Проверка и оценка знаний должны проводиться согласно дидактическим принципам обучения с выделением следующих требования к оцениванию и функций оценивания (табл.8).

Таблица 8 - Требования к оцениванию и функции оценивания при применении case- study в образовательном процессе в вузе

Требования к оцениванию	Функции оценивания
Объективность, то есть создание условий, в которых бы максимально точно выявлялись знания студентов, предъявление к ним единых требований, справедливое отношение к каждому	Обучающая, требующая достижения студентами определенного уровня обучения и знаний, навыков, умений
Систематичность оценки, организуемая и дисциплинирующая студентов, формирующая у них настойчивость и устремленность в достижении цели	Воспитывающую, предполагающую формирование личностных качеств студентов
Всесторонность и оптимальность оценки, то есть охват всех сторон деятельности оценки по предложенным критериям	Развивающая мышление и волевые, нравственные качества студентов
Обоснованность оценки, то есть аргументация выставления оценок	Организуемая деятельность студента Контролирующая, позволяющая выявить знания, умения и навыки студентов Методическая, позволяющая совершенствовать методику преподавания с применением метода кейс-стади

Одной из проблем применения кейс-метода в образовательном процессе в высшем профессиональном образовании является определение его роль в формировании оценки знаний студента по всей дисциплине. В данном случае возможны три варианта решения этой проблемы:

-Первый вариант основывается на положении, что кейс отражает ключевые положения той системы знаний и навыков, которыми студент

должен овладеть, поэтому оценка, полученная студентом по кейсу, может выступать как его итоговая оценка по дисциплине.

-Второй вариант исходит из положения о том, что метод case-study не является универсальным методом обучения и оценки знаний студента и должен дополняться другими методами(устный или письменный экзамен, письменная работа, тест и др.). В этом случае оценке, полученной студентом от анализа кейса, задается определенная квота баллов для получения итоговой оценки на экзамене.

-Третий вариант исходит из того, что метод case-study рассматривается только как один из многих методов, применяемых при обучении данной дисциплине и поэтому может учитываться как средство промежуточной оценки результатов обучения студентов.

Мы, в своих исследованиях придерживаемся второго варианта в формировании оценки знаний студента по всей дисциплине, то есть итоговая оценка по результатам изучения дисциплины выставляется на основе трех составляющих: оценок, полученных студентами на семинарских занятиях, оценок по результатам решения кейсов и оценки по результатам сдачи экзамена(в устной или письменной форме). Значимость каждой из трех составляющих определяется по каждой дисциплине преподавателем.

Применяя метод case-study, можно использовать все виды оценок знаний студентов:

- текущая, которая помогает руководить процессом обсуждения кейса;
- промежуточная, позволяющая фиксировать продвижение студента по пути решения кейса и его презентации;
- конечная , которая подводит итог успехам студента в анализе кейса и овладении дисциплиной.

Следует подчеркнуть, что оценка работы студентов преподавателем должно носить обоснованный характер и студент должен понимать не

только правила работы с кейсом, но и систему ее оценивания, последнее требует обязательного разъяснения до начала работы над кейсом.

Разные методики проведения занятий требуют разных подходов к оцениванию студентов. Проведение занятий с помощью метода кейс-стади требует применения многокомпонентного подхода формирования оценки и проведение оценивания не столько набора определенных знаний, а навыков, умения студентов анализировать конкретную ситуацию, принимать решение, логически мыслить. Критериями оценки работы студентов в данном случае выступают:

- участие в дискуссии или презентации, измеренное уровнем активности студента;

- подготовленные письменные работы.

Для оценки работы студентов на занятиях с применением метода кейс-стадии нами предлагаются следующие критерии оценки (табл.9).

Таблица 9- Критерии оценивания работы студентов при применении case-study в образовательном процессе в вузе

Умения, навыки	Критерии сформированности умений, навыков	Баллы (100 балльная шкала оценки)
Умение анализировать информацию кейса на подготовительном этапе	Использовать различные источники информации для решения кейса	
	Работать с различными видами текстов, имеющих функциональное назначение	
	Владение категориальным аппаратом, стремление давать определения, выявлять содержание понятий	
	Определять достаточность объема и характера необходимой информации для решения кейса	

Умения, навыки	Критерии сформированности умений, навыков	Баллы (100 бальная шкала оценки)
	Определять необходимость получения дополнительной информации и оценивать ее значимость для решения проблемы	
Умение выявлять и формулировать проблемы	Обращение внимания на определенный круг вопросов, которые требуют углубленного обсуждения	
	Выявлять основные проблемы, отраженные в кейсе	
	Грамотно формулировать проблемы и аргументировать свою точку зрения	
Умение объяснять явления действительности (анализировать ситуацию кейса)	Использовать научные методы познания и анализа ситуации кейса	
	Описывать явления действительности, выделяя при этом существенные и несущественные взаимосвязи и взаимодействия	
	Систематизировать явления действительности	
	Умело использовать приемы сравнения и обобщения	
	Раскрывать причинно-следственные связи явления действительности. Определять существенные элементы, которые должны учитываться при анализе кейса	
	Проводить максимально возможное количество расчетов	
	Использовать новые достижения, предлагать новые пути решения проблем	
	Делать собственные выводы на основании информации о кейсе, которые отличаются от выводов других студентов	

Умения, навыки	Критерии сформированности умений, навыков	Баллы (100-бальная шкала оценки)
	Предлагать личную оценку проблемы	
Умение проектировать и обосновывать решения по выявленным в кейсе проблемам	Демонстрация умения логически мыслить, если точки зрения, высказанные ранее приводят к логическим выводам	
	Предлагать альтернативы, которые раньше оставались без внимания в ходе анализа и обсуждения	
	Проектировать стратегию деятельности и принятия решения	
	Предлагать несколько вариантов решения проблемы и аргументировать выбор наиболее оптимального	
	Предлагать определенный план действий или плана воплощения решения	
Умение участвовать в открытой дискуссии и аргументировать свое мнение	Подготавливать презентацию с использованием современных технических средств и информационных технологий	
	Активно участвовать в дискуссии, четко и ясно излагать свою позицию	
	Аргументировать свою точку зрения на решение проблемы	
	Отстаивать свою позицию в ходе дискуссии	
	Подводить итоги обсуждения и разрабатывать итоговый проект решения проблемы	

Умения, навыки	Критерии сформированности умений, навыков	Баллы (100-балльная шкала оценки)
Умение грамотно подготовить и оформить письменный отчет по кейсу	Составлять документы, по смыслу и содержанию отвечают требованиям	
	Приводить в итоге анализа аргументы, которые находятся в соответствии с ранее выявленными проблемами, сделанными выводами, оценками и использованными аналитическими методами	
	Оформлять отчет в соответствие с предъявляемыми требованиями	

По нашему мнению, традиционная пятибалльная система оценивания результатов плохо приспособлена к работе с кейсами, так как, в силу малых величин, не позволяет накапливать баллы за промежуточную работу и оценивать в полном объеме дифференцированно активность студентов, не обладает размахом и куммулятивностью. В связи с этим нами при оценке работы студентов с кейсом предлагается использовать 100-балльную систему оценки знаний и работы студентов.

Преподаватель в ходе применения метода кейс-стади выполняет следующие функции:

- гносеологическую, реализующую задачу получения и накопления новых знаний;

- проектировочную, связанную с проектированием целей, программы, планов, методических систем и технологий преподавания дисциплины;

- конструирующую, включающую действия по отбору и построению содержания курса, форм и методов проведения занятий;

- организующую, решающую задачи реализации запланированных действий, организации учебно- воспитательного процесса;

-коммуникативную, включающую в себя действия, связанные с установлением педагогически целесообразных взаимоотношений между субъектами педагогического процесса;

-воспитательную, направленную на формирование личности студентов, их общественной и профессиональной социализации.

По нашему мнению, при использовании в образовательном процессе метода кейс-стади необходимо оценивать не только работу студентов, но и работу самого преподавателя. Для этого нами предлагается осуществлять оценку работы преподавателя студентами по 100-бальной шкале в разрезе следующих критериев (табл.10)

Таблица 10 - Критерии оценивания работы преподавателя студентами при применении case- study в образовательном процессе в вузе

Критерии оценки	Баллы (100 бальная шкала оценки)
Умение оптимально спланировать и использовать учебное время для достижения поставленных целей	
Интерес преподавателя к проведению занятия	
Согласованность целей и задач предмета с применением кейс-технологий	
Умение ясно и доступно объяснить студентам правила работы с кейсом	
Умение полно объяснить студентам правила оценки работы с кейсом	
Умение своевременно предоставлять необходимую дополнительную информацию	
Умение оперативно отвечать на возникшие в ходе решения кейса вопросы студентов	
Умение принимать различные точки зрения студентов	
Умение правильно поделить студентов на малые рабочие группы для обеспечения эффективной их работы	

Критерии оценки	Баллы (100 бальная шкала оценки)
Умение побуждать студентов думать, задавать вопросы, проявлять активность	
Заинтересованность преподавателя в оказании индивидуального консультирования в период занятия	
Умение организовать открытую дискуссию	
Умение правильно и объективно оценить работу каждого студента	
Умение грамотно осуществлять рефлексию	
Профессиональный имидж преподавателя	

Оценка работы преподавателя студентами позволит выявить недостатки в ходе проведения занятия и разработать мероприятия по их устранению.

2.3 Развитие практики использования метода case- study в КГПУ им. В.П. Астафьева при преподавании экономических дисциплин

Для повышения эффективности образовательного процесса при преподавании экономических дисциплин нами предлагается внедрение метода case- study в КГПУ им. В.П. Астафьева по одной из базовых дисциплин профессионального цикла, изучаемых бакалаврами в рамках образовательной программы «Планирование деятельности предприятия социально-культурного сервиса» для студентов подготовки 43.03.01 «Сервис», профиля подготовки « Социально-культурный сервис».

Трудоемкость дисциплины составляет 180 часов (5 з. е), из них 18 часов лекционных занятий, 18 часов практических занятий и 108 часов самостоятельной работы для студентов очной формы обучения (прил.2).

Целью изучения дисциплины является: формирование у студентов направления 43.03.01 «Сервис», профиля подготовки « Социально-культурный сервис» всех форм обучения системы теоретических, методических и практических знаний в области планирования показателей деятельности социально-культурного сервиса в современных условиях хозяйствования;

Задачи изучения дисциплины:

- изучение теоретических основ планирования основных показателей деятельности предприятий сервиса в условиях рынка;
- определение видов планов в зависимости от решения стандартных задач по профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий;
- овладение методикой и методами планирования основных показателей деятельности предприятий сервиса;
- получение практических навыков планирования основных показателей деятельности предприятия сервиса в рыночной среде и экономического обоснования стратегии деятельности сервиса с целью выявления резервов улучшения его работы в современных условиях;
- формирование у студентов умения обосновывать оптимальные варианты решения задач управления торгово-хозяйственным процессом и планирования основных показателей экономического и социального развития предприятия социально-культурного сервиса.

Согласно учебного плана и соответствующего распределения часов по видам занятий и темам курса (прил. 2.), нами предлагается проведение 12 часов практических занятий с использованием метода case- study. Это позволит не только закрепить и углубить теоретические знания по дисциплине, но и ознакомиться с практикой планирования основных показателей деятельности предприятий социально-культурного сервиса и приобрести практические навыки планирования.

Для проведения занятий с использованием метода case- study нами были разработаны четыре кейса, являющиеся обучающими, практическими и структурированными:

- Кейс №1 на тему «Выявление проблем деятельности предприятия социально-культурного сервиса»-проблемный, описательный кейс, содержащий описание конкретной ситуации и определенную проблему, правильное определение и формулирование которой и является целью данного кейса (прил.3);

- Кейс №2 на тему «Планирование выручки предприятия социально-культурного сервиса»- системный, описательный кейс, содержащий подробное описание ситуации на конкретном предприятии с приведением статистической информации и направленный на разработку мероприятий, направленных на улучшение деятельности предприятия с учетом факторов внешней и внутренней среды (прил.4);

-Кейс №3 на тему «Планирование расходов предприятия социально-культурного сервиса» -описательный кейс, содержащий подробное описание ситуации, предусматривающий необходимость выявления положительных и отрицательных моментов работы и представляет собой кейс- айсберг, который не содержит достаточной информации для решения проблемы и студентам необходимо самим искать дополнительную информацию (прил.5);

-Кейс №4 на тему «Планирование доходов и прибыли предприятия социально-культурного сервиса» »- системный кейс, предусматривающий разработку рекомендаций по повышению доходности и рентабельности деятельности конкретного предприятия на основе описания ситуации (прил.6).

Рассмотрим более подробно методику проведения занятия с использованием метода case- study.

По нашему мнению, при осуществлении образовательного процесса по экономическим дисциплинам с применением кейс- технологий целесообразно использование серийных кейсов, позволяющих проводить

обучение студентов «от простого к более сложному», обеспечивая при этом взаимосвязь различных тем и разделов дисциплины. Поэтому, нами были разработаны четыре серийных кейса на примере конкретного предприятия социально-культурного сервиса, осуществляющего свою деятельность на рынке города Красноярск.

Первый кейс на тему «Выявление проблем деятельности предприятия социально-культурного сервиса» относится к категории «проблемные кейсы», целью которых является выявление и формулирование основных проблем деятельности конкретного предприятия. Данный кейс является небольшим по объему, поэтому не требует предварительного ознакомления студентами до проведения занятия. Сценарий проведения занятия по дисциплине «Планирование деятельности предприятия социально-культурного сервиса» с использованием кейса №1 приведен в таблице 11.

Таблица 11 - Сценарий проведения занятия по дисциплине «Планирование деятельности предприятия социально-культурного сервиса» с использованием кейса №1 «Выявление проблем деятельности предприятия социально-культурного сервиса» (2 часа)

Содержания занятия	Характеристики
Цель занятия	1).Сформировать у студентов знания о условиях и результатах деятельности предприятия социально-культурного сервиса 2).Сформировать у студентов компетентность в сфере самостоятельной познавательной деятельности: умения самостоятельно находить и анализировать информацию из различных источников, делать правильные выводы и формулировать проблемы
Тип занятия	Теоретический
Вид обучения	Проблемный
Используемые технологии	Кейс-технологии
Оборудование	Кейс, персональный компьютер, мультимедиа-проектор
План занятия	1).Объявления темы, целей и задач занятия (2 мин.)

Содержания занятия	Характеристики
План занятия	2). Уточнение понятийного аппарата изучаемой темы (6 мин.) 3). Информирование студентов о правилах работы с кейсом и методике оценки работы (5 мин) 4). Ознакомление студентов с материалами кейса (6 мин) 5). Самостоятельная, индивидуальная работа студента с кейсом (12 мин.) 6). Высказывание студентами своих мнений и позиций по результатам индивидуальной работы над кейсом (6 мин.) 7). Сегментация аудитории студентов и формирование малых рабочих групп (5 мин.) 8). Работа с кейсом в малых группах (15 мин.) 9). Интерактивное позиционирование результатов работы в малых группах (8 мин.) 10). Презентация результатов групповой работы и проведение открытой дискуссии (15 мин.) 11). Подведение итогов занятия, оценка работы студентов и преподавателя (10 мин.)

Проведение занятия по дисциплине «Планирование деятельности предприятия социально-культурного сервиса» с использованием кейса №1 «Выявление проблем деятельности предприятия социально-культурного сервиса» позволяет ознакомить студентов с процедурой работы по методу кейс-стади, привить навыки и умения анализировать представленную в кейсе ситуацию и формулировать грамотно и полно проблемы деятельности, представлять основные направления решения проблем.

Рассмотрим сценарий проведения занятия по дисциплине «Планирование деятельности предприятия социально-культурного сервиса» с использованием кейса №2 на тему «Планирование выручки предприятия социально-культурного сервиса» (табл.12). Данный кейс

требует более тщательного ознакомления студентами, поэтому выдается обучаемым за несколько дней до проведения занятия.

Таблица 12 - Сценарий проведения занятия по дисциплине «Планирование деятельности предприятия социально-культурного сервиса» с использованием кейса №2 на тему «Планирование выручки предприятия социально-культурного сервиса» (4 часа).

Содержания занятия	Характеристики
Цель занятия	1).Сформировать у студентов знания об анализе и планировании выручки предприятия социально-культурного сервиса 2).Сформировать у студентов компетентность в сфере самостоятельной познавательной деятельности: умения самостоятельно находить и анализировать информацию из различных источников, применять различные методы планирования, делать правильные расчеты, выводы и формулировать проблемы
Тип занятия	Практический
Вид обучения	Проблемно-ориентированный
Используемые технологии	Кейс-технологии
Оборудование	Кейс, персональный компьютер, мультимедиа-проектор
План занятия	1).Объявления темы, целей и задач занятия (3 мин.) 2).Уточнение понятийного аппарата изучаемой темы (7 мин.) 3).Информирование студентов о правилах работы с кейсом и методике оценки работы(5 мин) 4) Самостоятельная, индивидуальная работа студента с кейсом (35 мин.) 5).Высказывание студентами своих мнений и позиций по результатам индивидуальной работы над кейсом (15 мин.) 6).Сегментация аудитории студентов и формирование малых рабочих групп (5 мин.) 7).Запрос и поиск дополнительной информации и ее анализ (20 мин.) 8).Работа с кейсом в малых группах (35мин.) 9).Интерактивное позиционирование результатов работы в малых группах (10 мин.)

