

Метод case study ("разбор конкретных ситуаций")

История метода Case Study

«Родиной» данного метода, являются Соединенные Штаты Америки, а более точно — Школа бизнеса Гарвардского университета». Впервые он был применен в 1924 году.

«Культурологической основой появления и развития кейс метода явился принцип «прецедента» или «случая». «Метод Case Study на иболее широко используется в обучении экономике и бизнес наукам за рубежом. ... На ранней стадии своего возникновения этот метод широко применялся в курсах обучения аспирантов по программе MBA... Этот метод изучения экономики был предложен в Гарвардском университете в Америке и в последнее время нашел широкое распространение в изучении медицины, юриспруденции, математики и других наук». «В России применять кейс метод в обучении стали в 80-х гг., сначала в МГУ, а затем в академических и отраслевых институтах, позднее - на специальных курсах подготовки и переподготовки» [Смолянинова О.Г. Образовательный сайт по кейс методу обучения и методика его использования в учебном процессе КГУ.]

Образовательный ресурс метода Case Study.

«Кейс метод позволяет демонстрировать академическую теорию с точки зрения реальных событий... Он «позволяет заинтересовать студентов в изучении предмета, способствует активному усвоению знаний и навыков сбора, обработки и анализа информации, характеризующей различные ситуации» [Смолянинова О.Г. Образовательный сайт по кейс методу обучения и методика его использования в учебном процессе КГУ. ] :

«Хороший "кейс", как правило, учит искать нетривиальные подходы, поскольку не имеет единственно правильного решения. "Я особенно ценю в методе работы с "кейсами" независимость мышления, – говорит Питер Экман. - В реальном бизнесе есть пять или шесть способов решить проблему. И хотя для каждой ситуации существует классическое решение, это вовсе не значит, что именно оно будет оптимальным. Можно принять хорошее решение, а его результаты приведут к плохим последствиям. Можно принять решение, которое все вокруг считают неудачным, но именно оно приведет вас к нужным результатам". [Давиденко В. Чем "кейс" отличается от чемоданчика?]

Метод CASE STUDY способствует развитию различных практических навыков. «Они могут быть описаны одной фразой – творческое решение проблемы и формирование умения анализа ситуации и принятия решения» [Смолянинова О.Г. Дидактические возможности метода case-study в обучении студентов.]

Метод CASE STUDY развивает следующие навыки:

1. «Аналитические навыки.

К ним можно отнести: умение отличать данные от информации, классифицировать, выделять существенную и несущественную информацию, анализировать, представлять и добывать ее, находить пропуски информации и уметь восстанавливать их. Мыслить ясно и логично. Особенно это важно, когда информация не высокого качества.

2. Практические навыки.

Пониженный по сравнению с реальной ситуацией уровень сложности проблемы, представленной в кейсе способствует формированию на практике навыков использования экономической теории, методов и принципов.

### 3. Творческие навыки.

Одной логикой, как правило, CASE ситуацию не решить. Очень важны творческие навыки в генерации альтернативных решений, которые нельзя найти логическим путем.

### 4. Коммуникативные навыки.

Среди них можно выделить такие как: умение вести дискуссию, убеждать окружающих. Использовать наглядный материал и другие медиа – средства, кооперироваться в группы, защищать собственную точку зрения, убеждать оппонентов, составлять краткий, убедительный отчет.

### 5. Социальные навыки.

В ходе обсуждения CASE вырабатываются определенные социальные навыки: оценка поведения людей, умение слушать, поддерживать в дискуссии или аргументировать противоположное мнение, контролировать себя и т.д.

### 6. Самоанализ.

Несогласие в дискуссии способствует осознанию и анализу мнения других и своего собственного. Возникающие моральные и этические проблемы требуют формирования социальных навыков их решения». [Смолянинова О.Г. Дидактические возможности метода case-study в обучении студентов.]

### Технология конструирования CASE STUDY.

Выделяют следующие основные этапы создания CASEов: определение целей, критериальный подбор ситуации, подбор необходимых источников информации, подготовка первичного материала в CASE, экспертиза, подготовка методических материалов по его использованию [Смолянинова О.Г. Дидактические возможности метода case-study в обучении студентов.]

«1-ый этап. Определить цель создания CASE, например, обучение эффективным коммуникациям внутри предприятия. Для этого можно разработать CASE по конкретному хорошо известному предприятию, описав его коммуникации, используемые менеджерами для организации работы с персоналом внутри фирмы. Разработать вопросы и задания, которые позволят студентам освоить различные виды коммуникаций (совещания разного уровня, ежегодный отчет, внутрифирменная газета, объявления, брифинги и пр.).

2-ой этап. Идентифицировать соответствующую цели конкретную реальную ситуацию или фирму (сектор экономики).

3-ий этап. Провести предварительную работу по поиску источников информации для CASE. Можно использовать поиск по ключевым словам в Internet, анализ каталогов печатных изданий, журнальных статей, газетных публикаций, статистических сводок.

4-ый этап. Собрать информацию и данные для CASE, используя различные источники, включая контакты с фирмой.

5-ый этап. Подготовить первичный вариант представления материала в CASE. Этот этап включает макетирование, компоновку материала, определение формы презентации (видео, печатная и т.д.)

6-ой этап. Получить разрешение на публикацию CASE, в том случае если информация содержит данные по конкретной фирме.

7-ой этап. Обсудить CASE, привлекая как можно более широкую аудиторию и получить экспертную оценку коллег перед его апробацией. Как результат такой оценки может быть внесение необходимых изменений и улучшение CASE.

8-ой этап. Подготовить методические рекомендации по использованию CASE. Разработать задания для студентов и возможные вопросы для ведения дискуссии и презентации CASE, описать предполагаемые действия учащихся и преподавателя в момент обсуждения CASE.

