

## ПРОБЛЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ

*И. В. Гладких*

### МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ УЧЕБНЫХ КЕЙСОВ\*

#### ПОНЯТИЕ УЧЕБНЫХ КЕЙСОВ И ИХ ВИДЫ

В современном бизнес-образовании существуют технологии, которые сближают между собой учебные программы самого разного уровня. Среди этих технологий важное место занимает использование в процессе обучения специально подготовленного учебного материала, содержащего структурированное описание ситуаций, заимствованных из реальной практики бизнеса. Такой учебный материал для краткости называют «кейсом» (case), а сам процесс использования конкретных хозяйственных ситуаций в учебных целях — «кейс-стади» (case-study).

«Кейс-стади» (кейс-метод) можно определить как методически организованный процесс анализа конкретных хозяйственных ситуаций (ситуационный анализ), в ходе которого у студентов и слушателей развиваются навыки профессиональных менеджеров.

---

\* Данная публикация подготовлена в качестве методического материала для тех преподавателей бизнес-дисциплин, которые не только используют кейсы в процессе обучения, но и ставят для себя задачу выступить в качестве их создателей. В процессе подготовки методических рекомендаций использованы как известные публикации отечественных и зарубежных специалистов в области бизнес-образования, так и личный опыт автора, накопленный в процессе преподавания, разработки [Gladkikh, Starov, Myers, 1998; Гладких, Старов, 2004] и подготовки к публикации [Изменение внешней среды..., 2004; Стратегическое управление российскими..., 2004] учебных кейсов. Основные положения данной статьи были представлены на конференции «Развитие культуры написания российских кейсов в области бизнес-образования с учетом международного опыта», проходившей на факультете менеджмента СПбГУ 29 октября 2004 г. при поддержке гранта М03-0382 фонда «Евразия».

© И. В. Гладких, 2005.

Такой подход к организации обучения отличается от традиционных лекций, на которых студенты получают в систематизированном виде конкретные знания, иллюстрируемые примерами.

Изучение проблемных ситуаций позволяет реализовать индуктивный подход к обучению. Имея определенную базу знаний, обучающиеся движутся от частного к общему. Они не только приобретают навыки исследования, анализа и принятия решений, но и выходят на требуемый уровень обобщения, что позволяет использовать полученный таким образом опыт в своей будущей деятельности.

Кейс-метод ориентирован не столько на приобретение конкретных знаний, сколько на формирование умений и навыков мыслительной деятельности, развитие способностей, среди которых особое внимание уделяется способности к обучению, умению перерабатывать большие массивы информации. Этот метод позволяет не только научиться анализировать причинно-следственные связи, но и создавать готовый результат, нацеленный на будущее. Широкое распространение кейс-метода в бизнес-образовании вытекает из требований к качествам специалиста, профессионального менеджера, который должен уметь грамотно принимать решения при различных обстоятельствах.

Прежде всего учебный кейс — это описание некоторой *ситуации*. В самом общем виде ситуация представляет собой совокупность событий, связанных в целостность определенной проблемой. С позиций факторного подхода она выступает как сложное взаимодействие различного рода факторов, которые либо способствуют разрешению противоречия, либо препятствуют ему. Ситуация имеет временную определенность, фиксирующую некоторое положение в непрерывном процессе изменений.

В бизнес-образовании используются кейсы, где в качестве ключевых объектов изучения выступают среда бизнеса, организации и люди, принимающие решения. Кейс позволяет в рамках учебного процесса на реальных примерах выполнить ту работу, которой будущий управленец будет заниматься ежедневно: проводить анализ истории вопроса и нынешнего положения дел, выделять и ранжировать факторы и определять варианты принятия решений, уметь сравнивать их, принимать окончательные решения и прогнозировать их последствия.

В реальной жизни все взаимосвязано (в том числе и на уровне компаний) и зависит от сочетания множества самых разных факторов. Описать ситуацию во всех деталях редко представляется возможным, а для решения конкретных задач часто нужна специальная информация. Соответственно, авторы кейса должны четко представлять себе цели кейса и задачи, которые ставятся перед обучаемыми. Это главным образом и определяет разновидности кейсов.

В первую очередь следует различать иллюстративные и учебные кейсы, предназначенные для организации самостоятельной работы студентов.

