

Методика разработки бизнес-кейса

Бизнес-кейс – это специально подготовленный учебный материал, который отражает конкретную проблемную бизнес-ситуацию, требующую управленческих решений со стороны менеджмента компании. Суть **бизнес-кейса** – четкое описание проблемной ситуации и постановка задачи - найти эффективное управленческое решение. Это и обеспечивает переход от знаний к конкретным умениям и навыкам.

Существует три основных типа **бизнес-кейсов**. Первый – достаточно объемные многостраничные описания в формате деловой литературы, где представлена проблемная ситуация. Он делится на две части – дается четко структурированная информация, точные исходники, подходящие для количественного анализа, и ставится задача. Например, предлагается дать оценку эффективности инвестиционного решения и ожидается, что обучающийся найдет единственно правильный ответ. Такие кейсы часто используются для финансового и инвестиционного анализа. Они очень полезны, так как помогают избежать стандартных ошибок в бизнесе. Например, если нужно увеличить объем продаж, то надо в обязательном порядке предусмотреть увеличение инвестиций в запасы дебиторской задолженности; если захватить чужой рынок – необходимо представлять, какие ресурсы для этого потребуются, и где их взять.

Вторая группа – это неструктурированные **бизнес-кейсы**. Они используются в ситуациях, когда необходимо выйти на новый рынок, в связи с чем возникают альтернативные сценарии. В этом случае кейс формирует навык работы с большим объемом неструктурированной информации. За отведенное время обучающимся предлагается переработать большой объем информации и найти верное решение. Это очень полезный навык, который помогает быстро определить правильный вектор движения в условиях нестабильной и неопределенной экономической ситуации. Эти кейсы достаточно сложны. Они подразумевают формирование альтернативных вариантов действий и оценку стратегических рисков.

Третья группа кейсов связана с поиском бизнес-идеи.

В зависимости от специфических целей обучения управлению кейсы могут быть 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.

Классификация кейсов может производиться по различным признакам.

Одним из широко используемых подходов к классификации кейсов является их **сложность**. При этом различают:

- *иллюстративные учебные ситуации – кейсы*, цель которых – на определенном практическом примере обучить обучающихся алгоритму принятия правильного решения в определенной ситуации;

- *учебные ситуации – кейсы с формированием проблемы*, в которых описывается ситуация в конкретный период времени, выявляются и четко формулируются проблемы; цель такого кейса – диагностирование ситуации и самостоятельное принятие решения по указанной проблеме;

- *учебные ситуации – кейсы без формирования проблемы*, в которых описывается более сложная, чем в предыдущем варианте ситуация, где проблема четко не выявлена, а представлена в статистических данных, оценках общественного мнения, органов власти и т.д.; цель такого кейса – самостоятельно выявить проблему, указать альтернативные пути ее решения с анализом наличных ресурсов;

- *прикладные упражнения*, в которых описывается конкретная сложившаяся ситуация, предлагается найти пути выхода из нее; цель такого кейса – поиск путей решения проблемы.

По действующим субъектам кейса:

- *личностные кейсы*, в которых действуют конкретные личности: менеджеры, политики, руководители;
- *организационно-институциональные кейсы* отличаются тем, что в них действуют организации, предприятия, их подразделения;
- *многосубъектные кейсы* обычно включают в себя несколько действующих субъектов.

По наличию сюжета:

- *сюжетные кейсы* обычно содержат рассказ о произошедших событиях, включают действия лиц и организаций;
- *бессюжетные кейсы*, как правило, прячут сюжет, потому что четкое изложение сюжета в значительной степени раскрывает решение. Внешне они представляют собой совокупность

статистических материалов, расчетов, выкладок, которые должны помочь диагностике ситуации, восстановлению сюжета.

По временной последовательности материала:

- кейсы с естественной временной последовательностью событий (от прошлого к настоящему) позволяют хорошо выявлять причинно-следственные связи.
- кейсы-воспоминания характеризуются тем, что время в них прокручивается назад: герои что-то вспоминают, сами воспоминания отрывочны, часто несистемные, фрагментарны, что затрудняет восстановление временных цепочек. По сути дела анализ кейса сводится к реконструкции ситуации, её осмыслению в аспекте той или иной познавательной парадигмы.
- *прогностические кейсы*, представляя описание событий недавнего прошлого и настоящего, ставят задачу выработать наилучший вариант (сценарии) развития ситуации.