Весь процесс подготовки Case основан на навыках и умениях работы с информационными технологиями, что позволяет актуализировать имеющиеся знания, активизирует научно-исследовательскую деятельность. Так, например, на этапе сбора информации используются различные источники, основанные на современных коммуникациях: телевидение, видео, компьютерные словари, энциклопедии или базы данных, доступные через системы коммуникации. Зачастую эти источники позволяют получить более обширную и более актуальную информацию. Следующий этап работы с информацией – это ее обработка, т.е. классификация и анализ множества имеющихся фактов для представления общей картины исследуемого явления или события. Для удобства работы с числовой информацией необходимо представление ее в виде таблиц, графиков и диаграмм. В этом случае электронные таблицы являются наиболее эффективным средством. Далее перед студентами встает вопрос о форме представления Case, в зависимости от которой, можно использовать или средства создания электронных мультимедийных презентаций или настольные издательские системы». [Смолянинова О.Г. Дидактические возможности метода case-study в обучении студентов.]

Отличительной особенностью этого метода CASE STUDY является создание проблемной ситуации на основе фактов из реальной жизни.

«Метод CASE STUDY иллюстрирует реальную жизнь... Для того чтобы учебный процесс на основе CASE был эффективным важны два момента: хороший CASE и определенная методика его использования в учебном процессе... CASE – не просто правдивое описание событий, а единый информационный комплекс, позволяющий понять ситуацию. Кроме того, он должен включать набор вопросов, подталкивающих к решению поставленной проблемы. Хороший CASE должен удовлетворять следующим требованиям:

- соответствовать четко поставленной цели создания
- иметь соответствующий уровень трудности
- иллюстрировать несколько аспектов экономической жизни
- не устаревать слишком быстро
- иметь национальную окраску
- быть актуальным на сегодняшний день
- иллюстрировать типичные ситуации в бизнесе
- развивать аналитическое мышление
- провоцировать дискуссию

– иметь несколько решений

Некоторые ученые считают, что кейсы бывают «мертвые» и «живые». К «мертвым» кейсам можно отнести кейсы, в которых содержится вся необходимая для анализа информация. Чтобы «оживить» кейс, необходимо построить его так, чтобы спровоцировать учащихся на поиск дополнительной информации для анализа. Это позволяет кейсу развиваться и оставаться актуальным длительное время». [Смолянинова О.Г. Дидактические возможности метода case-study в обучении студентов.]

Существует несколько способов заполучить "кейс", пригодный к использованию в учебном процессе. Во-первых, можно купить готовый "кейс". Это стоит недорого (Маргвелашвили Е., интернет статья)

«Это стоит недорого, например, один экземпляр "кейса", разработанного в Гарварде или Дардене, стоит всего \$10. На Западе покупка и продажа подготовленных в бизнес-школах "кейсов" - это целая отрасль. Один только Гарвард производит около 700 "кейсов" в год. Полный же список "кейсов", которые можно приобрести для использования в учебном процессе у той же HBS, включает более 7.500 наименований. Существуют даже особые организации вроде European Case Clearing House, занимающиеся распространением "кейсов". В частности, ECCH объединяет около 340 различных участников, в числе которых бизнес-школы INSEAD, IESE, Лондонская бизнес-школа».

«Информацию для "кейса" можно получить двумя путями: провести специальное исследование (field research), предусматривающее сбор финансовой и прочей информации непосредственно в компании, или поработать с открытыми источниками».

«Первый метод широко применяется западными бизнес-школами, а второй (так как денег на сбор информации для написания "кейсов" не выделяется), получил широкое распространение в России.

По некоторым оценкам, себестоимость field research составляет от 500 до нескольких тысяч долларов. Как правило, в каждом крупном западном вузе или бизнес-школе на это отведена отдельная статья в бюджете, причем значительная ее часть формируется из тех доходов, которые вуз получает от продажи своих учебников и пособий студентам. Но в бюджетах российских бизнес-школ, сами понимаете, такие расходы не предусмотрены.

Основная проблема, с которой сталкиваются авторы, реализующие этот способ в России - закрытость нашего бизнеса. "Представители компаний, - отмечает Элеонора Вергилес, - подчас слишком широко трактуют понятие "коммерческой тайны". Зачастую авторам приходится изменять в "кейсе" конкретные данные, качественные показатели, цифры, взятые из финансовых документов компании, предоставившей о себе информацию. Однако общая тенденция сохраняется, демонстрируя положительную или отрицательную динамику развития предприятия или компании".

В свою очередь, несовершенен и "кабинетный способ". Написанные с его использованием "кейсы", как правило, грешат дефицитом технологической, стратегической информации, отсутствием конкретных цифр, которые можно взять только в финансовой и бухгалтерской документации компании, - а она в России не попадает в открытые источники». Собственно, и писать "кейсы" у нас некому. В российских бизнес-школах в основном преподают теоретики - люди, имеющие отличную академическую подготовку, но совершенно не знакомые с реальной деловой средой. К тому же "кейсы" тоже надо уметь писать, это вам не сочинение в свободной форме. Специалистов, которые прошли соответствующую подготовку, в России – единицы».

[Маргвелашвили Е. О месте "кейса" в российской бизнес-школе // "Обучение за рубежом" №10, 2000 /]

«Сами "кейсы", как правило, пишут опытные преподаватели или группы студентов (аспирантов) под их чутким руководством. Составление такого учебного материала требует кропотливой работы по сбору фактов и цифр. Судьба каждого проекта по написанию "кейса" во многом зависит от того, захочет ли компания раскрыть реальную информацию о своей деятельности.

Многие авторы кейсов описывают реальные проблемы менеджмента компании, а потом договариваются с ее руководством о том, чтобы изменить цифры в соответствующей пропорции. Зачастую приходится менять и имена. Однако бывает и наоборот, когда менеджмент компании оказывает всяческое содействие.

Большая часть кейсов, используемых в мировых бизнес-школах, пишется в американских учебных заведениях. В частности, на их подготовке специализируются такие известные школы, как Гарвард и Уортон. Российские школы пока никак не зарекомендовали себя на этом поприще. Это понятно: во-первых, такая работа дорого стоит. Во-вторых, компании не заинтересованы в том, чтобы предоставлять о себе достоверную информацию. "Тем, кто готовит кейсы, отказываются даже давать баланс предприятия, который компания направляет в налоговую инспекцию, хотя в идеале он вообще должен публиковаться в прессе, - свидетельствует Игорь Липсиц. - Поэтому найти хороший кейс на материале российской действительности пока очень трудно".