*Иллюстративный* (описательный) кейс напоминает профессионально изложенный, хорошо подобранный практический пример, иллюстрацию отдельных положений теории, удачных или ошибочных решений и т. п. Иногда их непосредственно можно использовать для иллюстрации эффективного или неэффективного решения той или иной проблемы отдельными компаниями. Систематизацию практического опыта можно рассматривать как важную задачу бизнес-образования. Такие кейсы, как правило, невелики по размеру, сфокусированы на одной грани проблемы и публикуются либо в учебниках, либо в специальных тематических ридерах. Работа авторов таких кейсов сосредоточена главным образом на поиске примеров, их литературном оформлении, а также на понимании того, иллюстрацией каких вопросов учебного курса они могут служить.

Обычно такие кейсы не предназначены для развернутого обсуждения, но их можно содержательно приблизить к учебному кейсу. В качестве самостоятельного задания можно предложить студенту провести анализ ситуации и дать оценку уже принятых решений (почему так получилось? какие обстоятельства сыграли решающую роль? были ли возможны другие решения? как бы поступили вы? что доказывает описываемая ситуация?). Чем больше в тексте материала для такого анализа, тем в большей степени сближается этот кейс с полноформатным учебным кейсом и тем дальше он от простой «иллюстрации».

Традиционный *учебный кейс* разрабатывается для проведения обсуждений, самостоятельного анализа и поиска, а не для иллюстрации того, как надо или не надо было поступать или как работает теоретическое положение на практике. Несмотря на то что в нем описаны реальные события и обстоятельства дела, кейс не может непосредственно служить для иллюстрации отдельных положений и демонстрации подходов к управлению бизнесом. Он не предполагает наличия готового «единственно правильного» решения. Наибольшую ценность представляют материалы, позволяющие организовать работу по идентификации проблемы и самостоятельному поиску решений. У кейсов такого типа нет короткого общепринятого названия. Их называют скорее описательно: кейс, ориентированный на возможность опробовать алгоритмы принятия решений; учебный кейс, предназначенный для использования в ходе ситуационного обучения; традиционный учебный кейс и т. п. Говоря об учебных кейсах, мы говорим именно о кейсах такого типа. Требуемая от будущих менеджеров работа по анализу факторов, оценке ситуации и уже принятых решений органично включена в кейсы такого рода. Иллюстративные, исторические и тому подобные материалы, не содержащие внутреннего потенциала для обсуждения,

готовятся по своим правилам и в настоящих рекомендациях специально не рассматриваются.

При названной посылке существует огромное разнообразие учебных материалов. Так, сюжетные кейсы содержат рассказ о произошедших событиях, включают действия лиц и организаций. Бессюжетные кейсы внешне представляют собой совокупность статистических материалов, расчетов, выкладок, которые должны помочь диагностике ситуации, восстановлению сюжета. Материал кейса может быть представлен в разной временной последовательности. Кейсы в режиме от прошлого к настоящему характеризуются естественной временной последовательностью событий, позволяя хорошо выявлять причинно-следственные связи. В кейсах-воспоминаниях время прокручивается назад, а их анализ во многом сводится к реконструкции ситуации и ее осмыслению. Прогностические кейсы дают довольно подробное описание событий недавнего прошлого и настоящего, ставят задачу выработать наилучший вариант поведения героя в будущем.

Все дальнейшие классификации достаточно условны, и нет необходимости воспроизводить их в полном объеме. Творчество преподавателей постоянно рождает новые решения и подходы. Наибольший интерес представляет типология кейсов, основанная на *приближенности* описания ситуации к реальной жизни и тому объему работы, который требуется выполнить тем, кто использует кейс.

В реальной жизни менеджер сталкивается с большими объемами информации, в его распоряжении много лишних данных и одновременно не хватает необходимых, проблема не всегда видна сразу (очевидны лишь симптомы). Решение в одной функциональной области нельзя принимать без учета других областей, а также «человеческого фактора». Вариантов решения может быть несколько, а критерии их сравнения нуждаются в уточнении. Ближе всего отражает эти реалии кейс, который условно можно назвать «*большим*» (американским, полноформатным). Ряд авторов описывает признаки таких кейсов, взяв за основу родоначальников метода, и говорит о традиционных Гарвардских кейсах. Традиционный большой кейс интересен тем, что в нем:

- ♦ содержится достоверная информация, полученная на основе тесного сотрудничества с реальной компанией;
- ♦ показана в деталях проблема, которая существовала в жизни и, возможно, уже была определенным образом решена;
- ♦ подробное отображение проблемы не означает, что она видна сразу и детально структурирована;
- ♦ изложение событий и оценок обычно ведется от лица менеджеров, принимающих решения (но ни в коем случае не от автора, консультанта или аналитика, дающего готовые оценки);

- ♦ показана разная информация об элементах внешнего окружения бизнеса и различных функциональных областях деятельности компании, в том числе финансовая информация;
- ♦ не всегда представлена вся необходимая информация, иногда ее нужно найти или предположить разные варианты развития событий при исходных условиях;
- ♦ не всегда есть наводящие вопросы (если есть основания полагать, что обучающиеся сами выйдут на верные направления обсуждения);
- ♦ значительный объем (известны примеры кейсов до 200 страниц, хотя «типичная» верхняя планка находится в районе полутора — двух печатных листов).