По объему:

- мини-кейс
- кейс средних размеров
- макро-кейс

Этапы разработки кейса

Выделяются следующие **стадии работы по написанию кейса**:

- Формирование дидактических целей создания кейса: какое место должен занять кейс в структуре учебной дисциплины; какому разделу курса он будет посвящен; каковы должны быть задачи кейса по развитию знаний, умений и навыков обучающихся, лежащих в основе компетенций;
- Определение сути проблемной ситуации, которую предлагается использовать как основу создания кейса;
- Формулирование основных тезисов, которые следует отразить в описании ситуации (ее общего наброска);
- Сбор информации, необходимой для более яркого, убедительного описания ситуации и наполнения кейса;
- Выбор вида кейса;
- Создание текста кейса (описания ситуации) и формирование приложений;
- Редактирование;
- Разработка предварительных методических рекомендаций по использованию кейса;
- Практическое применение;
- Корректировка кейса и рекомендаций к нему в соответствии с результатами апробации.

Выбор ситуации для кейса

Применение кейс-метода невозможно без наличия конкретной ситуации, выступающей предметом обсуждения. Можно выделить следующие отличительные особенности таких ситуаций:

Ситуация, лежащая в основе кейса, должна быть: а) **реальной** (или, как минимум, реалистичной); б) **актуальной с точки зрения интересов и потребностей обучающихся**. Повышению актуальности ситуации может способствовать, в частности, использование местного материала.

Ситуация, являющаяся основой кейса, специально готовится (пишется, редактируется, конструируется, адаптируется) для целей обучения. Методическая проработанность ситуации должна: а) создавать творческую атмосферу, б) обеспечивать целенаправленный характер поисков решения и совместной дискуссии.

В качестве основы кейса лучше использовать **историю, рассказывающую о конкретном реальном случае**. Конкретные примеры лучше запоминаются, активизируют обсуждение в малых группах

Ситуация должна содержать **внутреннюю интригу, противоречие, требующее решения**. При этом в самом кейсе проблема довольно часто присутствует в неявном, замаскированном виде, может быть прикрыта другой, менее значимой проблемой. В любом случае, определение сути проблемы выступает в качестве одной из важнейших задач при решении кейса.

Ситуация должна быть **более или менее типичной**, позволяющей отработать на практике способы применения освоенных теоретических знаний для решения определенного класса проблем.

Работа с любыми видами кейсов должна учить **анализировать конкретную информацию, проследить причинно-следственные связи, выделять ключевые проблемы и тенденции в рассматриваемых процессах.**

Хороший кейс содержит **обилие информации, анализ которой не тривиален.** Возможно включение в кейс избыточной (ненужной для решения проблемы) информации; умение отделять ее от действительно необходимой – одно из свойств информационной компетентности личности. В то же время кейс может создаваться таким образом, чтобы он требовал поиска дополнительной информации для эффективного решения описанной проблемы.

Содержание конкретной ситуации, служащей основой для написания кейса, может быть:

- взято из известной разработчику кейса реальной практики;
- выстроено на основе информации, заимствованной из журналов, газет, других печатных и электронных изданий, художественной литературы;
- придумано преподавателем.

Следует стремиться излагать ситуацию доступно, доходчивым языком. Целесообразно приводить высказывания, диалоги участников ситуации.

Разрабатывая кейс, стоит учитывать, что **срок его «жизни» нередко бывает ограничен** (во многих случаях – 2-3 года), т.к. ситуация, лежащая в его основе, со временем утрачивает прежнюю актуальность.

Основные принципы построения кейса

Действующие лица

Если решение кейса предполагает ролевую игру, то в нем необходимо выделить действующие лица. В кейсе нет героя и антигероя. Так как если обозначить сразу, кто хороший, кто плохой, то читателю кейса не придется выбирать, потому что позиция ему уже навязана. Задача преподавателя составить такой кейс, в котором неясно с первого взгляда, кто прав, а кто виноват. Особенность участников кейса в том, что все стороны, даже в конфликте, могут быть правы по-своему. И это свойство должен обнаружить тот, кто решает кейс.

Размер кейса

Размер бизнес-кейса может варьироваться от одной страницы до тридцати и более, но в основе каждого из них лежит следующая логика: история компании, ее место на рынке, описание проблемы, с которой компания сталкивается и основные финансовые показатели компании и отрасли в целом. Часто бизнес-кейс имеет четко поставленную задачу для решения, но порой ее может не быть, и идентифицировать ее необходимо самостоятельно.