Впрочем, кое-что уже написано и даже издано. На II Московском конкурсе по разбору кейсов (case competition), одним из организаторов которого выступил как раз г-н Липсиц, участникам предложили для разбора случаи из российской бизнес-практики. А Национальный фонд подготовки кадров начал даже масштабный проект по созданию базы данных из российских кейсов. Работа с "кейсами" разбирается и в рамках курсов MBA Advising, предлагаемых рядом российских компаний. Так что примеры уже можно найти, и если вы желаете успешно учиться в западной бизнес-школе, наш вам совет - тренируйтесь, и чем больше, тем лучше». [Давиденко В. Чем "кейс" отличается от чемоданчика?]

«В России же рынок "кейсов" пока находится только в стадии формирования. По словам Константина Контора, главная сложность заключается в нежелании или неспособности бизнес-школ платить за "кейсы" большие деньги. Поэтому все норовят "стянуть" материал бесплатно - например, одолжить у знакомого, побывавшего в какой-нибудь западной бизнес-школе, сборник практических задач и деловых игр, сделать с него нужное количество ксерокопий и использовать их в своей преподавательской практике. К сожалению, этот способ очень распространен. И пока ситуация будет оставаться таковой, рынок в нормальной цивилизованной форме не сформируется» [Маргвелашвили Е. О месте "кейса" в российской бизнес-школе // "Обучение за рубежом" №10, 2000 /]

«Изначально кейсы содержали только реальную информацию, но в российской практике в связи с ограниченным доступом к информации и дороговизной практических исследований часто используют и вымышленные ситуации». [Что такое метод «case study» и зачем он нужен? ]

Технология работы с кейсом в учебном процессе

Технология работы с кейсом в учебном процессе включает в себя следующие этапы:

- 1) индивидуальная самостоятельная работы обучаемых с материалами кейса (идентификация проблемы, формулирование ключевых альтернатив, предложение решения или рекомендуемого действия);
- 2) работа в малых группах по согласованию видения ключевой проблемы и ее решений;
- 3) презентация и экспертиза результатов малых групп на общей дискуссии (в рамках учебной группы).

При обучении на основе кейсов «можно использовать как минимум 6 форматов дискуссии:

- 1) учитель- студент: перекрестный допрос;
- 2) учитель- студент: адвокат дьявола;
- 3) учитель- студент: гипотетический формат;
- 4) студент- студент: конфронтация и/или кооперации;
- 5) студент- студент: “играть роль”;
- 6) учитель- класс: “безмолвный” формат».

1. «Учитель- студент: Перекрестный допрос.

Дискуссия между преподавателем и вами. Ваше высказывание, позиция или рекомендация будет рассматриваться посредством ряда вопросов. Тщательному исследованию подвергнется логика ваших утверждений, поэтому будьте предельно внимательны.

2. Учитель - студент: Адвокат дьявола.

Обычно это дискуссия между учителем и вами, но иногда в ней могут участвовать и другие студенты. Учитель принимает на себя совершенно непригодную для защиты роль и просит вас (и возможно других) занять позицию адвоката. Вы должны активно думать и рассуждать, располагать в определенном порядке факты, концептуальную или теоретическую информацию, ваш личный опыт.

3. Учитель- студент: Гипотетический формат.

Сходен с предыдущим, но есть одно отличие: учитель будет излагать гипотетическую ситуацию, которая выходит за рамки вашей позиции или рекомендации. Вас попросят оценить эту гипотетическую ситуацию. Во время дискуссии вы должны быть открыты для возможной необходимости видоизменять свою позицию.

4. Студент- студент: Конфронтация и/или кооперация.

В данном формате дискуссия ведется между студентами. Возникает как сотрудничество, так и конфронтация. Например, одноклассник может оспорить вашу позицию, предоставив новую информацию. Вы или другой студент будете пытаться “отразить вызов”. Дух кооперации и позитивной конфронтации позволит вам научиться большему (в отличие от индивидуальных усилий).

5. Студент- студент: “Играть роль”.

Учитель может попросить вас принять на себя определенную роль и взаимодействовать в ней с другими одноклассниками.

#### 6. Учитель- класс: “Безмолвный” формат.

Преподаватель может поднять вопрос, который первоначально направлен отдельному лицу, а потом и всему классу (так как никто не может ответить)». [Как построено обучение на основе кейсов /]

Что надо помнить при подготовке устной презентации CASE: «информация о необходимом оборудовании и времени презентации; структура презентации; уровень детализации; визуальные средства; репетиция; планирование выступления; свобода выступления» [Смолянинова О.Г. Дидактические возможности метода case-study в обучении студентов.]

«Устная презентация CASE, давая определенные знания, обладает свойством кратковременного воздействия на обучаемых, и поэтому трудна для восприятия и запоминания. Поэтому фразы должны быть просты, ясны и как можно более точными... Она обеспечивает только частичное запоминание. Она забывается, потому что для большинства невозможно запомнить большую речь слово в слово. Только ключевые точки запоминаются. Кроме того, эти ключевые точки очень индивидуальны от индивида к индивиду. И они могут быть вовсе не ключевыми для презентующего материал».

«Кратковременность устной речи порождает 5 проблем, о которых надо помнить и стараться избегать, когда вы готовите презентацию.

А) Первая из всех проблем, прочесть сообщение. Написанная речь может быть пересмотрена и переписана автором до того как он даст ее аудитории. Но это не просто подать ее в той же степени в выступлении. Кто может пережить те же самые чувства, которые уже кончились? Акт говорения требует планирования. Это очень трудно делать это и оценивать то, что только что сказал.

Б) Если прочитать устную речь трудно, прослушать ее не менее легкая задача. Студенты могут перечитать написанное предложение и помнят, то что не поняли в первый раз. Но такая замечательная возможность недоступна в устной речи. В процессе обычного прослушивания, слушатель в уме повторяет предложение, которое откладывается в кратковременной памяти. Это означает, что в данный момент он пропускает 2-3 следующих предложения, которые говорит оратор. Нить рассуждений потеряна. Слушатель неосознанно мечется между тем, что «схватить» и тем, что «пропустить». Нередко он сдается и включается только на такие входные точки в речи типа, как « А сейчас мое третье утверждение».