Содержания занятия	Характеристики
	10). Презентация результатов групповой работы и проведение открытой дискуссии (30 мин.) 11). Подведение итогов занятия, оценка работы студентов и преподавателя (15 мин.)

Использование в учебном процессе кейса №2, позволяет закрепить теоретические знания студентов по теме «Планирование выручки предприятия социально-культурного сервиса», получить практические навыки планирования данного экономического показателя различными качественными и количественными методами с учетом факторов внешней и внутренней среды, приобрести умения групповой и индивидуальной работы с кейсом, навыки презентации и публичной защиты своих позиций и мнения.

Сценарий проведения занятия по дисциплине «Планирование деятельности предприятия социально-культурного сервиса» с использованием кейса №3 приведен в таблице 13.

Таблица 13 - Сценарий проведения занятия по дисциплине «Планирование деятельности предприятия социально-культурного сервиса» с использованием кейса №3 на тему «Планирование расходов предприятия социально-культурного сервиса» (2 часа)

Содержания занятия	Характеристики
Цель занятия	1). Сформировать у студентов знания о методике и методах планирования расходов предприятия социально-культурного сервиса 2). Сформировать у студентов компетентность в сфере самостоятельной познавательной деятельности: умения самостоятельно находить и анализировать информацию из различных источников, использовать различные методы планирования с учетом факторов внешней и внутренней среды, делать правильные выводы и формулировать проблемы

Содержания занятия	Характеристики
Тип занятия	Практический
Вид обучения	Проблемно- ориентированный
Используемые технологии	Кейс-технологии
Оборудование	Кейс, персональный компьютер, мультимедиа-проектор
План занятия	<ol style="list-style-type: none"> 1).Объявления темы, целей и задач занятия (2 мин.) 2).Уточнение понятийного аппарата изучаемой темы (6 мин.) 3).Информирование студентов о правилах работы с кейсом и методике оценки работы (5 мин) 4).Ознакомление студентов с материалами кейса (6 мин) 5).Самостоятельная, индивидуальная работа студента с кейсом (12 мин.) 6).Высказывание студентами своих мнений и позиций по результатам индивидуальной работы над кейсом (6 мин.) 7).Сегментация аудитории студентов и формирование малых рабочих групп (5 мин.) 8).Работа с кейсом в малых группах (15мин.) 9).Интерактивное позиционирование результатов работы в малых группах (8 мин.) 10).Презентация результатов групповой работы и проведение открытой дискуссии(15 мин.) 11). Подведение итогов занятия, оценка работы студентов и преподавателя (10 мин.)

Кейс №3 на тему «Планирование расходов предприятия социально-культурного сервиса» » представляет собой кейс- айсберг и предполагает предварительное ознакомление студентов до проведения занятия, выявлением необходимой дополнительной информации, поиском ее источников и определение значимости найденной информации для планирования и решения выявленных проблем. Особенностью данного кейса является наиболее полный учет при планировании расходов факторов

внешней и внутренней среды на основе основной и дополнительной информации с учетом мероприятий по оптимизации расходов и повышения эффективности деятельности предприятия социально- культурного сервиса.

Сценарий проведения занятия по дисциплине«Планирование деятельности предприятия социально-культурного сервиса» с использованием кейса №4 приведен в таблице 14.

Таблица 14 - Сценарий проведения занятия по дисциплине «Планирование деятельности предприятия социально-культурного сервиса» с использованием кейса №4 на тему «Планирование доходов и прибыли предприятия социально-культурного сервиса» (4 часа)

Содержания занятия	Характеристики
Цель занятия	1).Сформировать у студентов знания о методике и методах планирования доходов и прибыли предприятия социально-культурного сервиса 2).Сформировать у студентов умения самостоятельно находить и анализировать информацию из различных источников, использовать различные методы планирования с учетом факторов внешней и внутренней среды, делать правильные выводы и формулировать проблемы
Тип занятия	Практический
Вид обучения	Проблемно- ориентированный
Используемые технологии	Кейс-технологии
Оборудование	Кейс, персональный компьютер, мультимедиа-проектор
План занятия	1).Объявления темы, целей и задач занятия (2 мин.) 2).Уточнение понятийного аппарата изучаемой темы (6 мин.) 3).Информирование студентов о правилах работы с кейсом и методике оценки работы (5 мин) 4).Ознакомление студентов с материалами кейса (6 мин) 5).Самостоятельная , индивидуальная работа студента с кейсом (12 мин.)

Содержания занятия	Характеристики
	<p>6).Высказывание студентами своих мнений и позиций по результатам индивидуальной работы над кейсом (6 мин.)</p> <p>7).Сегментация аудитории студентов и формирование малых рабочих групп (5 мин.)</p> <p>8).Работа с кейсом в малых группах (15мин.)</p> <p>9).Интерактивное позиционирование результатов работы в малых группах (8 мин.)</p> <p>10).Презентация результатов групповой работы и проведение открытой дискуссии (15 мин.)</p> <p>11). Подведение итогов занятия, оценка работы студентов и преподавателя (10 мин.)</p>

Применение кейса №4 позволяет осуществить исследования по повышению доходности и рентабельности деятельности конкретного предприятия социально-культурного сервиса с учетом факторов действующей среды и провести на данной основе планирование доходов и прибыли предприятия с использованием комплекса методов планирования, что обеспечит многовариативность проектов планов и выбор наиболее оптимального варианта расчетов.

Выводы по главе 2

В главе 2 «Методические подходы к разработке и использованию case- study в образовании в высших учебных заведениях» решены следующие задачи: изучен и обобщен зарубежный и отечественный опыт разработки кейсов и проведения занятий с использованием метода кейс-стади в вузах; предложена методика разработки кейсов в соответствие с передовыми научными достижениями в зарубежной и отечественной литературе; разработана методика проведения занятий по экономическим дисциплинам с использованием метода кейс-стади в вузе; разработаны практические рекомендации применения метода кейс-стади в КГПУ им. В.П.Астафьева при преподавании дисциплины «Планирование деятельности предприятия социально-культурного сервиса».

Изучение и анализ научной и учебной литературы современных зарубежных и отечественных ученых позволили сделать вывод, что в настоящее время отсутствуют единые методические подходы к разработке кейсов и проведения занятий с применением метода кейс-стади, что вызывает необходимость проведения дальнейших исследований данной проблемы.

На основе проведения исследований нами предложена процедура разработки кейса в разрезе подготовительного, основного и заключительного этапов, что позволяет стандартизировать данный процесс и облегчит его внедрение в образовательный процесс.

Критический анализ методик проведения занятий с использованием метода кейс-стади, предлагаемых отечественными учеными позволил разработать нам алгоритм проведения занятий с применением данного интерактивного метода, детализирующий каждый этап проведения занятий по экономическим дисциплинам. Особенностью предлагаемой нами методики является обязательный учет типа обучаемых студентов (мыслитель, теоретик, прагматик, активист) и роли студента при проведении занятий с

применением метода кейс-стади (инициатор, координатор, последователь, ориентирующий и др.).

Следует отметить, что для проведения обсуждений результатов работы студентов с кейсами нами выбран Гарвардский метод, предполагающий проведение открытой дискуссии и позволяющий более полно раскрыть способности студентов аргументировать, обосновывать и доказывать свою точку зрения, выработанную в ходе индивидуальной и групповой работы с кейсами.

Для генерации идей в ходе проведения занятий с использованием метода кейс-стади нами выбран метод «мозговой атаки» и предложены правила и этапы проведения мозговой атаки, позволяющие более эффективно проводить занятия на соответствующем этапе предлагаемой нами методики.

Научную новизну проводимых нами исследований составляет методика проведения оценки и рефлексии совместной деятельности студентов и преподавателя в ходе проведения занятий с использованием метода кейс-стади. Нами предложены различные формы рефлексии, позволяющие студентам оценить учебную ситуацию и свою деятельность на занятии, предложить мероприятия по дальнейшему совершенствованию методики проведения занятий с применением метода кейс-стади.

Проведенный нами обзор и анализ зарубежной и отечественной литературы показал, что наименее разработанной в настоящее время проблемой преподавания экономических дисциплин с использованием метода кейс-стади является проблема эффективной оценки работы студентов. В связи с этим нами были определены основные требования к оцениванию и функции оценивания при применении кейс-метода в учебном процессе, определены виды оценок знаний студентов, разработаны критерии оценивания работы студентов, позволяющие определить основные их умения и навыки, полученные в ходе работы с кейсами.

На основе зарубежного опыта для оценки работы студентов с кейсами нами предлагается 100-бальная шкала оценки знаний и работы студентов,

что позволяет более полно и дифференцированно оценить знания и активность студентов с учетом результатов промежуточной работы.

В отличие от существующих методик оценки работы на занятиях с использованием метода кейс-стади, нами предлагается осуществлять оценку работы не только студентов, но и самого преподавателя. Для этого нами были разработаны критерии оценки работы преподавателя студентами на основе проведения их анкетирования, что позволяет выявить недостатки и слабые места в проведении занятия с использованием метода кейс-стади и соответственно разработать мероприятия по их устранению и совершенствованию методики обучения.

Для апробации предложенных методических подходов к применению метода кейс-стади в образовательном процессе в вузах нами были разработаны серийные кейсы по дисциплине «Планирование деятельности предприятия социально –культурного сервиса», определена методика и регламент проведения занятий по данной дисциплине с применением данного интерактивного метода, что позволило на практике осуществить проведение занятий у студентов направления подготовки «Сервис» профиль «Социально-культурный сервис».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современные рыночные условия предъявляют повышенные требования к обучению студентов на основе наиболее полной адаптации обучаемых к действующим условиям внешней и внутренней среды путем синтеза теории и практики. Одним из эффективных способов подготовки специалистов высокой квалификации с учетом требований практики является применение в образовательном процессе в вузе методов интерактивного обучения, в том числе метода кейс-стади.

Поэтому темой наших исследований в рамках магистерской диссертации явилось развитие практик использования кейс-метода в образовательном процессе высших учебных заведений на примере США и России.

Для раскрытия темы диссертационного исследования нами была поставлена цель, заключающаяся в совершенствовании теоретических и методологических подходов к применению метода кейс-стади в образовательном процессе вуза на основе изучения практик развития данного метода в вузах США и России.

Теоретическая значимость результатов исследования в рамках магистерской диссертации заключается в развитии теоретических подходов к использованию кейс-технологий в процессе обучения при преподавании в вузах, в частности:

- в изучении и обобщении трудов зарубежных и отечественных ученых по практике использования метода кейс-стади в образовательных процессах в вузах США и России;

- в конкретизации понятия метода «кейс-стади» на основе компетентностного подхода, согласно которому под методом case-study мы понимаем метод активного, проблемно-ситуационного анализа на основе информационного комплекса, включающий в себя совокупность условий и обязательств, описывающих конкретную реальную ситуацию в жизни или

обстановку на фирме, предприятии в определенный период времени, ориентирующее на формирование управленческой проблемы и поиск оптимальных вариантов ее решения для формирования профессиональных компетенций;

- в систематизации классификации видов и типов кейсов с применением дифференцированного подхода по 14 основным признакам на основе изучения и обобщения трудов зарубежных и отечественных ученых, что позволяет дифференцировать виды кейсов в зависимости от целей, задач обучения, сложности преподаваемого материала, форм обучения и других факторов.

Методологическая значимость результатов проводимых нами научных исследований заключается в развитии методологических подходов к использованию кейс- технологий в процессе обучения при преподавании в вузах, в частности:

- в разработке методики составления кейса для применения в образовательном процессе в вузах в разрезе подготовительного, основного и заключительного этапподходов;

- в разработке методики применения метода кейс-стади в образовательном процессе в вузах, обеспечивающей использование в процессе обучения системного, комплексного и дифференцированного подходов;

- в формировании авторских критериев оценки работы студентов, позволяющих комплексно и объективно произвести оценку деятельности каждого студента на учебном занятии при применении метода кейс- стади в образовательном процессе в вузах;

- в разработке критериев оценки работы преподавателей при применения метода кейс- стади в учебном процессе в вузах, позволяющих не только всесторонне оценить эффективность работы отдельных преподавателей по данной интерактивной технологии обучения, но и выявить положительные и отрицательные моменты проведения занятия и разработать меры по

совершенствованию методики проведения занятия с применением метода кейс-стади.

Практическая значимость проведенных исследований заключается:

- в возможности совершенствования кейс- технологий на основе применения предложенных методик и инструментов при использовании в образовательном процессе в вузе при преподавании дисциплин, связанных с экономикой, бизнесом;

- в разработке кейсов и апробации их применения для изучения экономических дисциплин в вузе.

На основе предложенных нами методик преподавания с использованием метода кейс-стади нами была осуществлена их апробация в Красноярском государственном педагогическом университете им. В.П.Астафьева при обучении студентов 3 курса направления подготовки «Сервис» профиль «Социально-культурный сервис» по дисциплине «Планирование деятельности предприятия социально-культурного сервиса» на основе разработанных нами кейсов, что подтверждает практическую значимость проведенных исследований.

Предложенные нами теоретические и методические подходы к развитию практик применения метода кейс-стади в образовательном процессе в вузах могут использоваться при преподавании экономических дисциплин, дисциплин менеджмента и бизнеса и других при условии определенной их адаптации к специфике преподаваемой дисциплины.

Список использованных источников

1. Об образовании в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ ред. от 03.07.2016 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.
2. Федеральная целевая программа развития образования на 2016 - 2020 годы [Электронный ресурс] : утв. постановлением Правительства Рос. Федерации от 23.05.2015 № 497 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.
3. Концепция развития образования РФ до 2020 г. [Электронный ресурс] : утв. распоряжением Правительства Рос. Федерации от 29.12.2014 № 2765-р. - Режим доступа : <http://edu.mari.ru>.
4. Аверьянова, С. В. О зарубежном опыте формирования умений делового общения (прием «case study») / С. В. Аверьянов // Вестник Московского гос. лингвистического ун-та. – 2006. – № 494.
5. Аверьянова, С. В. Подбор и работа с конкретными деловыми ситуациями («case study») при обучении деловому общению на иностранном языке (английский язык) / С. В. Аверьянов // Актуальные проблемы преподавания иностранного языка профессионального общения в области международного сотрудничества : сб. науч. тр. – Москва, 2006. – 0.5 п.л.
6. Аверьянова С.В. Формирование профессионально-методических умений преподавателей иностранного языка экономических вузов / С. В. Аверьянов // Актуальные проблемы профессионально-методической подготовки преподавателей иностранного языка // Вестник Московского гос. лингвистического ун-та. - 2007. – № 516.
7. Агафонова, Е.А. К вопросу о применении метода case- study и использовании Интернет-ресурсов как активных методов обучения иностранному языку в техническом вузе / Е. А. Агафонова // Молодой ученый. -2011.- №6,Т.2. - С. 114-116.

8. Андюсев, Б. Е. Кейс-метод как инструмент формирования компетентностей / Б. Е. Андюсев // Директор школы. -2010. - №4. – С. 61 – 69.
9. Багирова, И. Х. Кейс–стади как интерактивный метод в образовании студентов-экономистов в процессе изучения дисциплины «Управление персоналом» / И. Х. Багирова, Б. С. Бурыхин // Экономика. - 2012.- №3 (19). - С.118-129.
10. Балабанов, В. С. Методика преподавания экономических дисциплин: Основы лекторского мастерства / В.С. Балабанов. – Москва: ИНФРА, 2010. – 462 с.
11. Буравой, М. Углубленное case study: между позитивизмом и постмодернизмом // Рубеж. - 1997. - № 10–11.
12. Бухгалтерский учет. Сборник кейсов : учеб. пособие / под ред. Камарджановой. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 416 с.
13. Гаджикурбанова, Г. М. Дидактический потенциал кейс-технологий в обучении информатике / М. Г. Гаджикурбанова // Вестник Московского ун-та гос. управления и права. - 2016. - №15. - С. 39-42.
14. Геец, Н. Ф. Кейс-стади как технологический метод обучения [Электронный ресурс] / Н. Ф. Геец // Концепт. - 2017. - № S3. – Режим доступа : <http://e-koncept.ru/2017/470037.htm>.
15. Гладких, И. В. Создание и использование учебных кейсов в Российском бизнес-образовании / И. В. Гладких, О. Н. Алканова // Российский журнал менеджмента. – 2014. - Т. 12, №2. - С. 99-116.
16. Грузкова, С. Ю. Кейс-метод: история разработки и использования метода в образовании / С. Ю. Грузкова, А. Р. Камалеева // Современные исследования социальных проблем. - 2013. - №6.
17. Менеджмент в сфере услуг : учебник / В. Э. Гордин [и др.]. – Санкт-Петербург : Бизнес-пресса, 2007. – 271 с.