Постановка проблемы в кейсе

Главный момент в кейсе – определение проблемы. Задача преподавателя завуалировать проблему под ее симптомами. Автор кейса не должен выражать своего мнения, давать оценку ситуации или ее участникам, так как это может быть воспринято как подсказка к правильному решению. Нужно непременно четко сформулировать симптомы проблемы.

На этой стадии очень полезно письменно сформулировать восприятие основных проблем. Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений. Она также будет основой для усовершенствования формулировок проблем, если понимание ситуации станет более глубоким в ходе последующих дискуссий, и поможет при подготовке презентации.

В бизнес проектах важно выработать согласованную формулировку проблемы, которая будет рассматриваться, и подход, который будет применен к ее решению.

При наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность. Если время позволяет заняться поиском решений только некоторых проблем, будет разумно сконцентрироваться на самых важных из них. Вот подходящие критерии выбора приоритетности проблемы:

- важность - что произойдет, если эта проблема не будет решена?
- срочность - как быстро нужно решить эту проблему?
- иерархическое положение - до какой степени эта проблема является причиной других проблем?
- разрешимость - можете ли вы сделать что-либо для ее решения?

Вопросы и задания в кейсе

Каждый кейс сопровождается несколькими вопросами, но не более 5. Вопросы направлены на полный и глубокий анализ ситуации, чтобы оцениваемый как можно больше проявил свои знания умения и компетенции:

- первые вопросы составлены для выявления проблем в кейсе. Ответы на эти вопросы дают информацию о том, насколько обучающийся задумывается о проблемах, описанных в кейсе, может их выявить;

- вторая группа вопросов направлена на то, чтобы оцениваемый назвал причины, почему возникла такая проблема в компании. Это показывает, насколько обучающийся способен анализировать, определять причины и следствия, а также предугадать последствия и предупреждать возникновение проблем;

- третья группа вопросов к кейсу направлена на выявление профессиональных знаний, умений и навыков. Отвечая на них, оцениваемый предлагает свое решение проблемы, выход из ситуации, способность решения подобных задач и тому подобные необходимые компетенции.

Заключительная часть.

Бизнес-кейс завершается повторной формулировкой проблемы или возможности, на которые будет направлен план действий. Расставьте ключевые пункты применения плана, подытожить финансовую выгоду и указать расходы, которые последуют, если план не будет применён.

Следует написать выводы из бизнес-кейса, а также аннотацию к нему. Эту аннотацию помещают в начало описания кейса (хотя пишут её в последнюю очередь). Здесь нужна только самая важная информация из законченного бизнес-кейса и совсем немного подробностей.

Список литературы:

1. Деркач А. М. Кейс-метод в обучении // Специалист. — 2010. — № 4. — С. 22-23.
2. Багиев Г.Л., Наумов В.Н. Руководство к практическим занятиям по маркетингу с использованием кейс-метода [Электронный ресурс]. // Энциклопедия маркетинга. – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/read/m21/>, свободный.
3. Барнс Л. Б., Кристенсен Р. К., Хансен Э. Дж. преподавание и метод конкретных ситуаций: учебник, ситуации и дополнительная литература. – М.: Гардарики, 2000. - 502 стр. ISBN 5-215-00807-8
4. Быкова Н.И. Исследование «кейс-метода»: Теоретические аспекты. СПб: Изд-во СПбУЭиФ, 2002 - 16с.
5. Гладких И.В. Методические рекомендации по разработке учебных кейсов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия: Менеджмент. - 2005. - Вып. 2. С. 169-194.
6. Михайлова Е. А. Кейс и кейс-метод: процесс написания кейса // Маркетинг. 1999. № 5. С. 113-120; № 6. С. 117-123.
7. <http://www.casemethod.ru/> (Тематический сайт, посвященный кейс-методу в образовании)
8. http://www.gsom.spb.ru/about_som/structure/umc/ (Ресурсный центр учебных кейсов ВШМ СПбГУ)
9. <http://www.e-executive.ru/education/cases/> (Раздел, посвященный кейсам, международного сообщества менеджеров E-executive)
10. <http://www.bizcase.ru/> (Кейсы и рекомендации по их анализу)
11. <http://dkvartal.ru/cases> (Подборка кейсов издания «Деловой Квартал»)
12. <http://www.vedomostivuz.ru/cases/> (Подборка кейсов издания «Ведомости»)
13. <http://changellenge.com/> (Всероссийский чемпионат по решению бизнес-кейсов)