С) Понимание – цель короткого выступления. Но что делать с длинными темами и длинными выступлениями? Без механизма сохранения , большинство из того что вы сказали забудется очень быстро. Большинство людей имеют мозг с очень ограниченным объемом запоминания. Если то о чем говорится сейчас, относится к чему-то, о чем говорилось ранее, то для осознания этого в памяти слушателя очень шаткий фундамент. Аудитории надо дать фундамент некоторых постоянных форм, на которые можно всегда сослаться и опереться. Слушатели нуждаются в структуре.

Д) Следующая проблема связана со способными студентами. Их обычно много меньше, чем можно подумать. Легко переоценить их. Тот, кто презентует CASE знаком или должен быть абсолютно знаком с материалом. Однако трудно поверить как много раз студенты презентуют

материал, который они видят впервые. В их сильном желании общаться, студенты перегружают аудиторию.

Е) Обратная сторона этой проблемы – недооценка студентами времени, требуемого на презентацию. Находясь под прессом времени, оратор начинает спешить и пытается превратить четверть в час. Результат назидательный – очень средняя презентация.

Много проблем в устной презентации CASE, но есть и преимущества. Среди них можно выделить два основных.

А) Устная презентация более побудительная, гораздо более побудительная чем письменная. Живую презентацию, особенно если говорящий человек выступает с интересом и энтузиазмом трудно игнорировать. Отношение и эмоции говорящего вносят существенный вклад в сообщение.

Б) Устная презентация еще имеет потенциал, который используется реже, чем мог бы – она гибкая. Оратор может откликаться на изменения окружающей обстановки: людской, физической или временной. Он также может адаптировать свой стиль и даже материал, чувствуя настроение аудитории. Однако таким оратором может быть только тот, который имеет ежедневную практику общения. Кроме того, такому оратору необходимы навыки организационного выживания». Ниже представлены альтернативные структуры для устной презентации.

Альтернатива 1

Альтернатива 2

Альтернатива 3

Рекомендации

Почему эти

Почему не те

Подтверждение доказательства

План привлечения внимания

Предистория

Формулировка проблемы

Альтернативы и анализ

План реализации

Переформулировка проблемы/решения

Что должно быть сделано / Какую пользу это принесет

Вопросы

План

Заключения

Проблемы

Альтернативы

[Смолянинова О.Г. Дидактические возможности метода case-study в обучении студентов.]

Возможности использования CASE в обучении

Любой CASE дает возможность преподавателю использовать его на различных этапах образовательного процесса: на стадии обучения, на стадии проверки результатов обучения.

«В последнее время все более популярным становится использование CASEов не только на стадии обучения студентов, но и при проверке результатов обучения на экзаменах. Студенты получают CASEы перед экзаменом, они должны проанализировать его и принести экзаменатору отчет с ответами на поставленные в нем вопросы. Конечно, можно предложить студентам CASE и прямо на экзамене, но тогда он должен быть достаточно коротким и простым, для того чтобы уложиться в ограниченные временные рамки.

Использование CASEов в процессе обучения обычно основывается на двух методах. Первый из них носит название традиционного Гарвардского метода – открытая дискуссия. Альтернативным методом является метод связанный с индивидуальным или групповым опросом, в ходе которого студенты делают формальную устную оценку ситуации и предлагают анализ представленного CASEа, свои решения и рекомендации. Этот метод облегчает преподавателю осуществление контроля, хотя, и позволяет некоторым студентам минимизировать их учебные усилия (каждый студент опрашивается один два раза за занятие). Метод развивает у студентов коммуникативные навыки, учит их четко выражать свои мысли. Однако этот метод менее динамичен, чем Гарвардский метод. В открытой дискуссии организация и контроль участников более сложен.

В свободной дискуссии преподаватель обычно задает в начале вопрос: «Как вы думаете, какая здесь основная проблема?» Затем он руководит дискуссией, выслушивая аргументы, за и против и объяснения к ним, и контролируя процесс дискуссии, но не ее содержание, ожидая в конце письменного анализа CASEа от отдельного участника или групп. Этот отчет сдается или в конце дискуссии или по истечении некоторого времени, что позволяет студентам более тщательно проанализировать всю информацию, полученную в ходе дискуссии». [Смолянинова О.Г. Дидактические возможности метода case-study в обучении студентов. ]

Case имеют ряд сходств с задачами или упражнениями, однако они имеют и ряд принципиальных отличительных особенностей: помогают студентам приобрести целый ряд практических навыков, учат решать сложные не структурированные проблемы.

«На первый взгляд, задача походит на CASE, в котором описана некоторая вымышленная ситуация, однако цели использования задач и CASEов в обучении различны. Задачи обеспечивают материал, дающий студентам возможность изучения и применения отдельных теорий, методов и принципов. Обучение с помощью CASEов помогают студентам приобрести широкий набор разнообразных навыков. Задачи имеют одно решение и один путь, приводящий к этому решению. CASEы имеют много решений и множество альтернативных путей, приводящих к нему. Основная функция CASE метода учить студентов решать сложные не структурированные проблемы, которые не возможно решить аналитическим способом». [Смолянинова О.Г. Дидактические возможности метода case-study в обучении студентов.]

«Не стоит полагать, что "кейсы" могут заменить лекции. "Нельзя тратить все свое время только на разбор конкретных примеров, потому что это формирует стереотипный, предвзятый подход к решению сходных проблем, и студент будет не в состоянии подняться на более высокий уровень обобщения, - отмечает преподаватель Американского института бизнеса и экономики (AIBEC) Питер Экман. - "Кейсы" показывают, как на практике применяются экономические теории. Для меня ценность таких упражнений, если они не имеют теоретической "начинки", невелика" [Давиденко В. Чем "кейс" отличается от чемоданчика?]