18. Деркач, А. М. Кейс-метод в обучении органической химии: составление и использование заданий / А. М. Деркач // Среднее профессиональное образование. - 2010. -№ 11. -С. 45-47.
19. Деркач, А. М. Кейс-метод в обучении органической химии при подготовке технологов пищевой промышленности в системе среднего профессионального образования : автореф. дисс. ... канд. пед. наук. / Деркач А. М. – Санкт-Петербург, 2012. - 26 с.
20. Долгоруков, А. Метод case-study как современная технология профессионально-ориентированного обучения [Электронный ресурс] / А. Долгоруков. – Режим доступа : http://www.vshu.ru/lections.php?tab_id=38a=info&id=2600.
21. Долгоруков, А. Case-study как способ (стратегия) понимания/ А. М. Долгоруков // Практическое руководство для тьютора системы Открытого образования на основе дистанционных технологий / под ред. А. Долгорукова. – Москва, 2002. - С. 22-44.
22. Егенисова, А. К. Использование метода кейс-стади в образовании / А. К. Егенисова, А. И. Дуйсенбаева // Международный журнал экспериментального образования. - 2013. - № 7. - С.129-132.
23. Иванова, О. А. Использование кейс-метода в образовательном процессе / О.А. Иванова, Н. В. Цегальская, О. М. Дементьева // Школа и право. - 2011. - № 8. - С. 3-7.
24. Интерактивные формы проведения учебных занятий: памятка разработчикам стандартов учебных дисциплин [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.inp.nsk.su/chairs/radio/2015/UMK/Pamyatka_interaktivnye_formy-1.pdf.
25. Земскова, А. С. Использование кейс- метода в образовательном процессе/ А. С. Земскова // Совет ректоров. -2008. -№ 8. - С.12-16.

26. Калачикова, О. Н. Методические материалы по курсу «Метод кейс-стади» / О. Н. Калачикова. – Томск : Институт инноваций в образовании, 2009. – 56 с.
27. Козина, И. Особенности стратегии case-study при изучении производственных отношений на промышленных предприятиях России / И. Козина // Социология: методология, методы, математические модели. -1995. - № 5-6. - С.65-90.
28. Кейс-метод. Окно в мир ситуационной методики обучения (case-study) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.casemethod.ru.
29. Кирильчик, С. П. Экономика фирмы : учеб. пособие / С. П. Кирильчик. – Симферополь : Научный мир, 2015.- 192 с.
30. Козина, И. Case study: некоторые методические проблемы / И. Козина // Рубеж. - 1997. - № 10-11. - С. 177-189.
31. Корчагина, Н. А. использование кейсового метода исследования для разработки кластерной политики / Н. А. Корчагина // Вестник Волгоградского гос. ун-та. Сер. 3. Экономика. Экология. - 2010. -№1(16). - С. 54-62.
32. Логинова, Н. А. Информационно-предметное обеспечение учебных дисциплин бакалавриата и магистратуры : учебно-метод. пособие / Н. А. Логинова. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 124 с.
33. Лузан, Е. Н. Метод case-study в образовательном процессе вуза / Е.Н. Лузан // Современные исследования социальных проблем. -2011. Т.8, №4.
34. Масалков, И. К. Стратегия кейс стадии: методология исследования и преподавания : учебник для вузов / И. К. Масалков, М. В. Семина. - Москва, 2011. – 320 с.
35. Михайлова, Е. И. Кейс и кейс- метод: общие понятия / Е. И. Михайлова // Маркетинг. - 1999. - № 1. - С. 107–111.

36. Метод case-study в неформальном образовании [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://adukatar.net/wp-content/uploads/2009/12/Adukatar_2_Pages_2-8.
37. Метод изучения ситуаций(case-study) в образовании: его история и применение [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.elitarium.ru>.
38. Метод case-study и перспективы его использования при подготовке специалистов финансово-экономического профиля : учеб.-метод. пособие : в 2 ч. / под общ. ред. Н. Н. Комиссаровой.- Москва: Финансовая академия при правительстве РФ, 2006.- 625 с.
39. Основы менеджмента. Полное руководство по кейс- технологиям / под ред. В. П. Соломина. - Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 240 с.
40. Переход к Открытому образовательному пространству. Часть 1. Феноменология образовательных инноваций : монография / под ред Г.Н. Прозументовой.- Томск : Изд-во Том. ун-та, 2005. – 484 с.
41. Профессионально-личностные ориентации в современном высшем образовании : учеб. пособие / В. В.Рубцов [и др.] ; под ред. В. В.Рубцова. – Москва : ИНФРА-М, 2014. - 304 с.
42. Савельева, М. Г. Педагогические кейсы: конструирование и использование в процессе обучения и оценки компетенций студентов : учеб.-метод. пособие / М. Г. Савельева. - Ижевск :УдГУ, 2013. – 94 с.
43. Сафина, А. А. Возможности применения кейс-метода в процессе обучения студентов технических вузов / А. А. Сафина // Вестник Казанского технологического ун-та. - 2013. – Т. 16, №3. - С.299-301.
44. Смолянинова, О. Г. Инновационные технологии обучения студентов на основе метода Case Study / О.Г. Смолянинова // Инновации в российском образовании : сб. – Москва, 2000.
45. Смолянинова, О. Дидактические возможности метода case-study в обучении студентов [Электронный ресурс]. – Режим доступа :

STUDY/articles/Didacti.

46. Скуратовская, Н. С. Кейс-метод в оценке персонала / Н. С. Скуратовская // Справочник кадровика. - 2007. -№ 5. - С. 98–104.

47. Ситуационный анализ, или анатомия Кейс-метода / под ред .Ю. П. Сурмина. – Киев : Центр инноваций и развития, 2002. – 286 с.

48. Стрекалова, Н. Д. Методология «case study» в исследованиях и менеджмент-образовании: проблемы и перспективы использования / Н. Д. Стрекалова // Современные исследования в менеджменте: проблемы и перспективы : сб. науч. тр. /отв. ред. И.В. Андреева ; Нац. Исслед. Ун-т «Высшая школа экономики». – Санкт-Петербург, 2013. - С.188-200.

49. Стрекалова, Н. Д. Разработка и применение учебных кейсов : практическое руководство /Н. Д. Стрекалова, В. Г. Беляков. - Санкт-Петербург, 2013. – 80 с.

50. Терещенко, Н. Н. Использование кейс- стади в образовательном процессе / Н.Н. Терещенко // Социализация, адаптация и межкультурная коммуникация подрастающих поколений в России и за рубежом. Проблемы, поиски, решения : сб. материалов 4-й регион. науч.-практ. конф. с междунар. участием (Красноярск, 17-18 ноября 2015 г).- Красноярск, 2015. - С.92-97.

51. Терещенко, Н. Н. Использование метода кейс-стади в обучению предпринимательству / Н. Н. Терещенко // Социализация и межкультурная коммуникация в современном мире : сб. материалов 6-й Междунар. конф. студентов, магистрантов, аспирантов, учителей и преподавателей, (Красноярск, 22-23 апреля 2016 г). - Красноярск, 2016. - С.175-180.

52. Терещенко, Н. Н. Использование интерактивных форм обучения предпринимательству / Н. Н. Терещенко, С. В. Трусова // Социализация и межкультурная коммуникация в современном мире : сб. материалов 6-й Междунар. конф. студентов, магистрантов, аспирантов, учителей и преподавателей, (Красноярск, 22-23 апреля 2016 г). - Красноярск, 2016. - С.180-187.

53. Терещенко, Н. Н. использование кейс –технологий в экономической социализации молодежи / Н.Н. Терещенко. Сб. материалов 7-й Международной конференции студентов, аспирантов, и преподавателей «Социализация и межкультурная коммуникация в современном мире», Красноярск, 28-29 апреля 2017г.-Электронный ресурс.
54. Трайнев, В. А. Новые информационные коммуникационные технологии в образовании / В. А. Трайнев, В. Ю. Теплышев, И. В. Трайнев. - 2-е изд. - Москва: Дашков и К°, 2013. - 320 с.
55. Шаталова, Е. А. Использование метода case-studies в профессиональной подготовке студентов педагогического вуза [Электронный ресурс] / Е. А. Шаталова // Концепт. - 2015. - № 19.- Режим доступа : <http://e-koncept.ru/2015/75274.htm>.
56. Шимутина, Е. Кейс- технологии в учебном процессе / Е. Шимутина // Народное образование. - 2009. - № 2. - С.172-180.
57. Хвесеня, Н. П. Методика преподавания экономических дисциплин : учеб.-метод. комплекс / Н. П. Хвесеня, М. В. Сакович. – Минск : БГУ, 2006. – 116 с.
58. Чем «кейс»отличается от чемоданчика [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.impression.ru/Russia_4578.html.
59. Фугелова, Т. А. Продуктивное взаимодействие преподавателя и студентов в образовательном процессе вуза как социально-педагогическая проблема [Электронный ресурс] / Т. А. Фугелова // Концепт. – 2015. – Т. 13. – С. 2056–2060. – Режим доступа : <http://e-koncept.ru/2015/85412.htm>.
60. Юлдашев, З. Ю. Инновационные методы обучения: особенности кейс- стадии метода обучения и пути его практического использования / З. Ю.Юлдашев, Ш. И. Бобохужаев. – Ташкент: IQTISOD-MOLIYA,2006.-88 с.
61. Aaboен L., Dubois A., Lind F. (2012). Capturing processes in longitudinal multiply case studies // Industrial Marketing Managemen, 41: 235-246.

62. Baxter, P. Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers / P. Baxter, S. Jack // The Qualitative Report. – 2008. – Dec. – Vol. 13, N 4. – Electronic journal. – Mode of access: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR13-4/baxter.pdf>.
63. Bird, O. Peirce's Theory of Methodology /O. Bird // Philosophy of Science. – 1959. – July. – Vol. 26, N 3. – Electronic journal. – Mode of access: <http://www.jstor.org/stable/184948>.
64. Dubois, A. Systematic combining: an abductive approach to case research / A. Dubois, L.-E. Gadde // Sweden Journal of Business Research. – 2002. – № 55. – Electronic journal. – Mode of access: <http://www.sciencedirect.com>
65. Easton G. (2010). Critical Realism in Case Study Research // Industrial Marketing Management, 39: 118-128.
66. Eisenhardt K. M. (1989). Building theories from case study research //Academy of Management Review, 14 (4): 532-50.
67. Eisenhardt, K. Building theories from case study research / K. Eisenhardt // Academy Management Review. – 1989. – 14 (4). – Electronic journal. – Mode of access: <http://pages.cpsc.ucalgary.ca/~sillito/cpsc-601.23/readings/eisenhardt-1989.pdf>.
68. Elam E.I.R, Spotts H.E. 2004. Achieving marketing curriculum integration: A live case study approach. Journal of Marketing Education 26|1-p.50-65.
69. Ellet W. (2007). The case study handbook: How to read, discuss, and write persuasively about cases. Boston (MA): Harvard Business School Press.
70. Emerald Group Publishing How to ... Write a Case Study. <http://www.emeraldgroupublishing.com/authors/guides/write/case.htm>
71. Heath J.2006.Teaching and Writing Case Studies: A Practical Guide.3 ed. ecch. Naumes W. (2006). The Art & Craft of Case Writing/ by William Naumes and MargaretJ. Naumes. M.E. Sharpe, Inc.

72. Huberman, M. Data management and analysis methods / M. Huberman, M. Miles // Handbook of qualitative research / N. K. Denzin, Y. S. Lincoln (eds.). – Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 1994. – P. 428–444.
73. Kolb, D.A., Rubin, I.M., McIntyre, J.M. (1974). Organizational Psychology: A Book of Readings, 2nd edition. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall
74. McNair, Malcolm P."ed. (1954), The Case Method at the Harvard Business School: Papers by Present and Past Members of the Faculty and Staff, New York: McGraw-Hill, pp. 139
75. Miles, M. Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook / M. Miles, M. Huberman. – 2nd ed. – Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 1994. – 352 p.
76. Naumes W. (2006). The Art & Craft of Case Writing/ by William Naumes and Margaret J. Naumes. M.E. Sharpe, Inc.
77. Stake R.E. (1995). The Art of Case Study Research. Thousand Oaks, CA: Sage.
78. Stake R.E. (2005). Qualitative Case Studies / Denzin N., Lincoln Y. – 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
79. Strauss, A. Grounded theory methodology: An overview / A. Strauss, J. Corbin // Handbook of qualitative research / N. K. Denzin, Y. S. Lincoln (eds.). – Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 1994. – P. 273–285.
80. Tranfield, D., Starkey, K. (1998). The Nature, Social Organisation and Promotion of Management Research: Towards Policy// British Journal of Management, 9: 341-353.
81. Vega G.2013 Jhe Case Writing Workbook:A self- guided Workshop. M.E.Sharpe. Yin R.K. (1989). Case Study Research: Designs and Methods SAGE: London – Thousand Oaks – New Deli.
82. Yin R.K. (1989). Case Study Research: Designs and Methods SAGE: London – Thousand Oaks – New Deli.

83. Yin R.K. The Case Study Anthology / Yin K.R. Thousand Oaks, CA: Sage,2004. .-P.744
84. Yin R.K. (2009). Case Study Research: Designs and Methods / Yin K.R. – 4th ed. Thouand Oaks, CA: Sage,1989.-P.738
85. Yin R.K. (2009). Case Study Research: Designs and Methods / Yin K.R. – 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
86. Yin, R. Case study research. Design and methods / R. Yin. – Thousand Oaks : Sage Publications, 2003. – 184 p.
87. Woodside A. (2010). Case Study Research: Theory, Methods and Practice. Emerald Group Publishing Limited. <http://studopedia.org/4-180758.html>
88. <http://writing.colostate.edu/references/research/casestudy/index.cfm>
89. <http://www.ed.asu.edu/edrev/reviews/rev24.htm>
90. <http://www.casemethod.ru>

HARVARD BUSINESS SCHOOL

EV: JANUARY 25, 2005

JAN W. RIVKIN

LAURENT THERIVEL

Delta Air Lines (A): The Low-Cost Carrier Threat

The most dangerous competition we face is not United. It's not American or Northwest or Continental. It's low-cost competition from companies like JetBlue or Southwest.

—Leo Mullin, Delta Chairman and Chief Executive Officer¹

In March 2002, a cross-functional task force convened at Delta Air Lines' headquarters, on the grounds of Atlanta's Hartsfield International Airport. Mark Balloun, vice president of corporate strategic planning and one of three team leaders, explained the situation:

The challenge of low-cost competition from carriers like Southwest and JetBlue had been building for years. We had been looking at the problem for a long time, but because Delta is organized by function, solutions focused on individual parts of the company. The marketing organization provided marketing ideas, the customer service organization offered customer service ideas, and so forth. We didn't have a comprehensive response to low-cost carriers [LCCs] across functions, and pressure from the board made it clear: we needed one. We promised the board we would propose an LCC strategy at their July meeting.²

With four months left before the board meeting, the task force considered Delta's options. Among the options on the table was the possibility that Delta would launch its own low-cost subsidiary. Nearly all of the major airlines, including Delta itself, had launched such subsidiaries in the recent past. Although airlines rarely revealed the financial results of their subsidiaries, industry observers thought the low-cost efforts launched to date were either failed experiments or unsustainable over time. "We've never seen a high-cost carrier transform itself into a low-cost carrier," said Darrel Jenkins, director of the Aviation Institute at George Washington University. "They'll still be a high-cost carrier selling cheap seats."³ With or without a low-cost subsidiary, Delta would have to find a way to deal with LCCs and do so in the midst of the most challenging conditions the airline industry had faced in decades.

The Airline Industry in the United States

In nearly a century since the Wright brothers' historic flight, the U.S. airline industry had grown huge, transporting more than 620 million passengers and collecting over \$81 billion in fares in 2001.⁴ Size, however, had not brought profitability. Since deregulation in 1978, airline margins were

Professor Jan W. Rivkin and Research Associate Laurent Therivel prepared this case. HBS cases are developed solely as the basis for class discussion. Cases are not intended to serve as endorsements, sources of primary data, or illustrations of effective or ineffective management.