Значительный объем — результат стремления приблизиться к реальным условиям работы менеджера, а также загрузить учебную группу выполнением всех этапов работы: общим анализом факторов развития, идентификацией проблемы, ее объяснением и структурированием, поиском и выбором решений, разработкой плана действий, поиском обобщающих выводов и т. п. В отдельных случаях удается внедрять элементы *интерактивного кейса*, который предполагает возможность интервью с менеджерами компании. С этой точки зрения большой кейс является большим по объему не только материала, но и работы, которую нужно выполнить. Подготовка такого кейса часто занимает не один день, а презентация — не один час.

Соответственно, любое упрощение реальной ситуации или сужение объема работы, который требуется выполнить обучающимся, модифицирует и упрощает большой кейс. Можно ограничиться рассмотрением отдельного аспекта большой проблемы, уже четко обозначенной в тексте, дать в готовом виде необходимую информацию, отчетливо сформулировать сценарии обсуждения проблемы, предоставить в явном виде возможность апробировать изученную методику и т. п. При методически грамотной подготовке материала это не препятствует формированию представлений о том, как в жизни пришлось бы действовать самостоятельно. Можно говорить, что существует определенная тенденция к сокращению объемов текста кейса и заданий, которые выдаются обучающимся за один раз. По ряду оценок, сегодня размер «среднего» кейса сократился примерно до одного печатного листа (17–18 страниц текста), а мини-кейсы укладываются примерно в 5–10 страниц текста, а иногда и в 2–3 страницы. Упрощение связано прежде всего с готовым представлением нужной информации, выделением ограниченного числа факторов принятия решений, с явным определением проблемы и сокращением числа обсуждаемых сценариев.

*Мини-кейс* содержит, как правило, только ключевую информацию, имеющую непосредственное отношение к описанию проблемной ситуации,

и дает возможность проводить обсуждение в аудитории без детальной домашней подготовки. Вместе с тем такие атрибуты кейса, как достоверность информации, реальная проблема реальной компании и изложение событий через поведение и оценки менеджеров, обычно сохраняются.

Методическая помощь преподавателю заключается прежде всего в детальном разъяснении содержания метода. Понимание задач, решаемых на основе его использования, определяет общий вектор индивидуального творческого процесса, в котором участвуют авторы кейсов. Результаты творчества во многом уникальны и позволяют обогатить общую копилку методов обучения.

Наиболее общая *цель* обучения, достигаемая с помощью кейсов, — подготовка специалиста-менеджера, обладающего конкретными профессиональными качествами. В обучающем кейсе на первом месте стоят учебные и воспитательные задачи. Кейсы помогают сформировать человека, способного принимать решения, умеющего анализировать деловую ситуацию, вырабатывать решения, затем, используя свой багаж теоретических знаний, реализовать его в реальной бизнес-среде. Подготовка практиков бизнеса призвана формировать и развивать следующие *профессиональные качества*:

- ◆ способность принимать решения;
- ◆ обучаемость;
- ◆ системное мышление;
- ◆ самостоятельность и инициативность;
- ◆ готовность к изменениям, гибкость;
- ◆ коммерческую и деловую ориентацию;
- ◆ умение работать с информацией;
- ◆ упорство и целеустремленность;
- ◆ коммуникативные способности;
- ◆ проблемность мышления;
- ◆ конструктивность;
- ◆ этичность поведения.

Реализация поставленной общей цели предполагает активное участие обучающихся на всех этапах работы с кейсом.

Работа с кейсами призвана способствовать решению таких *задач*, как:

1. Иллюстрация определенных концепций или методов.
2. Активизация знаний, полученных на разных курсах. В ходе работы с кейсом происходит движение мысли от описания конкретной ситуации до выбора методов (алгоритмов) ее анализа и поиска решений. Осуществляется и неформальное усвоение общих принципов управления бизнесом, которые зачастую воспринимаются как общие фразы до тех пор, пока осмысление реальных ситуаций не показывает их действительную значимость. Кроме того, кейс позво-

ляет объединить различные концепции и методики в междисциплинарном контексте.