«В Гарвардской школе бизнеса до сих пор создается большая часть кейсов, применяемых в современных бизнес-школах. В западных бизнес-школах разбору кейсов уделяется 30-40% учебного времени». [Что такое метод «case study» и зачем он нужен? ]

«В среднем разбору типовых ситуаций там посвящается 35-40% учебного времени. В школе бизнеса Чикагского университета на долю "кейсов" приходится 25% времени, в бизнес-школе Колумбийского университета - 30%, а в знаменитом Уортоне - 40%. Лидирует же по количеству часов, отводимых занятиям по этому методу, "первооткрыватель" ее - Гарвард. Рядовой студент HBS за время учебы разбирает до 700 "кейсов"» [Маргвелашвили Е. О месте "кейса" в российской бизнес-школе // "Обучение за рубежом" №10, 2000]

Границы использования «кейса»: этот метод обучения требует много времени, он не может быть использован в многочисленной аудитории. (Краснова Т.И., аналитик ЦПРО БГУ, на основании работы с литературой по методу кейса)

#### Структура и виды CASE

CASE – единый информационный комплекс «Как правило, кейс состоит из трех частей: вспомогательная информация, необходимая для анализа кейса; описание конкретной ситуации; задания к кейсу». [Что такое метод «case study» и зачем он нужен? ]

CASE могут быть представлены в различной форме: от нескольких предложений на одной странице до множества страниц. Виды представления CASE: печатный, мультимедиа, видео.

«Формы представления CASE разнообразны, он может быть оформлен в виде нескольких предложений на одной странице, а может, например, быть представлен как описание истории развития многих организаций за многие годы (рамка экономического образования), или как описание одного события в одной организации, и может быть представлен большим объемным текстом. CASE «может, включать известные академические модели или не соответствовать ни одной из них».

«Однако следует помнить, что большие кейсы вызывают у студентов некоторые затруднения по сравнению с малыми, особенно при работе впервые».

«Нет определенного стандарта представления CASE. CASE как правило представляются в печатном виде, однако включение в текст фотографий, диаграмм, таблиц делает его более наглядным для студентов. В последнее время все популярнее становится мультимедиа презентации. Однако фильм, видео и аудио презентации могут создавать некоторые проблемы. С печатной информацией легче работать и анализировать ее, чем информацию, представленную, например, в фильме. Ограниченные возможности многократного интерактивного просмотра могут привести к искажению информации и ошибкам. Возможности мультимедиа представления CASEов позволяют избежать вышеназванных трудностей и сочетают в себе преимущества

текстовой информации и интерактивного видео.» [Смолянинова О.Г. Дидактические возможности метода case-study в обучении студентов.]

Кейсы могут быть типологизированы по методу подготовки: «библиотечные», «публичные», классические и «кабинетные».

Конкретные ситуации могут различаться по методу их подготовки. Если с точки зрения места написания кейсы могут быть подготовлены в «поле» (т.е. на объекте — фирме или компании) или за рабочим столом преподавателя, а используемые в кейсах источники носят формальный (т.е. публичный) или неформальный (т.е. получены из первоисточника) характер, то в комбинациях указанных двух переменных образуются четыре типа кейсов: «библиотечные», «публичные», классические и «кабинетные». [Смолянинова О.Г. Дидактические возможности метода case-study в обучении студентов. ]

«В зависимости от специфических целей обучения управлению кейсы могут быть очень разными по содержанию и организации представленного в них материала: кейсы, обучающие анализу и оценке; кейсы, обучающие решению проблем и принятию решений; кейсы, иллюстрирующие проблему, решение или концепцию в целом. Конкретные ситуации кейсов, обучающих анализу и оценке делятся в свою очередь на внеорганизационные и внутриорганизационные» [Смолянинова О.Г. Дидактические возможности метода case-study в обучении студентов.] .

Типы кейсов по содержанию: кейсы, обучающие анализу и оценке; кейсы, обучающие решению проблем и принятию решений; кейсы, иллюстрирующие проблему, решение или концепцию в целом. Конкретные ситуации кейсов, обучающих анализу и оценке, делятся на внеорганизационные и внутриорганизационные.

«Внеорганизационные кейсы преимущественно имеют дело с анализом и уяснением состояния окружения деловой организации, ее внешней среды. Поэтому в таких кейсах подробно описываются проблемы вокруг организации (экология, законы, реформы и т.п.); их легко отличить от других кейсов в связи с отсутствием глубоких материалов о самой организации. Источниками кейса являются «библиотечные» материалы из газет, журналов и отчетов. Во внутриорганизационных кейсах упор делается на факты и события внутри деловой организации. Такие кейсы используются в курсах по организационно-управленческим проблемам и по «человеческим» отношениям. Очень популярными являются кейсы, обучающие решению проблем и принятию решений. Прежде всего такие кейсы предусматривают, что решение должно быть сделано на основе недостаточной или избыточной информации, фактов, данных и событий, описанных в кейсах. Тем самым обучающиеся ближе всего подводятся к реальности, учатся строить «отношения» между имеющейся в распоряжении информацией и вырабатываемым решением. Кейсы по решениям готовятся исключительно на базе «полевых» исследований или «обобщенного» опыта. Содержательно материал в таких кейсах должен обнаруживать признаки организационной конфликтности, многовариантности методов принятия решений и альтернативности самих решений, субъективности и ролевого поведения, динамики событий и возможности реализации предложенного решения» [Смолянинова О.Г. Дидактические возможности метода case-study в обучении студентов] .

Кейсы различают по способу организации в нем материала: структурированные кейсы, "маленькие наброски", большие неструктурированные "кейсы", "первооткрывательские кейсы".

«В целом можно выделить несколько типов таких заданий. Один из них - структурированный (highly structured) "кейс", в котором дается минимальное количество дополнительной информации.

При работе с ним студент должен применить определенную модель или формулу. Считается, что у задач этого типа существует оптимальное решение, и "полет фантазии" при их разборе может оказаться не вполне уместным. Другой тип - "маленькие наброски" (маленькие виньетки) (short vignettes), содержащие, как правило, 1-10 страниц текста и одну-две страницы приложений. Они знакомят только с ключевыми понятиями, так что при их разборе студент должен опираться еще и на собственные знания.

Большие неструктурированные "кейсы" (Long unstructured cases) объемом до 50 страниц - это, пожалуй, самый сложный из всех видов учебных заданий такого рода. Информация в них дается очень подробная, в том числе и совершенно ненужная. Самые необходимые для разбора сведения, наоборот, могут отсутствовать. Студент должен вовремя распознать такие подвохи и достойно справиться с ними.