Copyright © 2004 President and Fellows of Harvard College. To order copies or request permission to reproduce materials, call 1-800-545-7685, write Harvard Business School Publishing, Boston, MA 02163, or go to <http://www.hbsp.harvard.edu>. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form or by any means—electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise—without the permission of Harvard Business School.

persistently well below the average for U.S. industries.⁵ For each of the five largest carriers, the average return on investment over the 1990s was below its cost of capital.⁶ The terrorist attacks of September 11, 2001, brought tragedy to an already troubled industry. In the

wake of the attacks, demand for air travel declined sharply, sending industry profits into a tailspin (**Exhibit 1**).

The legacy of regulation For 40 years prior to 1978, the U.S. airline industry had existed within a predetermined set of operating rules under the structure imposed by the Civil Aeronautics Board.⁷ The CAB assigned a mix of high- and low-density routes to each carrier, with lucrative routes subsidizing unprofitable ones. The board controlled fares and largely passed cost increases along to customers, allowing airlines a reasonable profit. Protected by cost-plus pricing, airlines regularly assented to labor union demands. Salaries and benefits increased steadily, supplemented by strict work rules that reduced labor flexibility. Airlines strove to differentiate themselves by improving service offerings, introducing meals and movies to flights, and adding capacity to offer a variety of flight times. The resulting combination of high costs and excess capacity led the major airlines to charge prices roughly twice as high as did their unregulated, intrastate counterparts for flights of comparable lengths.⁸

With the regulated system increasingly inefficient, President Carter signed the Airline Deregulation Act in 1978. The act phased in freedom of pricing and route entry and exit. Fares dropped almost immediately, and by 1980, 22 low-cost airlines were attempting to unseat the incumbents.⁹

Airline economics and the hub-and-spoke system After deregulation, an airline's

profitability hinged largely on the fraction of its flown seats that were occupied by paying passengers, its *load factor*. Costs were commonly measured by cost per available seat mile (*CASM*), that is, the cost required to fly one seat, occupied or empty, for one mile. *Yield* equaled total passenger revenues divided by the number of revenue passenger miles (*RPM*). (*RPMs* were calculated by multiplying the number of revenue seats occupied by the number of miles flown.) (*Exhibit 2* details the relationship among the various metrics.) The marginal costs incurred by adding an incremental passenger to a flight were negligible. The marginal costs incurred to add an incremental flight to a schedule were higher, of course, but the fixed nature of many cost items (see below) meant that an airline could lower its *CASM* considerably by increasing the number of hours per day that its aircraft were in service. Daily utilization, in turn, depended a great deal on how quickly an airline could "turn" its aircraft and prepare them for takeoff. Turn times varied considerably among the major airlines in 2002, with Southwest's 27-minute turn leading the pack.¹⁰ An airline's *CASM* was also sensitive to its average stage length (i.e., flight distance). Since most cost items did not increase in proportion to a flight's length, costs per available seat mile were low for airlines that flew long distances. For a given airline flying a given aircraft, the *CASM* for a 1,000-mile flight might be 25%-35% lower than the *CASM* for a 500-mile flight.

Saddled after deregulation with high fixed costs and expensive labor, major airlines had to develop a system that would ensure high load factors. After 1978, most of the major airlines shifted operations to a hub-and-spoke model: flights on small planes from lightly traveled cities, or "spokes," would feed passengers into "hubs" in major cities and route them on to their eventual destinations. Flights between hubs or to large cities would use large planes. The hub-and-spoke system enabled major airlines to achieve high load factors and, according to some industry analysts, enjoy market power in the hubs they dominated. By 2002, most of the major airlines had adopted the hub-and-spoke approach, with the notable exception of Southwest Airlines.

Competition On routes shorter than 600 miles, airlines competed with automobiles, buses, and railroads,¹¹ while competition on long routes was almost exclusively internal to the industry. The industry was segmented by annual revenue into major (over \$1 billion), national (between \$100 million and \$1 billion), and regional (less than \$100 million) carriers. In 2002, 10 major passenger airlines operated in the United States: Alaska, America West, American, American Trans Air, Continental, Delta, Northwest, Southwest, United, and US Airways.

Customers were a varied lot, but many selected a carrier primarily on the basis of ticket price. By one estimate, price was the "overriding" concern of one-third of all passengers.¹² Emphasis on lower prices had reduced fares by nearly 45% in real terms since deregulation¹³ and had made at least one legacy carrier desperate enough to try to fix prices. In 1982, after years of fare wars in Dallas, Robert Crandall, American's CEO, placed a call to Howard Putnam, president of Braniff Airlines. "Raise your \$#@ fares by 20%," he said, "and I'll raise mine the next morning." Rather than comply, Putnam recorded the conversation and reported Crandall to the Justice Department.

Beyond price, passengers choosing an airline focused on safety, reliability, and convenience, with other factors such as service quality, amenities, entertainment, and food also influencing the purchase decision. Airlines encouraged loyalty among frequent travelers through branded frequent-flyer programs and attempted to differentiate themselves through a variety of service offerings, frequent departures, and distinctive cultures. Business travelers were far less price sensitive than leisure travelers; in one survey, business "road warriors" rated an airline's schedule as more important than price in the purchase decision and the airline's frequent-flyer program as slightly less important than price.¹⁴

The Department of Transportation (DOT) required that airlines regularly submit a variety of reports. Information on safety, reliability, capacity, and profitability metrics was supplemented with statistics on market share and traffic in specific geographies and city pairs. Armed with such information and competitive fare data, airlines could deploy flights to profitable routes and respond quickly to competitor prices. By the late 1990s, widespread access to airline fares and schedules via Internet reservation systems allowed consumers to compare fares easily and become more aware of low-priced alternatives.

Yield management The development of airline reservation systems, starting in 1953, was initially intended only to automate the customer reservation process. By the 1980s, computer systems had become powerful tools for "yield management"—efforts to raise fares without losing many customers, attract numerous customers with small fare decreases, and charge different fares to different customers on the same flight. American's Crandall joked that yield management provided "the adjustable-rate air fare—tell us what you can afford and we'll sell you a ticket."¹⁵ To tap the price insensitivity of business travelers, for instance, airlines charged high fares for tickets with travel flexibility, for flights booked at the last minute, and for trips that did not include a Saturday night away from home. Accordingly, many of the major airlines focused their efforts on attracting business travelers. With yield management, airlines boosted immediate profitability but risked the ire of business travelers, who felt exploited, and the distrust of bargain hunters, who never knew if they were getting the lowest prices.

Emerging distribution technologies changed the way airline tickets were sold and made airline pricing more transparent to customers. The Internet resulted in the development of numerous travel Web sites that gave consumers more efficient access to travel information than ever before. The rapid growth of these online channels placed increased pressure on airlines to offer the best fares possible to consumers, who gained the ability to easily compare airline fares on multiple travel Web sites.

Inputs Notwithstanding substantial layoffs in 2001, *employee salaries and benefits* were the largest expense for the typical major airline in 2002, representing roughly 40% of total costs. Exhibit 3 shows the portion of this cost attributable to each type of employee. Most airline labor was unionized, with separate unions for each worker type, such as the Association of Flight Attendants and the Air Line Pilots Association. Unions negotiated individual agreements with airlines and, by law, had to undergo mediation before being allowed to strike. In addition to negotiating salaries and benefits, unions negotiated work rules such as defined duties and flight-time restrictions. Unions often believed that "employees are better off in an adversarial relationship" with management¹⁶ and occasionally chose tactics such as reducing customer

service to force managerial concessions. Management, in turn, referred to the low labor costs of nonunion competitors in order to seek union concessions.

Most employees were paid on a sliding scale based on tenure and hours worked, with the exception of pilots, who were paid according to aircraft flown, crew position, hours flown, and tenure. Exhibit 4 shows the salary structure of an aircraft's captain for a unionized hub-and-spoke carrier and a nonunionized low-cost carrier. Salaries were supplemented by benefits and sometimes by profit-sharing and stock-option packages, which could represent 40% of total earnings in a 15-year career,¹⁷ and some unions accepted lower wages or more flexible work rules in exchange for more substantial profit-sharing or stock-option plans.

Airlines spent roughly 10%-15% of total costs on *fuel*, the consumption of which varied widely with the age and type of aircraft as well as the stage length. Longer stages led to relatively low fuel costs per available seat mile since takeoffs and landings consumed a large portion of fuel.¹⁸ Airlines engaged in several activities to hedge fuel costs, such as commodities trading and long-term contracting.

Airlines *services*, representing 15%-20% of total cost, included sales and marketing, insurance, and commissions to outside contractors such as travel agents. The rapid rise in online ticketing enabled the major airlines to reduce travel agent commissions, and carriers that could maximize reservations through their own Web sites were able to reduce costs substantially. Most service cost reductions were offset by the rising costs of security and insurance after the terrorist attacks of September 11.

Aircraft and facility rental costs represented approximately 15% of total cost. The two primary aircraft suppliers, Boeing and Airbus, competed for long-term contracts with airlines. Some carriers preferred to work with a single aircraft supplier in order to obtain more favorable contracts, while others preferred to diversify their fleets and avoid the leverage a single supplier might wield. Some airlines even chose to operate a single airframe type to simplify maintenance and reduce complexity. Other sources of aircraft were leasing and the used plane market. Major airlines rented approximately 55% of their fleet due to the lower rates offered by lessors, who could obtain more attractive financing because of their superior credit ratings.¹⁹

Other items accounted for the remainder of costs. *Food* costs varied widely across the industry, as some airlines provided full meals while others chose to serve only light snacks. The cost of *maintenance material* was directly affected by fleet age and aircraft type, with newer planes incurring substantially lower costs. *Landing fees* were paid to airports on a sliding scale, depending on the weight of the aircraft. Landing slots at four slot-restricted airports were difficult to come by.

The impact of September 11 The terrorist attacks of September 11, 2001, inflicted personal loss and tragedy on the airline industry. Financial hardship followed quickly.²⁰ After the attacks, a two-day grounding of all U.S. flights caused an immediate loss of over \$650 million. Heightened federal security mandates placed numerous additional costs on airlines, from the installation of bulletproof cockpit doors to an airport security tax (\$2.50 per passenger segment). Insurance costs skyrocketed. Exacerbating the effect of increased costs, demand for air travel decreased sharply. Annual passenger revenues dropped 13.5% in 2001 to \$80.9 billion, only the second annual decline in history. Amplifying the effects of the terrorist attacks was a global economic slowdown that curtailed full-fare business travel.

Faced with the imminent bankruptcy of several airlines, the federal government quickly passed the Air Transportation Safety and System Stabilization Act, which attempted to compensate airlines for losses incurred due to the attacks. The act included \$5 billion in cash grants and \$10 billion in loan guarantees. Despite the act, US Airways, United Airlines, and American Airlines teetered on the brink of bankruptcy in early 2002. Over 80,000 employees were laid off following the September 11 attacks, with few rehired afterwards. The industry as a whole reported an operating loss of more than \$10 billion in 2001, and 2002 losses were likely to be even larger. In the words of American CEO Don Carty, the industry found itself "with a disconnect between money coming in and money going out that is unprecedented."²¹

The Low-Cost Carrier Revolution

Of the major and national carriers, only the low-cost carriers Southwest, JetBlue, and AirTran remained profitable in 2001. Even before September 11, indeed for years, the LCCs had been gaining market share from and earning higher long-run profits than so-called legacy carriers. Legacy carriers tended to be slightly more profitable than LCCs during the peaks of business cycles but much less profitable during the troughs.²²

Southwest Airlines and its imitators In 1967, Rollin King and Herb Kelleher founded Southwest Airlines to provide intrastate service within Texas. After deregulation, the airline slowly expanded service through the Southwest states and California, then onward to the East Coast limiting itself to a 10%-15% growth rate to "manage in good times in order to survive in bad times."²² Founded on a "love" theme, Southwest prided itself on doing things differently. The carrier provided frequent point-to-point service between secondary airports that were, on average, 515 miles apart. Operations were designed for simplicity: an all-Boeing 737 fleet, an absence of meals and seat assignments, an all-coach cabin with no frills, flexible work rules, and an enthusiastic workforce contributed to very short turn times and high aircraft utilization. Southwest management worked closely with employee unions, adding profit-sharing plans to industry-equivalent pay and receiving flexible work rules in return. The phrase "... and whatever else might be needed to perform the service" was inserted into employment contracts.²⁴

Southwest set its prices very low, typically to compete with the cost of auto travel rather than other airlines' fares,²⁵ and load factors were high. Incumbent airlines usually chose to match Southwest's fares in order to protect market share. Industry observers came to speak of "the Southwest effect"—the combination of lower fares and the often 1,000% increase in traffic between cities that Southwest chose to serve. Southwest's pricing structures were simple and relatively transparent to passengers, with few classes of fares and few ticket restrictions.

Numerous imitators had attempted to copy Southwest's low-cost model but with very limited success. Many LCCs attempted to expand too quickly, made poor decisions regarding route selection, or confronted fierce competition from other airlines, sometimes provoking a forceful reaction from a major airline in response to flights introduced at its hub airport.

JetBlue²⁶ Among the handful of successful Southwest copycats was Morris Air, run from 1984 until 1993 by David Neeleman. Indeed, Morris Air was so successful that Southwest bought the airline in 1993, in its first and only acquisition. In 1999, right after his noncompete agreement with Southwest expired, Neeleman founded JetBlue. Neeleman's goal for JetBlue was to "bring humanity back to air travel"²⁷ with a combination of low costs, new technology, and a strong brand.

With \$130 million in venture capital funding, JetBlue was the most highly capitalized start-up in airline history. The capital enabled JetBlue to buy, not lease, a fleet of new Airbus A320 jets. The company flew 23 aircraft by March 2002 and was scheduled to take delivery of another 11 jets by the end of the year.²⁸ The fleet flew point to point, primarily from New York City to Florida, to out-state New York, and to California—an average flight distance of 985 miles. The carrier focused on airports that were less traveled but not obscure. In New York City, for instance, it served John F. Kennedy Airport, not the busier LaGuardia Airport. (Southwest, in contrast, served New York via a more distant airport in Islip, Long Island.)

Customers were encouraged to interact with JetBlue via the Internet, and indeed over 60% of seats were booked online. Fare structures were simple, and all tickets were electronic, not paper. Once on board, each passenger took an assigned, leather, coach-class seat equipped with a personal video monitor. Through LiveTV LLC, a provider of in-flight entertainment systems, JetBlue offered 24 channels of live television to each monitor. It was estimated that the television service added \$1 to the cost associated with each passenger.²⁹ Airplane Yoga cards in the seat pocket instructed travelers on in-flight stretching exercises and warned that "a flight attendant may ask you if you need something. Tell them that we all need inner peace." Meals

were not served, but blue potato chips were available. Neeleman himself made a habit of flying the service often and plying passengers for suggestions.

Employees—all nonunion and many from outside the airline industry—maintained a high *esprit de corps*. JetBlue operated with very few work rules, expecting flexibility among employees, and it offered corresponding flexibility in its employment packages. One-year contracts were designed for college students who wanted a stint of travel, for instance, and job-sharing packages were created for people who wanted more time at home. Top management called all employees "crew members" and all supervisors "coaches." Basketball hoops on some tarmacs gave ground crews an opportunity to practice their jump shots while awaiting arriving flights.

JetBlue strove to become the world's first paperless airline.³⁰ Each pilot carried a laptop computer with operations manuals and software for flight planning, which allowed the pilot to perform pre-flight checks and submit flight-related "paperwork" very quickly without support personnel. Pilots also used their laptops to e-mail suggestions to headquarters. Maintenance records for JetBlue's modern A320 jets were computerized. The use of new technology extended to reservation operations. Reservation agents used Internet connections to work from home, not in a central call center. Each agent worked at least 20 hours per week at the industry-standard hourly pay scale but could earn a higher hourly rate by coming online as needed to help handle surges in call volume.

In its three years of service, JetBlue had built a "cheap chic" image. "JetBlue has made it all right to fly on a low-cost airline," explained Michael Roach, an industry analyst and cofounder of America West Airlines.³¹ Delta's President and Chief Operating Officer Fred Reid described the target customers of the leading LCCs: "Southwest competes with the couch, the car, and the bus for their customers—people who might otherwise not travel. JetBlue, on the other hand, makes low-fare flying attractive to bankers, brokers, fashion models, and finance officers—people who have to travel, so they attach social significance to the experience."³²

With its initial public offering pending in April 2002, JetBlue was considered by industry analysts to be "the biggest threat to industry price stability since Southwest."³³ JetBlue's 2001 C ASM of 6.71 was very low, and its load factor of 77% was far above the industry average. Moreover, the carrier was able to take a higher proportion of premium fares on some city pairs (Exhibit 5).