3. Демонстрация возможностей практического применения конкретных концепций и методик. Развитие умения применять общие знания к изучению конкретных ситуаций, а также навыков использования различных методик.
4. Развитие системного мышления, навыков систематизации, оценки и анализа информации.
5. Формирование навыков моделирования управленческих ситуаций.
6. Приобретение навыков проведения диагностики, выявления причин возникшей ситуации, анализа связей с внешним окружением бизнеса.
7. Развитие умения идентифицировать проблемы и структурировать их.
8. Формирование навыков принятия решений на основе определенных знаний, а также способностей созидания.
9. Развитие способностей делать самостоятельные выводы, разрабатывать программы действий, вырабатывать рекомендации.
10. Формирование у студентов навыков самоменеджмента, умения распределять время, в том числе на сбор и анализ информации.
11. Развитие коммуникативных навыков: умение слушать, доносить информацию, вести дискуссию.
12. Приобретение навыков работы в группе.
13. Развитие внутренней готовности планировать изменения и участвовать в них, желая многое изменить в самих себе, преодолеть боязнь ошибок, связать умение видеть главное с учетом изменения ситуации, понять необходимость анализа своих ошибок и соответствующих выводов из них для перестройки собственного мышления и поведения.
14. Развитие уверенности в себе и преодоление излишней самоуверенности.

Соответственно, успешным является тот кейс, который позволяет решать эти задачи.

#### **ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К УЧЕБНЫМ КЕЙСАМ**

Учебные кейсы должны соответствовать своему предназначению, т. е. предоставлять возможность решения учебных задач. Кейс — это прежде всего учебно-методический материал, а не просто рассказ о событиях, которые стали известны автору. Рассматривая *полноформатные кейсы*, можно выделить ряд ключевых требований, предъявляемых к ним.

1. *Ориентация на конкретную аудиторию.* Поскольку уровень знаний и опыта в значительной степени определяет процесс использования мето-

дического материала, должна быть четко определена аудитория, для которой он подготовлен.

2. *Понятное выражение того, зачем написан кейс.* Следует четко обозначить, какие учебные цели могут быть достигнуты с его помощью. Для всех, кто будет работать с кейсом, он должен иметь *конкретный смысл*. Как правило, целесообразно направлять свои авторские усилия на *моделирование типовых ситуаций*, которые наиболее часты в жизни и с которыми придется столкнуться специалисту в процессе своей профессиональной деятельности. Кейс позволяет видеть в ситуациях типичное и предопределяет способность анализировать их посредством применения аналогии. Тематика кейсов должна в максимальной степени предоставлять возможность их использования *для изучения базовых, ключевых вопросов в рамках соответствующего курса*, которые обычно выносятся на семинарские занятия. Это существенно увеличивает потенциал их распространения, а также использования другими преподавателями.

3. *Достоверность фактов.* Несмотря на возможные исключения, кейс, как правило, не придуман автором. Так или иначе, он опирается на реальные события, которые имели место в практической деятельности конкретных компаний. Фальшь, особенно на программах МВА и профессиональной переподготовки, обычно замечается слушателями. Допускается подготовка учебного материала на основе использования открытых публикаций и рассмотрения ряда типичных ситуаций, с которыми сталкиваются компании. Предпочтительно, чтобы кейс строился на реальных событиях, в центре которых находятся ответственные лица, принимающие решения. В любом случае автор не должен опираться на слухи и легенды.

Учитывая общие приоритеты образовательных программ, наиболее интересен реальный *опыт работы российских или иностранных компаний, работающих на российском рынке*. Если у авторов в силу ряда обстоятельств нет возможности открыто назвать имя компании, то оно может быть изменено.

4. *Проблемный характер описываемой ситуации.* Кейс должен быть структурирован таким образом, чтобы предоставлять студентам и слушателям возможность самостоятельного анализа и поиска решений на основе имеющейся информации. В центре материала находится проблема, ситуационная задача, поиски решения которой (на базе полученных теоретических знаний) составляют основу работы с кейсами. С точки зрения менеджеров, проблема (вызов) характеризуется необходимостью принятия управленческих решений и вместе с тем неоднозначностью. Внутренняя структура проблемы не лежит на поверхности. Движение от формального перечисления того, что произошло, от внешних признаков к структурированному описанию проблемы — часть работы студентов. Она предполагает