Бывают также задания, где студенты и преподаватели выступают в роли исследователей. Разбирая такие "первооткрывательские кейсы" (ground breaking cases), требуется не только применить уже усвоенные теоретические знания или практические навыки, но и предложить нечто новое».

[Давиденко В. Чем "кейс" отличается от чемоданчика?]

#### Учебная деятельность в Case Study

Особенности разбора кейса: выявление ключевой проблемы, отбор необходимой информации (общее правило работы с "кейсами" – запрет на использование информации, которая находится "за рамками"), выбор метода работы (применение понятий, математических методов, оценка альтернативного образа действий и т.п.). «В первую очередь следует выявить ключевые проблемы "кейса" и понять, какая именно информация из представленной важна для их решения. Иногда бывает так, что намеренно дана избыточная информация, которую нужно выявить и отсеять. Нужно войти в ситуационный контекст "кейса", определить, кто его главные действующие лица, отобразить факты и понятия, требуемые для анализа, понять, какие трудности могут возникнуть при решении задачи.

Приступая к анализу "кейса", необходимо обращать внимание не только на сам текст, но и на его приложения (exhibits). Они могут включать финансовый баланс, организационную диаграмму, отчеты о прибылях и убытках и т. д.

Уяснив задание, постарайтесь выбрать метод для своей работы. Зачастую это зависит от тематики "кейса". Например, маркетинговые "кейсы" потребуют применения понятий и концепций из этой сферы. Некоторые задачи могут быть решены с помощью специализированных математических формул линейного программирования. В этом случае следует сосредоточиться на выборе адекватной математической модели и на объяснении полученных результатов.

Распространенным методом разбора многих "кейсов" служит выявление и оценка альтернативного образа действий. Для эффективности анализа свое мнение хорошо подкреплять фактами из "кейса", примерами из личного опыта и т. д. Помните, что альтернатива даже самому правильному на ваш взгляд решению есть всегда.

Общее правило работы с "кейсами" - нельзя использовать информацию, которая находится "за рамками". Например, если вы прочитали в газете статью о той самой компании, проблемы которой описаны в задании, факты из нее брать запрещено. И это вполне логично, ведь менеджер, принимающий решение (а моделируется ситуация, когда вы находитесь на его месте), известной вам информацией в тот момент не обладал. Бывает и так, что студентам, наоборот, представляется возможность добавить факты из конкретной рыночной ситуации, существовавшей в рассматриваемый период времени. В таких случаях как раз принимается во внимание эрудиция и степень владения материалом». [Давиденко В. Чем "кейс" отличается от чемоданчика?]

Один из возможных эффективных подходов к анализу: определение ключевых проблем кейса, выбор общего подхода к анализу, определение фокусировки кейса, определения типа анализа, который будет непосредственно использоваться.

«1. Определить, есть ли "необозначенные" вопросы, которые имеют отношение к ключевым вопросам кейса. Чтобы выявить такие вопросы, надо принять в расчет природу курса и тему кейса. Другой путь: что бы вы спросили у одноклассников на месте преподавателя.

2. Общий аналитический подход к анализу кейса. Подходов много. Вы выбираете его сами, основываясь частично на виде кейса. Например, маркетинговые кейсы потребуют применения маркетинговых понятий и маркетинговых концептуальных основ. Распространенным подходом для большинства кейсов является идентификация и оценка альтернативного образа действий. Не забывайте, что эффективный анализ подразумевает, что вы будете подкреплять свое мнение фактами кейса, примерами из личного опыта и т. д.

3. Определить, как сфокусировать ваш анализ (выбрать инструменты и факты, необходимые для логической поддержки ваших рекомендаций). Хороший кейс обычно содержит огромное количество информации и деталей конкретной деловой ситуации, поэтому важно выделить главные факты.

4. Определить специфический уровень или тип анализа, который вы представите в классе» [Как построено обучение на основе кейсов]

Типы анализа кейсов: всесторонний (подробный) анализ, "анализ начала", беглый анализ, интегрированный.

«Существует множество уровней и разновидностей анализа "кейсов", из которых можно выделить некоторые общие типы. Всесторонний (подробный) анализ подразумевает глубокое погружение в ключевые вопросы "кейса", в том числе рекомендуемые действия с качественной и количественной поддержкой.

Специализированный анализ сосредоточен на конкретном вопросе или проблеме; при этом нужно стараться, чтобы ваш разбор получился более глубоким и подробным, чем у других студентов.

Еще один из методов называется "анализ начала". Здесь необходимо сосредоточиться на вопросе, который преподаватель, как вам кажется, задаст в первую очередь. При этом от вас, возможно, и не потребуют детального рассмотрения конкретной проблемы, а лишь попросят очертить круг главных вопросов для дискуссии» [Давиденко В. Чем "кейс" отличается от чемоданчика? // «Обучение за рубежом» №7, 2000]

Беглый анализ «обеспечивает поверхностную или общую обработку порученных вопросов и точно определенных проблем. В то же время такой анализ является частью стратегии, замысел которой в том, чтобы вы были неподготовлены».

«Интегрированный анализ принимает много форм, но в основном включает информацию не из кейса, а из других источников: ежегодных промышленных отчетов, технических заметок, личного опыта. Анализ проводят с целью утилизировать информацию из таких источников (чтобы «обогащить» анализ конкретной проблемы)». [Как построено обучение на основе кейсов]

Позиции обучаемого в Case Study: "эксперт-очевидец", "поручитель", "вошедший в образ", "поставщик фактов", "знаток индустрии", "у меня есть опыт", "вопрошающий", "упаковщик".

«Иногда преподаватель может попросить вас принять на себя определенную функциональную роль. Например, роль "эксперта-очевидца" (the expert witness role), который имеет серьезные познания по одному или более вопросам "кейса" и в состоянии сделать как всесторонний, так и специализированный анализ. Вы можете оказаться и в роли "поручителя" (the "ba il them out" role). Раньше других увидев удачный путь решения, вы будете ждать, пока остальные участники разбора не зайдут в тупик.