Low-cost subsidiaries of legacy carriers LCCs enjoyed large cost advantages over legacy carriers (**Exhibit 6**). Of the 30,000 pairs of cities linked by legacy, hub-and-spoke carriers, 5% had enough traffic to support the type of point-to-point service offered by LCCs. That 5% of city-pairs accounted for 73% of all passengers.³⁴

Several legacy airlines responded to the LCC threat during the 1990s by establishing low-cost subsidiaries of their own. CALite, a stripped-down, no-frills service established by Continental Airlines in 1993, was the first such response to Southwest. Continental attempted to schedule passengers on a mix of CALite and mainline flights, which complicated logistics and confused passengers. It also caused many passengers to go an entire day without meals since CALite served only peanuts and mainline Continental served meals only at "appropriate times." CALite was shuttered within two years after incurring hundreds of millions in losses. Passengers had such poor associations with CALite that Continental discontinued the use of peanuts on all flights, citing their "negative connotations."³⁵

Undeterred by the failure of CALite, several other airlines attempted to launch low-cost subsidiaries. Shuttle by United began service in California in 1994 in an attempt to slow Southwest's expansion along the West Coast. Shuttle's low costs were transient, however, as initial labor concessions were lost in subsequent negotiations and corporate authorities reduced the carrier's independence. "Shuttle by United and United mainline's scheduling and pricing were operated by the same individual," said industry analyst Michael Roach. "Shuttle was essentially managed out of United headquarters in Chicago, and they were saddled with the same bureaucracy as United."³⁶ Labor unions were hesitant to help Shuttle cut its costs. In the words of

Greg Davidovitch, president of United's Association of Flight Attendants, "Why would, or why should, current employees give up thousands of jobs and other cuts to fund the startup of a new carrier that will only benefit corporate executives and others while it competes with us and drags us down even further?"³⁷

Taking a page from United, US Airways launched Metrojet, a low-cost subsidiary focused on Northeast-to-Florida routes, in 1998. Saddled with 69% higher costs than Southwest, Metrojet received significant wage concessions from its pilots and hoped to offset the remaining cost differential with the strength of US Airways' frequent-flyer program.³⁸ Before Metrojet even began operation, critics were doubtful of its ability to succeed. During a conference call of airline CEOs, while waiting for people to join the call, one chief executive asked Southwest's Herb Kelleher to tell a joke to pass the time. His one-word reply: "Metrojet."³⁹

By 2002, nearly all of the low-cost subsidiaries had been shuttered. "Subsidiaries don't work because they're not truly low cost, and the parent hides the true expense in its financials," stated Alan Sbarra of Unisys Transportation Consultants.⁴⁰ Notwithstanding previous failures, airlines continued to consider new low-cost subsidiaries. "If you're on a burning platform, you dance around, but does it really put out the fire?" asked Stan Pace, a partner at Bain & Company with airline expertise. "Still, dancing around looks better than standing still."⁴¹

Delta Air Lines

Delta's roots could be traced back to what was, in 1925, the world's largest privately owned fleet of aircraft, Huff Daland Dusters' 18 crop-dusting planes. C.E. Woolman, the principal founder of Delta Air Lines, led a movement in 1928 to buy Huff Daland, rename it Delta Air Service, and begin passenger service in 1929. Delta operated primarily within the Southeast until its merger with Northeast Airlines in 1972, which gave it access to routes from New York and New England to Florida. After its merger with Western Airlines in 1987, Delta became the third-largest domestic passenger carrier as measured by operating revenue. The acquisition of transatlantic routes from failing Pan Am in 1991 gave Delta global reach. In 2002, Delta was the third-largest passenger carrier in the world in terms of revenue and the second-largest in terms of passengers flown. The carrier enplaned over 100 million passengers annually, primarily through its hubs in Atlanta, Cincinnati, Dallas, and Salt Lake City. After deregulation, Delta was the most profitable—or least unprofitable—of the Big Three legacy carriers (American, United, and Delta). Delta had avoided bankruptcy in the wake of September 11 but incurred an operating loss of \$1.6 billion in 2001 (Exhibit 7).

Of Delta's more than 75,000 employees, among the major work groups only the pilots were unionized. Compensation and benefits at Delta, among pilots and non-pilots alike, were generally near the top of the industry. Though work rules for non-pilots existed, they were less restrictive than at other legacy carriers, which gave Delta a significant productivity advantage among flight attendants and ground crew. Delta's managers emphasized to employees that it was this productivity advantage that enabled the company to offer generous pay and benefit packages. Nonetheless, there were occasional efforts at union organizing. A claim filed with the National Mediation Board by the Association of Flight Attendants (AFA), which aimed to organize Delta's flight attendants, charged Delta with "harassment, intimidation, surveillance ... that amounts to the most expensive and largest illegal anti-union campaign in history."⁴² The board rejected the AFA claim.

Historically, Delta had great strength in the Southeast of the United States. Florida markets alone accounted for 30% of Delta's revenues.⁴³ The carrier's hub operations in Atlanta made Hartsfield International Airport the busiest airport in the world. Among older Southerners, it was often said, "When you die, you may go to one destination or you may go to the other. Either way, you have to fly Delta through Hartsfield." Delta's other hubs were not considered as strong and, indeed, were "overgauged" in some cases. That is, they were served by overly large Boeing 757s. A 757 carried 70% more seats than a 737 but cost roughly 30% more to fly.⁴⁴ Hence it was cheaper per passenger to fly a set of passengers on a 757 than to fly them on a 737

if the set was sufficiently large, but cheaper to fly them on a 737 if the set was small enough to fit onto the 737. Low demand into some smaller hubs meant that certain Delta 757s were flying with very low load factors.

By 2002, Delta faced three types of competitive threat to its market position: mainline hub-and-spoke carriers had been systematically dropping fares, regional airlines were eating away at Delta's traffic in midsized markets, and LCCs had made significant inroads into Delta's Florida market (Exhibit 8).⁴⁵ Delta's management team had grappled with the LCC issue for some time, and the company's board placed the issue on the list of 2002 Corporate Initiatives, a set of hot-button topics for the coming year. By January 2002, management had determined that systematic cost cutting within Delta mainline could combat hub-and-spoke competition, and Delta's industry-leading position in regional jets could adequately defend its share in midsized markets. However, Delta's major LCC response to date—an intended low-cost subsidiary named Delta Express—had not proven an adequate deterrent and was, in fact, being replaced by mainline aircraft.

Delta Express

In January of 1996, Southwest had entered the Florida market, and by October of the same year, Delta had launched Delta Express, a low-fare subsidiary that served Florida leisure markets from non-hub airports in the Midwest and Northeast. Delta's 1997 annual report announced Express as an effort to "build on Delta's leading position in Florida" and stated that Express would "allow Delta to compete effectively with the large number of low-cost carriers serving Florida, and to capture a leading share of the rapid growth in leisure traffic."⁴⁶ To avoid internal competition, Delta removed all mainline flights on the Florida routes that were served by Express. Express, in turn, would not fly into Delta's Atlanta hub.

Delta Express flights were distinguished by separate gates, flight attendants in casual attire, and specially painted aircraft.⁴⁷ As aircraft were repurposed for Express in 1996, they were given a maintenance overhaul. The overhaul was expensed immediately, giving Express low apparent maintenance costs for several future years. Express operated older Boeing 737-200s, each with 119 coach seats, and it served only light snacks. Express's major sources of cost savings were lower labor **rates and higher** aircraft utilization. Significant concessions were obtained through negotiations with the pilot's union, resulting in a 32% pay cut. Aside from distinct labor arrangements and some separate marketing, Delta Express was operated as an integral part of mainline Delta. All decisions concerning routing, flight frequency, and pricing were made centrally, and maintenance, pilots, flight attendants, and ground services were shared.

Initially, Delta Express achieved its intended economics. By 2002, however, its profitability had deteriorated considerably. Delta negotiated with all of its pilots, mainline and Express, at once, and in negotiations between 1996 and 2000, the union fought a hard battle—a "jihad" in the words of COO Fred Reid—to erase the pay differential between the two operations. By 2000, the differential was essentially gone. In addition, JetBlue had established new standards for service for the Florida customer. Though Delta Express was the only low-fare subsidiary to survive after September 11, CEO Leo Mullin felt "it was a bit of a delusion to say it was a low-cost carrier."⁴⁸ On the other hand, some Delta executives believed that Express had fulfilled much of its mission. "Delta Express was a decent success," said Subodh Karnik, senior vice president of network and revenue management, "because it enabled us to compete in the late-1990s—with competitive costs and a product that, at that time, had not been eclipsed by others such as JetBlue."⁴⁹

The Mandate

The "low-cost environment" appeared only to be intensifying as the cross-functional task force convened in Delta's headquarters. JetBlue, for instance, flew on routes that provided 6.5% of Delta's revenue, and the team knew that that figure might rise substantially in the future. Leading the task force were Balloun of corporate strategic planning, Karnik of network and revenue management, and Jim Whitehurst, senior vice president and treasurer. A steering

committee consisted of Chief Financial Officer Michelle Burns, Chief Marketing Officer Vicki Escarra, and COO Reid. The task force itself included a roughly equal mix of Delta personnel and McKinsey consultants.

Tasked with formulating Delta's response to low-cost competition, the team had a full array of options available to it. Continuation of the status quo would pit mainline Delta, Delta Express, and Delta's fleet of regional jets against the LCCs. Delta Express might be modified in some manner or, at the opposite extreme, reintegrated with the primary Delta brand. Delta might also launch a new low-cost subsidiary. Doing so would likely require tens of millions of dollars of up-front investment. Delta could bear this burden, but the move would have to be explained carefully to shareholders and industry analysts, who had watched the dramatic failure of other low-cost subsidiaries. Delta's board of directors eagerly awaited the task force's recommendation.

Exhibit 1 U.S. Airline Industry Performance

Year	Operating Revenues (\$bn) ^a	Passenger Revenues (\$bn)	Operating Profit/(Loss) (\$bn)	Yield (cents) ^a	Load Factor (%) ^a
1978	22.9	18.8	1.4	8.49	61.5
1979	27.2	22.8	0.2	8.96	63.0
1980	33.8	28.0	(0.2)	11.49	59.0
1981	36.7	30.7	(0.5)	12.74	58.6
1982	36.4	30.6	(0.7)	12.02	59.0
1983	39.0	32.7	0.3	12.05	60.7
1984	43.8	36.9	2.2	12.80	59.2
1985	46.7	39.2	1.4	12.21	61.4
1986	50.5	40.1	1.3	11.08	60.3
1987	57.0	44.9	2.5	11.45	62.3
1988	63.7	50.3	3.4	12.31	62.5
1989	69.3	53.8	1.8	13.08	63.2
1990	76.1	58.5	(1.9)	13.43	62.4
1991	75.2	57.1	(1.8)	13.24	62.6
1992	78.4	59.8	(2.4)	12.85	63.6
1993	85.3	64.3	1.4	13.74	63.5
1994	89.0	65.7	2.7	13.12	66.2
1995	95.1	69.8	5.9	13.52	67.0
1996	102.4	75.5	6.2	13.76	69.3
1997	109.0	79.5	8.6	13.97	70.4
1998	113.8	81.1	9.3	14.08	70.7
1999	119.5	84.4	8.4	13.96	71.0
2000	130.8	93.6	7.0	14.57	72.4
2001 ^a	115.5	80.9	(10.3)	13.25	70.0

Source: Adapted from Air Transport Association.

^a"Operating revenues" include passenger revenues plus revenue from cargo, mail, charter flights, and other sources. "Yield" is equal to total passenger revenues divided by the total number of miles flown by paying customers. It reflects the price (in cents) that a passenger pays to fly one mile. "Load factor" is the portion of flown seats that are occupied by a paying passenger. Figures for 2001 include cash compensation remitted to carriers under the Air Transportation Safety and System Stabilization Act.

Exhibit 2 Airline Profitability Equation

Income / ASM = [Revenue / RPM x RPM / ASM]—Cost / ASM
or Income / ASM = [Yield x Load factor]—C ASM

ASM = available seat mile. RPM = revenue passenger mile.

Source: Adapted from Pankaj Ghemawat and Nancy Donohue, "The U.S. Airline Industry, 1978-1988 (A)," HBS Case No. 390-025 (Boston: Harvard Business School Publishing, 1989).

Exhibit 3 Components of Salary Expense

Portion of Total

Employee Type	Salary Expense
Pilots	42%
Airport Personnel ³	31%
Flight Attendants	18%
Maintenance	6%
Management	3%

Exhibit 4 Aircraft Captain Compensation

	-spoke carrier (Delta Air Lines)						LCC (JetBlue)
	Boeing	Boeing	Boeing	Boeing	Boeing	Boeing	Airbus
Airframe	737-300	727	737-800	757/767	767-400	777	A320
Compensation	(\$000 per month) for captain with tenure of						
1 year	14.5	15.0	16.1	16.6	18.9	20.0	6.2
2 years	14.6	15.2	16.2	16.8	19.1	20.2	6.8
3 years	14.7	15.3	16.4	16.9	19.2	20.4	7.2
4 years	14.8	15.4	16.5	17.0	19.4	20.5	7.6
5 years	14.9	15.6	16.6	17.2	19.6	20.7	8.0
6 years	15.1	15.7	16.7	17.3	19.7	20.9	8.0
7 years	15.2	15.8	16.9	17.4	19.9	21.0	8.0
8 years	15.3	15.9	17.0	17.6	20.0	21.2	8.0
9 years	15.4	16.1	17.1	17.7	20.2	21.4	8.0
10 years	15.5	16.3	17.3	17.9	20.3	21.5	8.0
11 years	15.7	16.4	17.4	18.1	20.5	21.7	8.0
>11 years	15.8	16.6	17.5	18.3	20.6	21.8	8.0
Guaranteed hours/month			75-	-82			70
Estimated hours/month	average		78				80

Source: Adapted from 2001-2002 U.S. Airlines Salary Survey and Career Earnings Comparison.

Note: An Airbus A320 has roughly as many seats as a Boeing 737-800.

Exhibit 5 Average Fare Comparisons—New York Markets (2Q 2002)

Market	Average	Delta	American	JetBlue	Continental	AirTran
NYC-Atlanta	\$117	\$123	\$171		\$109	\$ 97
NYC-Orlando	\$ 95	\$ 93	\$ 95	\$102	\$121	\$ 94
NYC-Palm Beach	\$113	\$105	\$113	\$112	\$124	--
NYC-Fort Lauderdale	\$ 96	\$ 92	\$ 96	\$108	\$116	\$102
NYC-Tampa	\$100	\$ 94	\$100	\$ 98	\$130	\$111

Source: Adapted from "Delta Air Lines Company Update," Lehman Brothers Equity Research, April 30, 2003.

Exhibit 6 Financial Comparisons Across Airlines, 2001

	AirTran	JetBlue	Southwest				
Yield (0 per occupied seat mile)	14.83	14.25	15.10	19.66	14.75	9.78	12.48
Load factor (% of seats occupied)	68.7%	68.3%	70.1%	67.9%	69.7%	76.9%	68.0%
Revenue per available seat mile (0)	10.19	9.74	10.58	13.35	10.29	7.52	8.49
Cost per available seat mile (0)							
Salary and benefits	4.81	4.31	5.25	6.01	2.70	2.16	3.03
Fuel	1.58	1.21	1.55	1.60	2.16	0.98	1.30
Services							
Advertising & promotions	0.15	0.11	0.05	0.08	0.29	0.37	0.24
Other services	1.96	1.74	1.87	2.44	1.65	1.16	1.26
Aircraft and facility rental							
Depreciation & amortization	0.77	0.88	1.21	0.74	0.44	0.25	0.49
Rentals	0.86	0.77	1.03	1.48	0.89	1.16	0.55
Food	0.41	0.29	0.32	0.28	0.05	0.05	0.03
Maintenance and other materials	0.51	0.51	0.39	0.41	0.22	0.16	0.19
Landing fees	0.20	0.17	0.23	0.23	0.21	0.25	0.22
Other	1.25	0.42	0.95	2.11	0.84	0.16	0.23
Total	12.49	10.41	12.85	15.38	9.43	6.69	7.53
Income per available seat mile (ϕ)	-2.30	-0.68	-2.27	-2.03	0.86	0.83	0.97
Average stage length (miles)	1,021	747	951	610	533	985	515

Source: Casewriter analysis based on Department of Transportation, Bureau of Transportation Statistics, Form 41 data.

Note: Domestic operations only. "Other services" include travel agent commissions, insurance, and other items.

Exhibit 7 Delta Financial and Operating Metrics

		1997	1998	1999	2000	2001
Operating revenues (\$bn)		13.6	14.1	14.9	16.7	13.9
Operating expenses (\$bn)		12.0	12.4	13.1	15.0	15.5
Operating margin (%)		11.6	12.0	12.0	10.4	-11.5
Revenue passenger miles (bn)		98	101	106	113	102
Available seat miles (bn)		137	140	147	155	148
RASM (0)		9.94	10.09	10.12	10.80	9.39
CASM (0)		8.78	8.88	8.90	9.68	10.47
Load factor (%)		71.4	72.2	72.2	72.9	68.8
Number of aircraft in fleet at year end	end	553	569	782	831	814
Average age of fleet at year-end (years)		11.8	12.3	12.0	9.6	9.1
Average aircraft utilization (hours)	per day)	8.6	8.7	8.2	8.0	7.3
End-of-year full-time employees		65,383	70,846	72,791	82,127	76,300

Source: Adapted from Delta company documents.