разделение центральной проблемы и вопросов, привязанных к ней, анализ ее внутренних основ (необходимости, потребностей, интересов), связанных с ней требований (как выражения необходимости, норм, принципов, обязанностей, разрешений и запретов деятельности), условий ее возникновения (предпосылок, обстоятельств, средств, ситуации). Деятельность по решению проблемы предполагает наличие разных альтернатив, в которых различные элементы деятельности можно ранжировать по критериям важности и срочности. Если все предельно ясно, а из всех вариантов ответа возможен один-единственный, то проблемы попросту нет и обсуждать здесь нечего. Авторам кейса следует позаботиться о том, чтобы предполагаемые альтернативы (особенно если их контуры уже обозначены) воспринимались как реальные и имелась возможность получения информации, чтобы их отстаивать. Для осуществления выбора студенты и слушатели должны иметь возможность выработать критерии оценки. Хорошо, когда предпочтительная альтернатива не лежит на поверхности и нуждается в обосновании. Проблема, если вызов реальный, должна задевать читателя, пробуждать желание поиска решений. Главное внимание следует уделять методической проработанности материала, возможности проведения на его основе заинтересованных обсуждений, дискуссий с очевидной пользой для усвоения программы учебного курса. Столкновение идей или людей — лучшая гарантия успеха кейса.

5. *Приближенность к реальной работе менеджера* по всей совокупности характеристик моделирования ситуации. Это относится и к неявной форме описания проблемы (менеджер непосредственно видит только ее симптомы), и к отсутствию однозначной оценки места каждого из анализируемых факторов, определяющих развитие ситуации, и к принятию решений (например, сказать, что определенный фактор является основным в данной ситуации, — это уже само по себе управленческое решение). Соответственно, причинно-следственные связи должны выявляться самими студентами.

6. *Увлекательность изложения, живой повествовательный стиль* в ситуационных упражнениях существенным образом отличаются от обычного для исследователей и педагогов научного стиля. Кейс должен провоцировать желание обсудить материал, спорить, открывая возможность для дискуссии. Хороший кейс не оставит слушателя равнодушным, он вызывает вопросы, будоражит любопытство и профессиональный интерес.

7. *Недопустимость прямого авторского комментария*. Говорят только персонажи, которые принимают решения. Автор — не персонаж кейса. Он не рассказывает ни о себе, ни о своей ответственности.

8. *Учет межфункциональных аспектов деятельности организаций*. Например, если центральная часть кейса посвящена реорганизации системы управления маркетингом в компании, то эта проблема должна быть связа-

на с анализом стратегических, общеуправленческих, финансовых и иных проблем развития организации, а ее возможное решение предполагает соответствующие обоснования.

9. *Временной аспект описания ситуации* — обязательный атрибут кейса. Материалы должны четко отображать временную последовательность рассматриваемых событий либо предоставлять возможность выстраивать такую перспективу. Читатель должен быть сориентирован относительно не только последовательности, но и реального времени, с которыми связаны центральные события кейса. В этой связи полезно *выделение последней даты* описываемых событий и даты, не позднее которой желательно принять решение. Предлагаемые решения также должны вписываться во временную последовательность действий: важно не только то, что нужно сделать, но и когда и в какой последовательности.

В том, что касается финансовой или иной аналогичной информации, желательно описывать ситуацию в прошедшем времени, а не в буквальном смысле «на злобу дня». Это определенным образом защищает интересы организации, предоставившей информацию.

10. *Необходимое количество информации*. Кейс должен содержать в явной или замаскированной форме достаточно информации для организации работы с ним. В противном случае обучающимся никогда не удастся принять решение. В этом заключается одно из правил игры. Кейс, как и всякая модель реальной ситуации, всегда содержит в себе определенное количественное и качественное упрощение по сравнению с реальной ситуацией в жизни. Поэтому авторам следует стремиться к тому, чтобы избежать информационной напряженности, предупреждать возможные вопросы и выстраивать кейс так, чтобы впоследствии избегать споров о фактах. То, что может быть воспринято как новое, должно быть объяснено (общая информация о компании, продукт и т. п.). Понятно, что автор может целенаправленно планировать либо поиск дополнительной информации, либо введение ряда гипотез. Тогда это является частью запланированной работы обучающихся, которая направляется автором кейса (вплоть до включения дополнительных наводящих вопросов, например: «Какая дополнительная информация потребуется вам для принятия решения и как вы можете ее получить?», «Рассмотрите возможные варианты развития хода событий при различных вариантах развития названных элементов внешнего окружения бизнеса» и т. п.).