В некоторых случаях, чтобы вы могли прочувствовать ситуацию "на собственной шкуре", вас попросят "войти в образ" (the "assume-a-personality" role). Вам предстоит проанализировать характер конкретной личности и отождествить себя, скажем, с мистером Джонсом, начальником производства. Преподаватель и остальные студенты будут обращаться к вам именно за мнением мистера Джонса.

Порой студенту приходится играть роль "поставщика фактов" (the "get the facts out" role). Такая роль может быть спасением для тех, кто недостаточно подготовлен к разбору кейсов - ведь ее суть сводится к тому, чтобы провести беглый анализ ситуации. При этом включиться в дискуссию вы должны как можно раньше, иначе вашу речь произнесет кто-то другой.

Роль "знатока индустрии" (the industry expert role) чем-то напоминает роль эксперта-очевидца. Отличие состоит в том, что "знаток индустрии", что называется, "по должности" анализирует влияние тенденций развития промышленности на конкретную ситуацию "кейса".

Апеллируя к собственному опыту, вы будете занимать позицию, которую можно назвать "у меня есть опыт" (the "I have got experience" role). При использовании "сократического метода", лежащего в основе разбора "кейсов", кто-то возьмет на себя роль "вопрошающего" (the "questioning" role), который задает другим студентам ключевые вопросы, касающиеся хода и целей их анализа. Эта роль эффективна только в том случае, если вопросы помогают остальным членам группы углубить и улучшить анализ.

В каждой группе должен быть студент, играющий роль "упаковщика" (the "Wrap it up" role). Несмотря на неприглядность названия, роль эта, пожалуй, самая важная. Тот, кто ее исполняет, интегрирует различные анализы, представленные в классе, и увязывает их с главными проблемами "кейса". То есть его задача - постараться связать воедино ключевые моменты дискуссии. Вы должны быть заранее готовы ответить на вопрос, задаваемый преподавателем в конце разбора: "Что мы сегодня узнали?" При этом ваш ответ должен быть не простым пересказом точек зрения, а некой "суммой мнений", набросками коллективно выработанных решений. Поэтому "упаковщику" рекомендуется вести так называемый FIG List (факты, идеи, обобщения), в котором кратко записываются поворотные моменты дискуссии и применяемые в работе методы» [Давиденко В. Чем "кейс" отличается от чемоданчика?].

#### Педагогическая деятельность в Case Study

Есть 3 возможные стратегии поведения преподавателя (учителя) в ходе работы с кейсом: «1. Учитель будет давать ключи к разгадке в форме дополнительных вопросов или (дополнительной) информации; 2. В определенных условиях учитель будет сам давать ответ; 3. Учитель может ничего не делать, (оставаться молчаливым) пока кто-то работает над проблемой». [Как построено обучение на основе кейсов] «При разборе учебной ситуации преподаватель может занимать "активную" или "пассивную" роль. Иногда он "дирижирует" разбором, а иногда ограничивается подведением итогов дискуссии. Увидев интересную линию доказательств, он может ее поддержать или даже настоять на том, чтобы она стала приоритетной, выведя из поля обсуждения другие». «"Разбирая "кейс" в классе, я обычно рассказываю, какое решение считаю правильным, а потом прошу студентов найти в моей точке зрения слабую сторону. Это помогает им выработать собственный взгляд на проблему", – говорит Питер Экман.

Учитель может устроить настоящий "допрос с пристрастием", что называется, один на один. Ваше высказывание, позиция или рекомендация будет проверяться посредством "града" вопросов, а логика всех сделанных вами утверждений подвергнется тщательному анализу. Здесь следует быть предельно внимательным. Иногда учитель может "подложить вам свинью", заставив выступить в роли "адвоката дьявола". В этом случае вам придется защищать совершенно провальную позицию, призвав на помощь все свои профессиональные навыки.

Если преподаватель выберет "гипотетический формат" дискуссии, то он станет излагать ситуацию, выходящую за рамки вашей позиции или рекомендации. А от вас потребуется эту ситуацию оценить. Несомненный плюс этого формата в том, что во время дискуссии вы должны быть готовы изменить свою позицию. Не исключено, что учитель поставит вас в тупик, задав вопрос, на который никто из класса ответить не может. Формат, когда преподаватель задает вопрос сначала одному студенту, затем всему классу, а ответом ему служит дружное молчание, называется "безмолвным"» [Давиденко В. Чем "кейс" отличается от чемоданчика?].

## Возможности Case Study как метода отбора персонала

«Кейс-метод находит все большее применение не только в качестве метода обучения, но и в качестве метода отбора персонала»

«Как уже было сказано, кейсы применяются не только при обучении, но и как метод оценки кандидатов при приеме на работу. Если Вы проходите конкурс на должность в крупной компании, то Вы наверняка с этим столкнетесь. Как правило, анализ кейсов используется в качестве одного из заданий при оценке кандидатов с помощью метода assessment center, считающегося наиболее эффективным и перспективным методом отбора персонала. Суть этого метода заключается в том, что группа участников проходит через разнообразные испытания, среди которых главная роль отводится решению кейсов и презентациям. За участниками ведутся наблюдения (часто их действия записываются на видео), а затем все действия участников внимательно анализируются и для каждого из них составляется заключение, содержащее оценку деловых и личностных качеств. Разбирая кейс при отборе на работу, помните, что однозначно верного решения здесь не существует. Поэтому Ваша цель не найти определенный ответ, а продемонстрировать работодателю свои аналитические способности. Давая Вам подобное задание, работодатель, в первую очередь хочет узнать, как Вы мыслите и как умеете применять теоретические знания на практике. Если кейс разбирается в группе, то здесь проверяются также Ваши коммуникативные навыки, умение эффективно работать в команде. Поэтому здесь важно не только выработать свой вариант действий, но и выслушать своих оппонентов, убедить их в своей правоте, а если потребуется, то скорректировать свой метод решения проблемы с учетом мнения оппонентов» [Что такое метод «case study» и зачем он нужен?]

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Пример кейса: почему быстро не растут как грибы?