Note: Figures for 2001 do not match those in Exhibit 6 precisely. Exhibit 6 includes domestic operations only, and this exhibit includes all operations, domestic and international.

Exhibit 8 Florida Market Statistics

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002: Q1-3
Total passengers (millions)	56.3	56.7	63.4	68.2	69.2	74.3	78.9	77.4	56.8
Market share (%)									
Delta	27.6	24.4	25.7	28.4	29.7	28.8	28.0	26.8	26.3
Other legacy carriers	59.5	56.5	52.5	49.6	48.0	46.1	44.6	42.6	41.5
AirTran		1.3	1.6	1.6	2.3	2.7	2.9	3.0	4.3
Southwest			3.2	5.5	6.5	7.3	8.9	10.6	12.2
JetBlue							0.7	2.0	3.3
Average fare (\$)									
Delta	193	196	160	172	181	182	184	170	163
Other legacy carriers	164	173	168	173	178	181	188	181	174
AirTran		82	179	128	122	129	137	141	133
Southwest			104	109	114	123	126	121	120
JetBlue							121	135	147

Source: Casewriter analysis based on Department of Transportation, Bureau of Transportation Statistics, Airline Origin and Destination Survey data.

Note: Delta figures include Atlantic Southeast Airlines and Comair after Delta's purchase of the companies in 2000.

. Распределение часов по дисциплине «ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА» для обучающихся образовательной программы по направлению 43.03.021 Сервис, профиль «Социально-культурный сервис» (по очной форме обучения)

Модули, разделы, темы	Всего часов	Аудиторных часов				Вне аудиторных часов
		Всего	Лекций	Практических занятий	Лаборат. работ	
Модуль 1. Теоретические основы планирования в сфере социально-культурного сервиса	22	12	6	6	-	10
Тема 1. Планирование как инструмент управления развитием предприятия социально-культурного сервиса	13	7	3	4 Семинар - дискуссия		6
Тема 2. Виды планов в сфере социально-культурного сервиса	9	5	3	2 семинар		4
Модуль 2. Планирование основных показателей деятельности предприятия социально-культурного сервиса	50	24	12	12	-	26
Тема 3. Планирование выручки предприятия социально-культурного сервиса	20	10	4	6 Кейс №1 Кейс №2		10
Тема 4. Планирование расходов предприятия социально-культурного сервиса	12	6	4	2 Кейс №3		6
Тема 5. Планирование доходов и прибыли предприятия социально-культурного сервиса	18	8	4	4 Кейс №4		10
Форма итогового контроля по учебному плану- экзамен	36	-	-	-	-	
Курсовая работа	72					72
ИТОГО	180	36	18	18	-	108

Министерство образования и науки РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

Красноярский государственный педагогический университет
им.В.П.Астафьева
(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт социально-гуманитарных технологий

Направление: 43.03.01: Сервис

Профиль: Социально-культурный сервис

Аудиторная и внеаудиторная работа по дисциплине «Планирование
деятельности предприятий социально-культурного сервиса»

**Кейс №1 на тему «Выявление проблем деятельности предприятия
социально-культурного сервиса»**

Красноярск, 2017

Составитель: д-р экон. наук, проф. кафедры экономики и управления
Терещенко Н.Н.

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. Фалалеев А.Н.

канд. пед. наук, доц. Грасс Т.П.

Обсуждено и утверждено на заседании кафедры Экономики и управления
(Протокол № _____ от « _____ » _____ 2017 г.).

Зав. кафедрой

экономики и управления

Т.П.Грасс

ВВЕДЕНИЕ

Кейс №1 на тему «Выявление проблем деятельности предприятия социально-культурного сервиса» выполняется бакалаврами 3 курса направления подготовки 43.03.01: Сервис профиля «Социально-культурный сервис» по дисциплине «Планирование деятельности предприятий социально-культурного сервиса».

Целью выполнения кейса является:

- закрепление и углубление теоретических знаний по дисциплине «Планирование деятельности предприятий социально-культурного сервиса»;
- овладение студентами методикой расчета и анализа основных показателей деятельности предприятия социально-культурного сервиса ;
- приобретение студентами практических навыков работы в группах по выявлению положительных и отрицательных сторон в деятельности конкретного предприятия, определению основных проблем его функционирования в действующих условиях внешней и внутренней среды.

Данный кейс относится к следующим видам кейсов:

- описательный кейс, предусматривающий описание конкретной ситуации на конкретном предприятии социально-культурного сервиса с выявлением положительных и отрицательных сторон в его деятельности;
- проблемный кейс, содержащий заранее определенные проблемы и описание конкретной ситуации, предусматривающий правильное определение и формулирование проблем.

Кейс составлен на материалах конкретного предприятия социально-культурного сервиса, что позволяет студентам ознакомиться с практикой анализа основных показателей деятельности предприятия и формулирования проблем его работы на рынке.

Кейс №1 на тему «Выявление проблем деятельности предприятия социально-культурного сервиса»

Описание ситуации. Предметом исследования в данном кейсе является деятельность предприятия социально-культурного сервиса-салона красоты, являющегося по своей организационно-правовой форме обществом с ограниченной ответственностью и осуществляет свою деятельность на рынке социально-культурных услуг г. Красноярск. Предприятие является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет и иные счета в банках России. Общество использует и другие элементы фирменного стиля: печати со своим наименованием и указанием места нахождения и фирменным знаком, штампы, бланки с фирменным наименованием, эмблему, фирменный знак. Общество создано без ограничения срока деятельности. В своей деятельности оно руководствуется Уставом и Учредительным договором, а также Гражданским, Налоговым, Трудовым, Административным кодексами и соответствующими законодательными актами в сфере предпринимательской деятельности на территории Российской Федерации.

В анализируемом предприятии два учредителя. Все учредители (заинтересованные лица) могут принять участие в управлении, что отвечает их интересам, с одной стороны, а с другой, соответствует целям самого партнерского предприятия - получить максимальную прибыль - за счет четкой структуры управления.

Форма собственности предприятия - частная. Имущество общества составляют материальные и финансовые ресурсы, находящиеся на его балансе и являющиеся собственностью общества. Источниками образования имущества общества являются: личные средства участников в уставном капитале, а также дополнительные взносы в имущество общества и другое.

В соответствии с Уставом часть чистой прибыли распределяется среди учредителей пропорционально величине их вкладов, другая часть направляется на обновление товарного ассортимента, совершенствование

материально-технической базы общества и другие затраты, возмещаемые за счет прибыли.

Основная цель деятельности предприятия- предоставление качественных услуг потребителям на профессиональном уровне, используя профессиональные, качественные материалы, оборудование, высокопрофессиональные кадры для получения прибыли.

Предприятие выполняет следующие функции:

1. Предоставление широкого спектра услуг ногтевого сервиса, массажа, парикмахерских услуг, косметических и прочих услуг.

2. Осуществление сбора и распространение коммерческой, статистической и экономической информации.

3. Другие виды деятельности, не запрещенные законодательством РФ.

Салон красоты оказывает услуги по трем основным направлениям:

1. Парикмахерские услуги:

-лечение, восстановление волос;

-стрижки: женские модельные, подравнивание волос, детские стрижки до 7 лет, мужские стрижки и т.д.;

- окрашивание волос: окрашивание коротких, длинных волос, мелирование и тонирование волос, креативное окрашивание и т.д.;

-химия, укладка и т.д.

2. Ногтевой сервис- маникюр :

-классический;

-европейский;

-комбинированный;

-горячий;

-лечебная ванночка;

-соляная ванночка;

-парафинотерапия;

-SPA-уход;

-покрытие и снятие лака и геля;

-коррекция;

-дизайн и т.д.

3.Ногтевой сервис- педикюр:

-классический;

-аппаратный;

- SPA-педикюр;

- покрытие и снятие лака и геля;

-коррекция;

-массаж и т.д.

4.Массаж:

-классический;

-оздоровительный;

-моделирующий;

-релаксирующий;

-сегментарный.

5. Косметология:

-программы по уходу за кожей лица;

-инъекционные методики;

-химические пилинги;

-косметологические услуги.

Салон красоты размещен на первом этаже жилого дома в районе города «Взлетка» с отдельным входом и выходом.

Месторасположение салона красоты отличается следующим:

-находиться в крупном новом жилом микрорайоне с большим количеством потенциальных потребителей;

-в пешеходной доступности находятся два крупных торговых центров, которые посещает большой поток покупателей;

-месторасположение предприятия отличается удобной транспортной доступностью, обеспеченной большим количеством проходящих маршрутов

общественного транспорта и наличием собственной автопарковки на 20 машиномест.

Салон красоты функционирует на рынке города Красноярска уже 7 лет, имеет достаточно стабильный контингент клиентов и постоянный штат работников.

Салон красоты открыт для клиентов ежедневно с 10.00 до 22.00. без выходных. Режим работы административно - управленческого аппарата данного предприятия ежедневно, кроме субботы и воскресения, с 9.00 до 18.00, с перерывом на обед с 13.00 до 14.00. Обслуживающий персонал работает ежедневно, с 10.00 до 22.00.

Площадь салона красоты составляет 101 кв.м, их них:

- зона приема и ожидания потребителей-14 кв.м;
- зал маникюра и педикюра- 15 кв.м.;
- косметический кабинет-18 кв.м.;
- кабинет массажа-12 кв.м.;
- зал для оказания парикмахерских услуг-15 кв.м.;
- туалет-5кв.м.;
- кабинет администрации-12 кв.м.;
- комната персонала-10 кв.м.

Целевым сегментом потребителей являются женщины в возрасте 21-50 лет, проживающие в Советском, Центральном районах города Красноярска.

В последний год в районе деятельности салона красоты открылось три новых конкурента, предоставляющих аналогичный перечень услуг.

Три месяца назад организацию возглавил новый директор- Иванова Наталья Ивановна с высшим экономическим образованием, имеющая 10летний опыт работы в сфере оказания услуг красоты, обладающая энергичным, творческим характером. Новый директор принял решение о необходимости улучшения деятельности салона красоты, выявления достоинств и недостатков его работы в условиях действующей внутренней и внешней среды.

Задания по кейсу

1. Рассчитать и проанализировать показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия за отчетный период (табл.1).

2. Оценить эффективность организационно-правовой формы предприятия.

3. Оценить оптимальность режима работы предприятия.

4. Проанализировать широту и полноту ассортимента предлагаемых услуг предприятием в соответствие со спросом потребителей.

5. Выявить положительные и отрицательные моменты в деятельности исследуемого предприятия.

6. Сформулировать основные проблемы функционирования салона красоты в действующих условиях внешней и внутренней среды.

Краткая экономическая характеристика деятельности предприятия представлена в табл. 1.

Таблица 1 – Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия за отчетный период

Показатели	Ед. изм.	Прошлый год	Отчетный год	Отклонение (+;-)	Темп изменения, %
1. Выручка	тыс. руб.	10 225,00	12 136,00		
2. Среднесписочная численность работников всего	чел.	10	11		
3. Производительность труда одного среднесписочного работника	тыс. руб./ чел.				
4. Фонд заработной платы					
- сумма	тыс. руб.	1 440,00	1 880,60		
5. Уровень фонда заработной платы	%				
6. Среднемесячная заработная плата одного работника	тыс. руб.				
7. Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	1 871,40	1 826,40		
8. Фондоотдача	руб./руб.				
9. Фондоёмкость	руб./руб.				

Окончание табл. 1

Показатели	Ед. изм.	Прошлый год	Отчетный год	Отклонение (+;-)	Темп изменения, %
10. Фондовооруженность труда одного работника	тыс. руб./ чел.				
11. Коэффициент эффективности использования основных фондов	тыс. руб./ 1 руб. ОФ				
12. Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс. руб.	7 826,00	8 321,00		
13. Время обращения оборотных средств	дни				
14. Скорость обращения оборотных средств	обороты				
15. Коэффициент эффективности использования оборотных средств	тыс. руб./1 руб. ОС				
16. Валовая прибыль					
- сумма	тыс. руб.	1533,2	1886,3		
- уровень	%				
17. Себестоимость продаж					
- сумма	тыс. руб.	8691,8	10249,7		
- уровень себестоимости	%				
18. Прибыль (убыток) от продаж					
- сумма	тыс. руб.	1 533,20	1 886,30		
- рентабельность продаж	%				
19. Проценты к получению	тыс. руб.	-	-		
20. Проценты к уплате	тыс. руб.	-	-		
21. Прочие доходы	тыс. руб.	307,00	512,00		
22. Прочие расходы	тыс. руб.	181,00	114,00		
23. Прибыль (убыток) до налогообложения					
- сумма	тыс. руб.				
- рентабельность общей деятельности	%				
24. Текущий налог на прибыль и иные аналогичные платежи	тыс. руб.				
25. Чистая прибыль					
- сумма	тыс. руб.				
- рентабельность конечной деятельности	%				

Министерство образования и науки РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
Красноярский государственный педагогический университет
им.В.П.Астафьева
(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт социально-гуманитарных технологий

Направление: 43.03.01: Сервис

Профиль: Социально-культурный сервис

Аудиторная и внеаудиторная работа по дисциплине «Планирование
деятельности предприятий социально-культурного сервиса»

**Кейс №2 на тему «Планирование выручки предприятия социально-
культурного сервиса»**

Красноярск, 2017

Составитель: д-р экон. наук, проф. кафедры экономики и управления
Терещенко Н.Н.

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. Фалалеев А.Н.

канд. пед. наук , доц. Грасс Т.П.

Обсуждено и утверждено на заседании кафедры Экономики и управления
(Протокол № _____ от « _____ » _____ 2017 г.).

Зав. кафедрой

экономики и управления

Т.П.Грасс

ВВЕДЕНИЕ

Кейс №2 на тему «Планирование выручки предприятия социально-культурного сервиса»

выполняется бакалаврами 3 курса направления подготовки 43.03.01: Сервис профиля «Социально-культурный сервис» по дисциплине «Планирование деятельности предприятий социально-культурного сервиса».

Целью выполнения кейса является:

- закрепление и углубление теоретических знаний по дисциплине «Планирование деятельности предприятий социально-культурного сервиса»;
- овладение студентами методикой расчета и анализа основных показателей деятельности предприятия социально-культурного сервиса, в том числе выручки;
- приобретение студентами практических навыков работы в группах по планированию выручки конкретного предприятия, определению основных проблем его функционирования в действующих условиях внешней и внутренней среды.

Данный кейс относится к следующим видам кейсов: системный, описательный кейс, содержащий подробное описание ситуации на конкретном предприятии с приведением статистической информации и направленный на разработку мероприятий, направленных на улучшение деятельности предприятия с учетом факторов внешней и внутренней среды.

Кейс составлен на материалах конкретного предприятия социально-культурного сервиса, что позволяет студентам ознакомиться с практикой анализа и планирования выручки предприятия.

Кейс №2 на тему «Планирование выручки предприятия социально-культурного сервиса»

Описание ситуации. Предметом исследования в данном кейсе является процесс планирования выручки предприятия социально-культурного сервиса на основе ее анализа.

Новый директор салона красоты Иванова Наталья Ивановна с целью повышения эффективности деятельности организации в условиях усиления конкуренции на рынке услуг приняла решение о постоянном планировании всех основных показателей деятельности, в том числе и выручки. На совместном совещании учредителей салона красоты и нового директора было принято решение о проведении исследования рынка услуг салонов красоты Советского, Центрального районов города Красноярска с целью повышения объемов выручки и оптимизации ее структуры, а также ежеквартальном и годовом планировании выручки организации. Для реализации этих решений необходимо разработать план исследования рынка и основных конкурентов и осуществить на этой основе планирование выручки как по общему объему, так и по составу и структуре.

Задания по кейсу

1. Осуществить анализ динамики выручки от продажи предприятия в действующих и сопоставимых ценах (табл. 1). Рассчитать цепные, базисные и среднегодовые темпы роста выручки в действующих и сопоставимых ценах. Сделать выводы о тенденциях развития выручки от продажи предприятия.

2. Осуществить анализ динамики выручки от продажи исследуемого предприятия по кварталам (табл. 2). Рассчитать коэффициент равномерности и ритмичности развития выручки от продажи (табл. 3). Сделать соответствующие выводы по проведенным расчетам.

3. Осуществить расчет индекса сезонности и анализ сезонности продаж в исследуемом предприятии (табл. 4). Сделать соответствующие выводы.

4. Проанализировать структуру выручки от продажи предприятия за отчетный период (табл. 5). Сделать выводы об изменении ассортиментной структуры выручки, дать оценку произошедшим изменениям.