Особо следует остановиться на проблеме излишней информации. Как правило, большой кейс содержит определенное количество фоновой информации. Это как раз и позволяет решать задачу развития навыков поиска именно той информации, которая необходима для принятия решений. В мини-кейсах фоновая информация часто приносится в жертву ради эко-

номии времени. Однако сознательное включение *избыточного* количества лишней, ненужной информации приводит к появлению нежелательных «ловушек» в процессе работы над кейсом. Студенты начинают детально прорабатывать «информационно обеспеченные» направления, которые, как потом выясняется, лишь маскируют главные сюжеты. В этом не заинтересован сам преподаватель, а все участвующие в обсуждении группы могут почувствовать свою несостоятельность и потерять интерес к дальнейшей работе. В целом ситуация должна быть самодостаточной. В хорошем кейсе *нет* ничего лишнего. Преподаватель осознанно должен включать в приложение или в текст дополнительные данные. Не следует злоупотреблять и количеством мелких деталей.

В заключение еще раз отметим, что основное требование, предъявляемое к учебным кейсам, — это ясное понимание авторами того, для чего будет использоваться кейс и какие учебные задачи он решает. Названные выше требования относятся к традиционным полноформатным большим кейсам. Сужение круга решаемых задач, временные ограничения, акцент на развитие особых навыков и тому подобные особенности учебной работы отражаются на специфике самих кейсов. Типология кейсов, в основу которой положены учебные цели их использования, — распространенный способ их классификации.

#### СТРУКТУРА БОЛЬШОГО (ПОЛНОФОРМАТНОГО) КЕЙСА

Условно можно выделить четыре части полноформатного учебного материала:

1. Текст кейса.
2. Вопросы для обсуждения.
3. Приложения.
4. Методические рекомендации для преподавателей по работе с кейсом.

**Текст кейса** — основная часть пакета учебных материалов. Его содержание *унифицировать целиком невозможно*. Структуру разрабатывает сам автор, руководствуясь общими требованиями и решаемыми учебными задачами.

В случае большого кейса *сюжетная структура* должна быть понятна читателю, увлекать его. Если автору удастся выстроить сюжетную линию, это способствует привлечению внимания и облегчает понимание проблемы. Кейс не литературное произведение, в котором реальности мира отображаются посредством художественных образов, но это и не набор беспорядочно сложенных фактов и мнений. В принципе, бессюжетные кейсы возможны. В самом упрощенном виде можно представить себе, например, определенной набор финансовой информации, которую необходимо проанализировать. Такие материалы рассматриваются скорее как узкоспециа-

лизированные задания, в которых не представлена комплексная проблема. В более сложном виде бессюжетный кейс может моделировать, например, работу эксперта, осуществляющего оценку деятельности функциональной службы компании по уже имеющейся информации. Но такие материалы скорее позволяют освоить отдельный метод либо поставить диагноз, но не обосновать направления комплексного решения проблемы. Кроме того, структура кейса должна обеспечить возможность отслеживать временной аспект развития событий.

Сюжетная часть (как совокупность действий, событий, которые раскрывают содержание кейса) дополняется информационной, охватывающей необходимые для анализа ситуации сведения.

Обычно в начале кейса кратко излагаются содержание проблемы, ее внешние проявления, определяется круг вопросов, решать которые должен главный персонаж кейса. Это создает начальную интригу, которая затем углубляется и детализируется. Если автор решил использовать в начале кейса литературно-повествовательный стиль, помещая в центр рассказа главных персонажей, то рекомендуется завершать изложение также.

В обязательном порядке основная часть кейса содержит *информацию об организации* (ее деятельности, истории, местоположении, об общей характеристике стратегии и задач, общей эффективности), об отрасли и продукте, конкурентах и других элементах внешнего окружения бизнеса, которые необходимо принимать в расчет. Часто в большом кейсе от обучающихся требуется провести SWOT-анализ компании, а значит, информация для этого должна содержаться в тексте. Однако не следует забывать, что центральным элементом является не история организации, а история проблемы (вызова), конфликта, его становления и развития.

В какой мере рассматривать в тексте кейса возможные альтернативы принятия ключевых решений — вопрос, который следует детально продумать каждому автору. У студентов должно быть достаточно материала и знаний, для нахождения решения, но как подвести их к этому — дело автора.

Часто в кейсах достаточно четко (хотя и не в полном объеме) обозначены две–три возможные альтернативы, а от обучающихся требуется детально их рассмотреть, сопоставить, сделать выбор или предложить свой вариант. Это придает обсуждению направленный характер, задает границы дискуссии, что в известном смысле повышает эффективность обсуждения. Однако можно оставить выбор целиком за студентами, если автор уверен, что это реально и позволит провести структурированное обсуждение.