### Введение

Про взлет кафе "Русское бистро" уже никто не вспоминает. А ведь когда-то на открытии очередного фаст-фуда мелькали фигуры не только мэра, но и президента. Реализовалась здравая идея ответить на гамбургеры McDonalds нашими расстегаями!

Идея создания чисто русского фаст-фуда появилась в далеком 1995 году. Тогда вывески ресторанов еще не сияли на каждом шагу, киосков "шаурма" в помине не было, а кооперативные

пельменные и шашлычные с демократичными ценами уже позакрывались. Ресторанов "Макдональдс" в Москве было тогда всего три - на Пушкинской, на Арбате и на улице Огарева.

Идея ответить на американскую экспансию сетью русских закусовых родилась в светлых головах чиновников из московского правительства. Высокий статус ее авторов обеспечил новому предприятию быстрый и красивый расцвет. Рецепты расстегаев и кулебяк изучались академическим Институтом питания и Департаментом торговли московской мэрии. На открытии первого бистро ленточку перерезал Юрий Лужков.

В 1997 году по распоряжению мэра к развитию муниципальной сети предприятий быстрого обслуживания "Русское бистро" был привлечен "Мосресторансервис". На развитие проекта, предусматривавшего создание пяти ресторанов и семи кафе в метро в течение года, и еще десятка кафе "Русское бистро - Метро" в 1998-1999 годах, требовалось 415.569 млн. руб. Заявителем проекта - фирмой "Мосресторансервис" - было внесено 76,9% требуемых средств. Еще 15% - внесло правительство Москвы, 8,1% - приглашенные инвесторы.

В том же 1997 году на Москворецком пивоваренном заводе открылся цех по производству квасов и медовух компании "Русского бистро" (в дальнейшем - Компании). Линии по розливу напитков, приготовленных из натурального сырья, были закуплены при поддержке московского правительства. Ленточки при открытии снова перерезал Лужков.

Сто явно лишних граммов

В 1995 году по инициативе зам. генерального директора Компании г-на Пивоварова в меню было введено спиртное. По словам г-на Пивоварова, "русская закусовая – это, прежде всего, пирожки и водка". Кафе предложили посетителям настойки и горькую. Посетители стали выпивать. И так, ставка была сделана на пирожки, расстегаи, кулебяки и водку. Эти продукты не всегда могли насытить клиентов, и чуть позже в меню были введены пельмени и порошковые супы-навары.

Очень строгое меню

Компания "Русское бистро" разработала и организовала сеть филиалов в Москве по принципу продажи франчайзинговых договоров (франшиз) предусматривающих передачу лицензий на использование торговой марки и технологии. Владельцы дочерних предприятий (франчайзи) закупают продукты у самой компании (франчайзора). Замороженные пирожки на местах только разогреваются. Подобная схема обеспечивает контроль качества со стороны головной организации.

Для повышения привлекательности бизнеса в 1999 году ассортиментный ряд был увеличен втрое. Количество наименований выпечных изделий выросло до 43. Однако франчайзи этому не очень-то обрадовались. Почему?

"Я понимаю, почему пирожки я должен покупать у концессии, – говорит владелец одного из кафе. - Это их разработка. Но у меня почти не идут навары, а заменить их своими супами я не могу. И пельмени мне было бы проще покупать на стороне. Да и салаты шли бы лучше, если бы моя повариха резала бы их сама. А то, что мне привозят в пластиковых коробочках, особым спросом не пользуется. Но, к сожалению, я ничего не могу изменить в договоре концессии. А сама Компания ничего в этом отношении не предпринимает".

Опека московского правительства позволяла Компании выделиться на фоне конкурентов. Однако ни налоговые льготы, ни постоянные упоминания успехов сети закусочных не спасли проект от провала. Уже закрылись два кафе, владельцы которых после кризиса перестали справляться с возросшей арендной платой. В остальных признаки упадка видны невооруженным взглядом. Прежде всего об этом свидетельствует отсутствие посетителей в некогда забитых залах.

### Проблемы роста

По состоянию дел на осень 1999 года в сети "Русское бистро" насчитывалось 40 кафе. Посетители некоторых из них жалуются на непропеченные пирожки и наличие тараканов.

Недавно "Русское бистро" объявило о планах продажи франшиз в регионы. По информации одного из менеджеров компании, сейчас со всеми желающими ведутся переговоры, но заключенных договоров пока нет. Удастся ли развернуть сеть "Русское бистро", традиционно воспринимаемую как проект московской мэрии, в регионах?

### Вопросы и задания

Проанализируйте причины неудачи реализации этого проекта. Для этого:

1. Сформулируйте миссию кафе-ресторана "Русское бистро".
2. Какие цели и задачи были у проекта "Русское бистро?"
3. На каких сегментах рынка предполагалось вести работу? Дайте характеристику этих сегментов.
4. Определите модель работы с новыми рынками (регионы).
5. Проведите SWOT-анализ и анализ STEEP-факторов Компании.
6. Определите концепцию качества Компании. Какие есть альтернативы?

Методические указания преподавателю (Примерные ответы на вопросы)

Миссию Компании можно бы определить следующим образом: "Качественное обслуживание блюдами русской национальной кухни на основе концепции фаст-фуд".

Из такой формулировки миссии видна концепция проекта:

- оригинальный нестандартный продукт, известный в России, но полузабытый;
- следование традициям русской кухни (кулебяки, расстегаи, квасы, медовухи);

- возможно, оформление, музыкальное сопровождение в русских традициях.

Концепция фаст-фуд предполагает доступные цены (возможно, эквивалентные принятым в ресторанах McDonalds) за счет большого оборота. Он, в свою очередь, достигается за счет сменяемости посетителей. Она повышается за счет быстрого обслуживания и потребления. Таким образом, получается, что по сравнению с традиционными ресторанами, где долгое сидение клиента лишь увеличивает выручку (там совсем другие наценки), в бистро оно ее уменьшает.

Рынок охватывает всех тех, кому надо быстро, недорого и вкусно перекусить: это все работающие (в обеденный перерыв), отдыхающие, командировочные, родители и семьи с детьми в выходные дни и т.д.

Непроработанная концепция товара и товарно-рыночной политики.