5. Рассчитать коэффициент структурных сдвигов в выручке от продажи исследуемого предприятия (табл. 6). Сделать выводы по произведенным расчетам.

6. Осуществить планирование общего объема выручки от продажи предприятия используя данные табл. 1 экономико-статистическими методами:

- на основе расчета среднегодовых темпов роста;
- путем выравнивания динамического ряда по скользящей средней.

7. Рассчитать объем выручки от оказания услуг предприятия на будущий год экономико-математическим методом используя трендовую модель. Результаты расчетов оформить в табл. 7. Рассчитать ошибку прогноза выручки от продажи, рассчитанного экономико-математическим методом (табл. 8).

8. Спланировать выручку от оказания услуг на будущий год методом получения целевой прибыли.

При расчетах учесть, что предприятие предполагает достигнуть в планируемом периоде прибыль от продаж в размере 1 950 тыс. руб., а уровень валовой прибыли и уровень себестоимости рассчитать как средний за предшествующие периоды.

1. Осуществить планирование общего объема выручки от оказания услуг методом экспертных оценок (индивидуальных экспертных оценок или коллективных экспертных оценок, метод «Дельфи», «Мозгового штурма» и т.п.). Укажите обоснование выбранного метода экспертных оценок и экспертов, опишите процесс планирования данным методом.

2. На основе проведенных расчетов составить сводную таблицу проектов плана общей величины выручки от оказания услуг предприятия (табл. 9). Выбрать проект плана выручки, наиболее полно отвечающий стратегии и тактики работы предприятия на рынке услуг.

3. Осуществить планирование выручки от продажи предприятия по кварталам. Используя данные таблицы 2 и табл. 10 рассчитать средние удельные веса квартальной выручки от продажи на основе выравнивания динамического ряда по скользящей средней через три шага. Осуществить планирование выручки от продажи по кварталам на будущий год, используя рассчитанный плановый объем выручки от продажи (табл. 10) и средние удельные веса квартальной выручки от продажи.

4. Используя рассчитанные индексы сезонности выручки от оказания услуг по кварталам (табл. 4) спланировать выручку во временном аспекте на этой основе. Результаты расчетов оформить в табл. 11. По результатам проведенных расчетов составить сводную таблицу планов (табл. 12) и обосновать выбор проекта плана выручки от оказания услуг.

5. Осуществить планирование выручки от продажи предприятия по ассортиментной структуре на будущий год. При расчетах экономико-статистическим методом учесть средние удельные веса выручки по отдельным видам услуг (табл. 13). При использовании метода экспертных оценок провести анкетирование постоянных и потенциальных клиентов салона красоты и выявить их предпочтения на отдельные виды услуг (табл. 14). Рассчитанные проекты плана выручки по оказываемым услугам указать в сводной таблице (табл. 15). Обосновать выбор проекта плана выручки.

Таблица 1– Анализ динамики выручки от продажи предприятия за анализируемый период

Годы	Выручка от продажи в действующих ценах, тыс. руб.	Индексы цен		Выручка в сопоставимых ценах		Цепные темпы роста, %		Базисные темпы роста, %	
		цепные	базисные	к предыдущему году, тыс. руб.	к базисному году, тыс. руб.	в действующих ценах, тыс. руб.	в сопоставимых ценах, тыс. руб.	в действующих ценах, тыс. руб.	в сопоставимых ценах, тыс. руб.
I	10 218,00	1,0	1,0						
II	9 788,00	1,062	1,062						
III	9 408,00	1,05	1,115						
IV	10 225,00	1,048	1,169						
V	12 136,00	1,048	1,225						

Таблица 2 – Анализ выручки от продажи предприятия по кварталам за анализируемый период

Кварталы	Выручка от продажи, тыс. руб.		Удельный вес к итогу, %			Темп роста, %
	Прошлый год	Отчетный год	Прошлый год	Отчетный год	Отклонение (+;-)	
1	2321,1	2900,5				
2	2443,7	2924,8				
3	2852,8	3313,1				
4			25,5	24,7		
Всего	10225	12136				

Таблица 3 – Расчет коэффициента равномерности развития выручки от продажи за отчетный год по кварталам

Кварталы	Темп роста, %	$X - \bar{X}$, %	$(X - \bar{X})^2$, %
1			
2			
3			
4			
Всего			

Таблица 4 – Расчет сезонности услуг по кварталам в анализируемом периоде

Кварталы	Объем выручки от продажи, тыс. руб.			Индекс сезонности, %
	прошлый	отчетный	в среднем за 2 года	
1	2321,1	2900,5		
2	2443,7	2924,8		
3	2852,8	3313,1		
4	2607,4	2997,6		
Итого	10225,0	12136,0		
Среднеквартальный уровень				

Таблица 5 – Анализ выручки предприятия в разрезе отдельных видов услуг за отчетный период

Виды услуг	Прошлый год		Отчетный год				Отклонение от прошлого года (+;-)			Темп роста, %	
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма в действ. ценах, тыс. руб.	индекс цен	сумма в сопост. ценах, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма в действ. ценах, тыс. руб.	сумма в сопост. ценах, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма в действ. ценах, тыс. руб.	сумма в сопост. ценах, тыс. руб.
1. Услуги педикюра	1012,3		1237,9								
2. Парикмахерские услуги	2259,6		2645,6								

Виды услуг	Прошлый год		Отчетный год					Отклонение от прошлого года (+;-)			Темп роста, %	
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма в действ. ценах, тыс. руб.	индекс цен	сумма в сопост. ценах, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма в действ. ценах, тыс. руб.	сумма в сопост. ценах, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма в действ. ценах, тыс. руб.	сумма в сопост. ценах, тыс. руб.	
3. Услуги косметолога	3415,2		4004,9									
4. Услуги маникюра	1175,9		1383,5									
5. Массаж	1421,3		1771,9									
6. Прочие услуги	940,7		1092,3									
Итого	10225		12136									

Таблица 6 – Расчет коэффициента структурных сдвигов в выручке за отчетный период

Виды услуг	Структура выручки, %		$X - \bar{X}, \%$	$(X - \bar{X})^2, \%$
	Прошлый год	Отчетный год		
1. Услуги педикюра				
2. Парикмахерские услуги				
3. Услуги косметолога				
4. Услуги маникюра				
5. Массаж				
6. Прочие услуги				
Итого				

Таблица 7 – Исходные данные для расчета параметров модели

Годы (t)	Выручка в сопоставимом виде, тыс.	t	yt	t ²	t ³	t ⁴	yt ²
1							
2							
3							
4							
5							
Итого							

Таблица 8 – Расчет среднего процента отклонений расчетной выручки от фактической

Годы	Фактическая выручка, тыс. руб. (y)	Расчетная выручка, тыс. руб. (y')	$\left \frac{(y - y')}{y} \right * 100$, %
1			
2			
3			
4			

Таблица 9 – План общей величины выручки от оказания услуг предприятия

Методы планирования	План выручки от оказания услуг, тыс. руб.	Темп роста, % к отчетному году
1. Экономико-статистические методы:		
1.1. На основе среднегодовых темпов роста		
1.2. На основе выравнивания динамического ряда по скользящей средней		
2. Экономико-математический метод		
3. Метод получения целевой прибыли		
4. Метод экспертных оценок		
Выбранный вариант величины выручки		

Таблица 10 – Плановое распределение выручки предприятия по кварталам

Кварталы	Выручка, тыс. руб.						Удельный вес к итогу, %					
	1	2	3	прош- лый (4)	отчет- ный (5)	план 2008 г.	1	2	3	прош- лый (4)	отчет- ный (5)	план
1	2534,5	2631	2497									
2	2678,3	2333	2544									
3	2289,2	2437	2261									
4	2716	2387	2106									
Всего	10218	9788	9408									

Таблица 11 – Распределение планируемой выручки от оказания услуг по кварталам на основе сезонности продаж

Кварталы	Индекс сезонности	План выручки от оказания услуг, тыс. руб.	Темп роста, %
1			
2			
3			
4			
<i>Итого</i>			

Таблица 12 – Сводная таблица проектов плана выручки от оказания услуг по периодам года на будущий год различными методами

Методы планирования	Проект плана выручки от оказания услуг, тыс. руб.	Темп роста к отчетному году, %
Расчет на основе средних удельных весов квартальных оборотов в годовом объеме выручки от оказания услуг		
1 квартал		
2 квартал		
3 квартал		
4 квартал		
Расчет на основе сезонности продаж		
1 квартал		
2 квартал		
3 квартал		
4 квартал		

Таблица 13 – План выручки предприятия в разрезе отдельных видов услуг на будущий период (рассчитанный экономико-статистическим методом)

Товарные группы	Отчетный год		План на будущий год		Отклонение (+;-)	
	сумма, тыс.руб.	уд. вес, %	сумма, тыс.руб.	уд. вес, %	по сумме, тыс.руб.	по уд. весу, %
1. Услуги педикюра						
2. Парикмахерские услуги						
3. Услуги косметолога						
4. Услуги маникюра						
5. Массаж						
6. Прочая услуги						
Итого						

Таблица 14 – План выручки от продажи предприятия в разрезе отдельных видов услуг на будущий период (рассчитанный методом экспертных оценок)

Товарные группы	Отчетный год		План на будущий год		Отклонение (+;-)	
	сумма, тыс.руб.	уд. вес, %	сумма, тыс.руб.	уд. вес, %	по сумме, тыс.руб.	по уд. весу, %
1. Услуги педикюра						
2. Парикмахерские услуги						
3. Услуги косметолога						
4. Услуги маникюра						
5.Массаж						
6. Прочие услуги						
7. Новые услуги						
Итого						

Таблица 15 – Сводная таблица проектов плана выручки от оказания услуг на будущий год различными методами

Виды услуг	План выручки от продажи, рассчитанный методом экспертных оценок, тыс. руб.	Темп роста к предыдущему году, %	План выручки от продажи, рассчитанный экономико-статистическим методом, тыс. руб.	Темп роста к предыдущему году, %
1. Услуги педикюра				
2. Парикмахерские услуги				
3. Парикмахерские услуги				
4. Услуги маникюра				
5. Массаж				
6. Прочие услуги				
7 Новые услуги				
Итого				

Министерство образования и науки РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
Красноярский государственный педагогический университет
им.В.П.Астафьева
(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление: 43.03.01: Сервис
Профиль: Социально-культурный сервис

Аудиторная и внеаудиторная работа по дисциплине «Планирование
деятельности предприятий социально-культурного сервиса»

**Кейс №3 на тему «Планирование расходов предприятия социально-
культурного сервиса»**

Красноярск, 2017

Составитель: д-р экон. наук, проф. кафедры экономики и управления
Терещенко Н.Н.

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. Фалалеев А.Н.

Канд. пед. наук, доц. Грасс Т.П.

Обсуждено и утверждено на заседании кафедры Экономики и
управления (Протокол № _____ от «_____» _____ 2017 г.).

Зав. кафедрой
экономики и управления

Т.П.Грасс

ВВЕДЕНИЕ

Кейс №3 на тему «Планирование расходов предприятия социально-культурного сервиса» выполняется бакалаврами 3 курса направления подготовки 43.03.01: Сервис профиля «Социально-культурный сервис» по дисциплине «Планирование деятельности предприятий социально-культурного сервиса».

Целью выполнения кейса является:

- закрепление и углубление теоретических знаний по дисциплине «Планирование деятельности предприятий социально-культурного сервиса»;
- овладение студентами методикой планирования и анализа расходов;
- приобретение студентами практических навыков работы в группах по планированию расходов конкретного предприятия, определению основных проблем его функционирования в действующих условиях внешней и внутренней среды.

Данный кейс относится к следующим видам кейсов:

- описательный кейс, содержащий подробное описание ситуации на конкретном предприятии с приведением статистической информации и направленный на разработку мероприятий, направленных на улучшение деятельности предприятия с учетом факторов внешней и внутренней среды;
- кейсы- айсберг, в котором обучающиеся не имеют достаточной информации для принятия решений и вынуждены самим искать дополнительно информацию для решения проблемы.

Кейс составлен на материалах конкретного предприятия социально-культурного сервиса, что позволяет студентам ознакомиться с практикой анализа и планирования расходов предприятия.

Кейс №3 на тему «Планирование расходов предприятия социально-культурного сервиса»

Описание ситуации. Предметом исследования в данном кейсе является процесс планирования расходов предприятия социально-культурного сервиса на основе их анализа.

Новый директор салона красоты в целях оптимизации деятельности и повышения рентабельности работы приняла решение о планировании расходов предприятия и их минимизации с учетом факторов внешней и внутренней среды. На собрании коллектива было принято решение об оптимизации расходов предприятия и каждый член коллектива должен разработать свой план минимизации расходов на своем рабочем месте и в целом всего предприятия. Предложения сотрудников по изменению расходов на предприятии должны быть отражены в плане расходов предприятия.

Задания.

1. Используя данные табл. 1 проанализируйте состав и структуру расходов предприятия (табл. 2). Сделайте выводы об изменении структуры расходов в анализируемом периоде.

2. Проанализируйте состав и структуру прочих расходов предприятия (табл. 3). Сделайте соответствующие выводы.

3. Проанализируйте динамику суммы и уровня (табл.4), состав и структуру себестоимости услуг в разрезе отдельных статей затрат (табл. 5). Сделайте выводы об изменении структуры себестоимости услуг и дайте свою оценку происходящим на предприятии процессам.

4. Используя данные об проекте плана выручки данного предприятия на будущий год осуществите планирование уровня и суммы себестоимости экономико-статистическими методами:

– на основе выравнивания динамического ряда уровня издержек предприятия по скользящей средней через два шага (табл. 6);

– на основе среднего уровня себестоимости, рассчитанного по формуле среднеарифметической;

– на основе использования коэффициента эластичности.

5. Спланируйте сумму и уровень себестоимости предприятия методом технико-экономических расчетов с учетом следующих условий:

– планирование расходов на оплату труда работников салона красоты осуществите методом планирования на основе соблюдения оптимального соотношения между темпами роста производительности труда и средней заработной платы при планируемой среднесписочной численности работников 12 человек;

– планирование расходов на аренду и содержание зданий, помещений, сооружений, оборудования и инвентаря осуществить с учетом следующих условий:

- оплата коммунальных услуг в планируемом году возрастет по сравнению с отчетным годом на 12 % (в отчетном году составила 279 тыс. руб.);

- оплата за пожарную охрану здания согласно договору составит 5,5 тыс. руб. в месяц.

– в планируемом году не предполагается приобретение новых основных фондов, а отчисления на ремонт основных фондов предприятия планируются в размере 65 тыс. руб.;

– расходы на рекламу в будущем году необходимо рассчитать исходя из предложений работников по совершенствованию рекламной деятельности в салоне красоты и исследованию рынка услуг города Красноярска, при этом студентам необходимо получить дополнительную информацию о тарифах, ставках на рекламные услуги в городе;

– в планируемом году предполагаются расходы на приобретение канцелярских товаров на сумму 12 тыс. руб., оплата информационных услуг на сумму 36 тыс. руб., оплата услуг вневедомственной охраны на сумму 120 тыс. руб.

Результаты произведенных расчетов плановых расходов по отдельным статьям издержек укажите в сводной таблице 7.

6.Спланируйте сумму и уровень себестоимости услуг методом коллективных экспертных оценок (укажите обоснование выбора конкретного метода экспертных оценок и опишите процесс планирования издержек выбранным методом).

7.Спланированные показатели суммы и уровня издержек предприятия укажите в сводной таблице проектов планов (табл. 8). Обоснуйте свой выбор проекта плана издержек по исследуемому предприятию на будущий год.

8.Спланируйте общую сумму прочих расходов исследуемого предприятия на будущий год исходя из следующих условий:

- оплата услуг, оказываемых финансово-кредитными учреждениями в планируемом периоде возрастет на 8%;
- предприятие планирует сократить расходы, связанные с организацией корпоративных мероприятий на 5%.

9. Рассчитайте сумму налога на прибыль, уплачиваемую предприятием в соответствии с действующим законодательством.

10.Составьте сводную таблицу плана расходов предприятия на будущий год (табл. 9). Сделайте выводы о планируемых изменениях в составе и структуре расходов предприятия и их влияние на финансовые результаты деятельности предприятия.