**Вопросы для обсуждения.** Автор в обязательном порядке разрабатывает собственные сценарии работы с кейсом. Для студентов это означает

выполнение некоторого объема заданий и поиск ответов на поставленные вопросы. Детальным образом сценарии работы с кейсом, варианты учебных вопросов и возможные ответы на них описаны в методических рекомендациях для преподавателей. Насколько целесообразно выделять учебные вопросы как самостоятельный элемент структуры и публиковать их сразу вместе с кейсом, решает сам преподаватель (или редактор сборника, если возникает необходимость в определенной унификации структуры).

Учебного кейса без заданий существовать не может (если это не простая иллюстрация). Даже так называемые открытые кейсы (без детальных вопросов) содержат, по крайней мере, одно учебное задание: определить проблемы, стоящие перед компанией, и предложить пути их решения.

Каждый преподаватель, использующий кейс, сам отбирает вопросы, дополняет их или корректирует в зависимости от выбранного сценария. Поэтому логично помещать их в *методические указания* для преподавателей. Однако иногда удобнее разместить их сразу после основного текста кейса.

Во-первых, авторские вопросы часто разрабатываются в единственном варианте, который органично связан с основным содержанием кейса. В их переформулировке нет большой необходимости, а детализация требует от преподавателя скорее развернутых комментариев по организации работы (в устных или письменных методических указаниях для студентов), чем простой корректировки.

Во-вторых, учебные вопросы — хороший ориентир не только для студентов, но и для тех преподавателей, которые не являются авторами кейса.

В-третьих, в целях распространения (тиражирования) кейса проще готовить материал сразу в том виде, в котором его можно раздавать студентам (слушателям). Методические указания для преподавателя не подлежат тиражированию, а вопросы и задания выдать необходимо. В ряде случаев, когда некоторые приложения раздаются лишь после того, как закончено рассмотрение первых вопросов, размещение списка вопросов (заданий) после основного текста — более общий вариант их публикации после приложений.

Количество вопросов строго не определено. Обычно авторы разрабатывают для большого кейса примерно 4–6 общих вопросов (заданий), которые могут быть разбиты на более детальные подвопросы.

**Приложения.** Этот элемент структуры учебных материалов не является обязательным. В целом он формируется по правилам, аналогичным для оформления диссертаций и выпускных работ студентов. Приложения целесообразны при использовании автором довольно большого количества громоздких таблиц, статистического материала, описания методики расчетов, исторических справок и т. п. Такой материал, помещенный непосред-

ственно в основную часть, затруднил бы чтение работы. В тексте достаточно лишь сослаться на подобную информацию, включенную в приложение. Обычно в приложения помещаются хронология развития компании, схемы ее организационной структуры, сведенная в таблицы финансовая информация, фотографии и т. п.

В отдельных случаях авторы разделяют сюжетную и информационную части кейса. Тогда большая часть информации переносится в приложение.

В отличие от диссертаций, при расчете объема кейса и при его регистрации приложение учитывается вместе с основным текстом.

**Методические рекомендации для преподавателей по работе с кейсом.** Рекомендации для преподавателей (Teaching Notes) — неотъемлемая часть пакета учебных материалов. При официальной регистрации кейсов в специализированных организациях эта часть регистрируется отдельно и получает свой отдельный номер. Она адресована прежде всего другим преподавателям, которые не являются авторами кейса. Рекомендации преподавателям относительно редко публикуются в открытой печати, в том числе и для того, чтобы ограничить доступ к ним обучающихся.

Главное предназначение рекомендаций — помочь преподавателям организовать работу с кейсом, детально раскрыть действительные возможности использования его в учебном процессе. Они содержат (условно) *три* главные смысловые части: две обязательные и одну факультативную.

*Презентационная часть.* Презентационная часть кратко информирует преподавателей о содержании, предназначении и возможностях использования учебного материала. Она включает в себя следующие элементы:

- ♦ *Аннотация (общее описание кейса).* Разрабатывается по аналогии с аннотацией научных публикаций. Познакомиться с образцами аннотаций можно, например, заглянув в любой каталог кейсов ведущих школ бизнеса. Аннотация занимает от одного до нескольких кратких абзацев текста, в которых на основании предварительного отбора ключевых слов раскрывается суть содержания кейса и проблема, подлежащая обсуждению. Аннотация служит основой для выбора кейсов по каталогам и другим базам данных, включается в предисловия сборников и с этой точки зрения может быть выделена как самостоятельный элемент структуры учебных материалов.
- ♦ *Аудитория, для которой предназначен кейс.* Преподавателям должно быть понятно, в какой аудитории автор предполагает использование подготовленного материала, обязателен ли опыт практической работы; если это студенты, то на каких курсах и учебных программах они учатся. Следует определить требования к уровню

предварительной подготовки обучающихся, т. е. к тому, какими знаниями и в каком объеме они должны владеть.