Таблица 1 – Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия за отчетный период

Показатели	Ед. изм.	Прошлый год	Отчетный год	Отклонение (+;-)	Темп изменения, %
Выручка	тыс. руб.	10 225,00	12 136,00		
Фонд заработной платы					
- сумма	тыс. руб.	1 440,00	1 880,60		
Уровень фонда заработной платы	%				
Валовая прибыль					
- сумма	тыс. руб.				
- уровень валовой прибыли	%				

Окончание таблицы 1

Показатели	Ед. изм.	Прошлый год	Отчетный год	Отклонение (+;-)	Темп изменения, %
Себестоимость продаж					
- сумма	тыс. руб.	8691,8	10249,7		
- уровень себестоимости	%				
Прибыль (убыток) от продаж					
- сумма	тыс. руб.				
- рентабельность продаж	%				
Проценты к получению	тыс. руб.	-	-		
Проценты к уплате	тыс. руб.	-	-		
Прочие доходы	тыс. руб.	307,00	512,00		
Прочие расходы	тыс. руб.	181,00	114,00		
Прибыль (убыток) до налогообложения					
- сумма	тыс. руб.				
- рентабельность общей деятельности	%				
Текущий налог на прибыль и иные аналогичные платежи	тыс. руб.				
Чистая прибыль					
- сумма	тыс. руб.				
- рентабельность конечной деятельности	%				

Таблица 2 – Анализ состава и структуры расходов предприятия за отчетный период

Показатели	Прошлый год		Отчетный год,	
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %
Расходы всего, в т.ч.				
- себестоимость услуг				
- проценты к уплате				
- прочие расходы				
- текущий налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи				

Таблица 3 – Анализ состава и структуры прочих расходов предприятия за отчетный период

Показатели	Прошлый год,		Отчетный год,		Отклонение (+;-) по	
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумме, тыс. руб.	уд. весу, %
Прочие расходы всего, в т.ч.	181		114			
- оплата услуг, оказываемых финансово-кредитными учреждениями	76,2		36,8			

Окончание таблицы 3

Показатели	Прошлый год,		Отчетный год,		Отклонение (+;-) по	
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумме, тыс. руб.	уд. весу, %
- штрафы, пени, неустойки, уплаченные предприятием за нарушение договоров	-		-			
- организация корпоративных мероприятий	44,3		36,6			

Таблица 4 - Анализ динамики себестоимости услуг за ряд лет

Показатели	Ед. изм.	Годы			Темп изменения к первому году, %
		I год	II год	III год	
Выручка от продажи	тыс. руб.				
Себестоимость услуг					
- сумма	тыс. руб.				
- уровень	%				

Таблица 5 – Анализ состава и структуры себестоимости услуг за анализируемый период

Наименование статей издержек	Прошлый год		Отчетный год		Отклонение (+;-) по		Темп изменения, %
	сумма, тыс.ру б.	уд. вес, %	сумма, тыс.ру б.	уд. вес, %	сумме, тыс.ру б.	уд. весу, %	
1. Сырье, материалы							
2. Расходы на оплату труда							
3. Отчисления на социальные нужды							
4. Расходы на аренду и содержание здания, сооружений, помещений, оборудования и инвентаря	514,5		406,6				
5. Амортизация основных средств	97,2		87,0				
6. Расходы на ремонт основных средств	43,2		50,0				
7. Расходы на рекламу	28,0		24,0				
8. Прочие расходы							
Итого:	2711,8		3099,7				

Таблица 6 – Исходные и расчетные данные для определения уровня себестоимости услуг на будущий год с помощью метода выравнивания динамического ряда по скользящей средней

Годы	Уровень себестоимости, %	Условное обозначение	Выравнивание по скользящей средней, %
I		K_1	$\bar{K}_1 =$
II		K_2	$\bar{K}_2 =$
III		K_3	
IV		K_4	$\bar{K}_3 =$
V			

Таблица 7 – Планирование состава и структуры себестоимости услуг предприятия на будущий год

Наименование статей себестоимости	Отчетный год		Плановый год		Отклонение (+;-) по		Темп изменения, %
	сумма, тыс.ру б.	уд. вес, %	сумма, тыс.ру б.	уд. вес, %	сумме, тыс.ру б.	уд. весу, %	
1. Сырье, материалы							
2. Расходы на оплату труда							
3. Отчисления на социальные нужды							
4. Расходы на аренду и содержание здания, сооружений, помещений, оборудования и инвентаря							
5. Амортизация основных средств							
6. Расходы на ремонт основных средств							
7. Расходы на рекламу							
8. Прочие расходы							
Итого:							

Таблица 8 – Сводная таблица проектов плана общей величины себестоимости услуг на планируемый год

Методы планирования	Плановая сумма, тыс. руб.	Плановый уровень издержек, %	Темп роста к отчетному году, %
1. Экономико-статистический метод:			
- на основе выравнивания динамического ряда по скользящей средней			
- на основе среднего уровня издержек			
- на основе коэффициента эластичности			
2. Метод технико-экономических расчетов			
3. Метод экспертных оценок			
Выбранный проект плана			

Таблица 9 – Сводная таблица плана расходов предприятия на будущий год

Показатели	Отчетный год		Планируемый год		Отклонение (+;-) по		Темп роста, %
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумме, тыс. руб.	уд. весу, %	
Расходы всего, в.ч.:							
1. Себестоимость услуг							
2. Прочие расходы							
3. Текущий налог на прибыль и иные аналогичные платежи							
Итого расходов							

Министерство образования и науки РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
Красноярский государственный педагогический университет
им.В.П.Астафьева
(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление: 43.03.01: Сервис
Профиль: Социально-культурный сервис

Аудиторная и внеаудиторная работа по дисциплине «Планирование
деятельности предприятий социально-культурного сервиса»

**Кейс №4 на тему «Планирование доходов и прибыли предприятия
социально-культурного сервиса»**

Красноярск, 2017

Составитель: д-р экон. наук, проф. кафедры экономики и управления
Терещенко Н.Н.

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. Фалалеев А.Н.
канд. пед. наук, доц. Грасс Т.П.

Обсуждено и утверждено на заседании кафедры Экономики и
управления (Протокол № _____ от « » _____ 2017 г.).

Зав. кафедрой
экономики и управления

Т. П.Грасс

ВВЕДЕНИЕ

Кейс №4 на тему «Планирование доходов и прибыли предприятия социально-культурного сервиса» выполняется бакалаврами 3 курса направления подготовки 43.03.01: Сервис профиля «Социально-культурный сервис» по дисциплине «Планирование деятельности предприятий социально-культурного сервиса».

Целью выполнения кейса является:

- закрепление и углубление теоретических знаний по дисциплине «Планирование деятельности предприятий социально-культурного сервиса»;
- овладение студентами методикой планирования и анализа доходов и прибыли;
- приобретение студентами практических навыков работы в группах по планированию доходов и прибыли конкретного предприятия.

Данный кейс относится к следующим видам кейсов:

- описательный кейс, содержащий подробное описание ситуации на конкретном предприятии с приведением статистической информации и направленный на разработку мероприятий, направленных на улучшение деятельности предприятия с учетом факторов внешней и внутренней среды.

Кейс составлен на материалах конкретного предприятия социально-культурного сервиса, что позволяет студентам ознакомиться с практикой анализа и планирования доходов и прибыли предприятия.

Кейс №4 на тему «Планирование доходов и прибыли предприятия социально-культурного сервиса»

Описание ситуации. Предметом исследования в данном кейсе является процесс планирования доходов и прибыли предприятия социально-культурного сервиса на основе их анализа.

Учредители предприятия поставили перед новым директором салона красоты задачу максимизации доходов и прибыли для обеспечения рентабельности деятельности предприятия в условиях кризиса. В связи с этим поставлена задача спланировать доходы и прибыль исходя из ограниченных внутренних ресурсов предприятия, условий внешней среды и поставленных целей работы. При этом, новый директор понимает, что в условиях кризиса в экономике страны и снижения покупательной способности населения происходит уменьшение спроса клиентов на покупку товаров и оплату различного вида услуг, в том числе на услуги, предоставляемые салоном красоты. Кроме того в настоящее время наблюдается существенное усиление конкуренции в районе деятельности салона красоты. В связи с этим повышение цен на оказываемые услуги может привести к оттоку клиентов и падению доходов, а следовательно и прибыли предприятия.

Перед директором поставлена задача разработки плана мероприятий по повышению доходов и прибыли предприятия с учетом действующих факторов внешней и внутренней среды и осуществление на этой основе планирования доходов и прибыли.

Задания.

1. Используя данные таблицы 1 осуществить анализ состава и структуры доходов исследуемого предприятия (табл. 2). Постройте диаграмму структуры доходов предприятия, сделайте соответствующие выводы.

2. Проанализируйте состав и структуру прочих доходов исследуемого предприятия за прошлый и отчетный год (табл. 3). Сделайте соответствующие выводы об изменении структуры прочих доходов предприятия в анализируемом периоде.

3. Осуществите анализ динамики уровня и суммы валовой прибыли предприятия (табл. 4). Сделайте выводы об изменении уровня валовой прибыли и укажите причины данных изменений.

4. Рассчитайте влияние изменения объема выручки и среднего уровня себестоимости на сумму валовой прибыли в отчетном году. Произведенные расчеты укажите в сводной таблице влияния отдельных факторов на сумму валовой прибыли (табл. 5). Сделайте соответствующие выводы.

5. Осуществите анализ динамики всех видов прибыли исследуемого предприятия за два последних года (табл. 6). Сделайте соответствующие выводы о происходящих в предприятии изменениях и дайте свою оценку.

6. Рассчитайте влияние различных факторов на прибыль от продаж, прибыль до налогообложения, чистую прибыль. Результаты проведенных расчетов отразите в сводной таблице влияния факторов на прибыль (табл. 7). Сделайте соответствующие выводы.

7. Используя данные о проекте плана выручки от продажи на будущий период осуществите расчет суммы и уровня валовой прибыли расчетно-аналитическим методом.

8. Спланируйте уровень и сумму валовой прибыли экономико-статистическими методами:

– на основе расчета среднего уровня валовой прибыли по формуле среднеарифметической;

- на основе расчета среднего уровня валовой прибыли методом выравнивания динамического ряда по скользящей средней через два шага.

9. Осуществите планирование валовой прибыли методом целевой прибыли и методом экспертных оценок.

10. Проекты планов суммы и уровня валовой прибыли, рассчитанные различными методами отразите в сводной таблице (табл. 8). Обоснуйте выбор проекта плана валовой прибыли из альтернативных расчетов.

11. Осуществите планирование прочих доходов исследуемого предприятия исходя из следующих условий:

- в будущем году планируется увеличить на 18% сумму доходов от сдачи имущества в субаренду за счет роста ставки арендной платы.

12. Спланированные показатели доходов исследуемого предприятия занесите в сводную табл. 9. сделайте соответствующие выводы.

13. Определите плановую величину прибыли от продаж, прибыли до налогообложения, чистой прибыли методом прямого счета, используя плановые расчеты выручки от продажи и расходов предприятия. Результаты расчетов оформите в табл. 10.

14. Рассчитайте плановые показатели рентабельности деятельности предприятия на будущий период (табл. 11).

Таблица 1 – Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия за отчетный период

Показатели	Ед. изм.	Прошлый год	Отчетный год	Отклонение (+;-)	Темп изменения, %
Выручка	тыс. руб.	10 225,00	12 136,00		
Валовая прибыль					
- сумма	тыс. руб.				
- уровень валовой прибыли	%				
Себестоимость продаж					
- сумма	тыс. руб.	8691,8	10249,7		
- уровень себестоимости	%				
Прибыль (убыток) от продаж					
- сумма	тыс. руб.				
- рентабельность продаж	%				
Проценты к получению	тыс. руб.	-	-		
Проценты к уплате	тыс. руб.	-	-		
Прочие доходы	тыс. руб.	307,00	512,00		
Прочие расходы	тыс. руб.	181,00	114,00		
Прибыль (убыток) до налогообложения					
- сумма	тыс. руб.				
- рентабельность общей деятельности	%				

Окончание таблицы 1

Показатели	Ед. изм.	Прошлый год	Отчетный год	Отклонение (+;-)	Темп изменения, %
Текущий налог на прибыль и иные аналогичные платежи	тыс. руб.				
Чистая прибыль					
- сумма	тыс. руб.				
- рентабельность конечной деятельности	%				

Таблица 2 – Анализ состава и структуры доходов предприятия за анализируемый период

Показатели	Прошлый год		Отчетный год,	
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %
Доходы всего, в т.ч.				
- валовая прибыль				
- доходы от участия в других организациях				
- проценты к получению				
- прочие доходы				

Таблица 3 – Анализ состава и структуры прочих доходов предприятия за отчетный период

Показатели	Прошлый год		Отчетный год	
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %
Прочие доходы всего, в т.ч.	307,0		512,0	
- доходы от сдачи свободной площади в субаренду	285,8		495,6	
- штрафы, пени, неустойки, полученные предприятием за нарушение договоров	21,2		16,4	

Таблица 4 – Анализ динамики валовой прибыли предприятия за анализируемый период

Показатели	Ед. изм.	Годы			Темп изменения к первому году, %
		I год	II год	III год	
Выручка	тыс. руб.				
Валовая прибыль					
- сумма	тыс. руб.	4084			
- уровень	%				

Таблица 5 – Сводная таблица влияния отдельных факторов на сумму валовой прибыли в отчетном году по сравнению с предшествующим годом

Факторы	Методика расчета	Размер влияния на сумму валовой прибыли, тыс. руб.
Изменение объема выручки от оказания услуг		
Изменения среднего уровня себестоимости услуг		
Изменение суммы валовой прибыли		

Таблица 6 – Анализ динамики прибыли за анализируемый период

Показатели	Ед. изм.	Прошлый год	Отчетный год	Отклонение (+;-)	Темп изменения, %
1. Выручка от продажи	тыс. руб.				
2. Валовая прибыль,					
- сумма	тыс. руб.				
- уровень валовой прибыли	%				
3. Издержки обращения					
- сумма	тыс. руб.				
- уровень издержек обращения	%				
4. Прибыль (убыток) от продаж					
- сумма	тыс. руб.				
- рентабельность продаж	%				
5. Прочие доходы	тыс. руб.				
6. Прочие расходы	тыс. руб.				
7. Прибыль (убыток) до налогообложения	тыс. руб.				
- рентабельность общей деятельности	%				
8. Текущий налог на прибыль и иные аналогичные платежи	тыс. руб.				
9. Чистая прибыль					
- сумма	тыс. руб.				
- рентабельность конечной деятельности	%				

Таблица 7– Сводная таблица влияния факторов на прибыль в отчетном году

Факторы	Влияние на сумму прибыли (размер влияния, тыс. руб.)
Изменение объема выручки	
Изменение среднего уровня себестоимости	
Изменение среднего уровня коммерческих расходов	
Влияние на прибыль от продаж	
Изменение прочих доходов	
Изменение прочих расходов	
Влияние на прибыль до налогообложения	
Изменение текущего налога на прибыль	
Влияние на чистую прибыль	

Таблица 8 – Сводная таблица проектов плана валовой прибыли предприятия на будущий год

Методы планирования	План суммы валовой прибыли, тыс. руб.	Плановый уровень валовой прибыли, %	Темп роста к отчетному году, %
1. Расчетно-аналитический метод			
2. Экономико-статистические методы			
- на основе выравнивания динамического ряда по скользящей средней			
- расчет по среднеарифметической			
4. Метод получения целевой прибыли			
5. Метод экспертных оценок			
Выбранный проект плана			

Таблица 9 – Сводная таблица плана доходов предприятия

Показатели	Отчетный год		Планируемый год		Отклонение (+;-)		Темп роста, %
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	по сумме, тыс. руб.	по уд. весу, %	
Доходы всего, в т.ч.							
- валовая прибыль							
- доходы от участия в других организациях							
- проценты к получению							
- прочие доходы							

Таблица 10 – План прибыли предприятия на будущий год

Показатели	Ед. изм.	Отчетный год	Планируемый год	Отклонение (+;-)	Темп изменения, %
1. Выручка от продажи	тыс. руб.				
2. Валовая прибыль,					
- сумма	тыс. руб.				
- уровень валовой прибыли	%				
3. Издержки обращения					
- сумма	тыс. руб.				
- уровень издержек обращения	%				
4. Прибыль (убыток) от продаж					
- сумма	тыс. руб.				
- рентабельность продаж	%				
5. Прочие доходы	тыс. руб.				
6. Прочие расходы	тыс. руб.				
7. Прибыль (убыток) до налогообложения	тыс. руб.				
- рентабельность общей деятельности	%				
8. Текущий налог на прибыль и иные аналогичные платежи	тыс. руб.				
9. Чистая прибыль					
- сумма	тыс. руб.				
- рентабельность конечной деятельности	%				

Таблица 11 – Плановые показатели рентабельности деятельности предприятия, %

Показатели рентабельности	Отчетный год	Планируемый год	Отклонение (+;-)
Рентабельность продаж			
Рентабельность конечной деятельности			
Рентабельность общей деятельности			
Рентабельность использования производственных фондов на 1 руб.			
Рентабельность использования трудовых ресурсов (на 1 чел.)			
Рентабельность затрат (на 1 тыс. руб.) издержек обращения)			