- ♦ *Учебные курсы*, в рамках которых и на каком этапе изучения может быть использован кейс.
- ♦ *Учебные (обучающие) цели кейса*. Следует подробно и четко (по пунктам) определить, для чего нужен этот кейс, какие умения и навыки он развивает, усвоению каких знаний способствует, решению каких задач призван помочь в будущем.
- ♦ *Центральная проблема* (проблемная ситуация). Чрезвычайно полезный элемент презентационной части методических рекомендаций. Краткое, но вместе с тем достаточное для понимания ее описание не только ориентирует преподавателей, но и задает направление для одного из этапов обсуждения кейса.

*Методическая часть*. Она непосредственно помогает организовать работу с кейсом и включает в себя:

- ♦ *Общие рекомендации по работе с кейсом*. Автор советует, как лучше организовать работу, на что обратить особое внимание, выделяет общие направления организации обсуждения и т. п.
- ♦ *Вопросы для обсуждения*. По общему правилу, в методической части кейса приводится перечень рекомендованных вопросов для обсуждения.
- ♦ *Комментарии к вопросам для обсуждения*. К каждому из предложенных автором вопросов должны быть приведены комментарии с собственными вариантами ответов. Определяются направления и методы анализа. Если ставится задача систематизации и поиска всех характеристик объекта (варианты решения, обоснования), то приводится по возможности полный вариант ответа, к которому желательно подвести обучающихся. При этом следует избегать простого повтора содержания основной части кейса.
- ♦ *Анализ возможных сценариев поиска решений*. Обычно такой анализ включен в комментарий к одному из учебных вопросов. Здесь важно не столько воспроизвести «единственно верное решение» (которого может и не быть), сколько попытаться показать содержание работы студентов, а именно:
  - систематизацию внешних проявлений;
  - анализ причин;
  - идентификацию проблем и их систематизация;
  - поиск вариантов решения;
  - разработку критериев оценки вариантов;
  - выбор варианта;
  - обоснование плана действий.

Анализ возможных сценариев поиска решений выполняется на основе опыта предварительного обсуждения кейса либо на базе собственной методической разработки.

*Опыт работы с кейсом.* Если такой опыт уже существует, то можно обратить внимание преподавателей на его уроки (чему следует уделить особое внимание, что вызывает дополнительные вопросы, как распределить время и т. п.).

*Дополнительная информация.* Эта часть структуры методических рекомендаций является факультативной. В нее входит любая информация, которую не предполагается распространять среди студентов, во всяком случае, до выполнения большей части запланированной работы. Обычно сюда включается информация о реальном развитии событий в компании после контрольной даты описываемых событий (sequel). В отдельных случаях может быть рекомендована дополнительная литература.

#### ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ КЕЙСА

В специальной литературе приводится много вариантов структурирования этапов разработки кейсов и общих рекомендаций по данному вопросу. Определенная их часть имеет несомненное практическое значение для начинающих авторов. Однако главный помощник преподавателя — личный опыт, который ничем нельзя заменить. Авторам пригодится как собственный опыт подготовки научных публикаций, так и личный педагогический опыт.

Подготовка кейса, как никакой другой вид работы, предполагает постоянную вовлеченность автора (или одного из авторов) в процесс преподавания. Оставаясь вне этого процесса, подготовить качественный кейс «на заказ» почти невозможно, поскольку методическая сторона вопроса здесь первична. Ограничимся рядом рекомендаций, которые носят универсальный характер для данного вида творческой деятельности.

Первый этап работы (с учетом внутренней логики процесса) связан с определением учебных целей кейса: для какой аудитории он будет подготовлен, какое место займет в структуре курса, какой уровень подготовки требуется для работы с ним, какие навыки он развивает, на какие знания должен опираться, какие учебные задачи поможет решить. Теоретически данный этап предшествует фазе поиска организации: компания и вторичные данные подбираются под учебные задачи. На практике зачастую все получается наоборот. Первоначальный импульс задают опыт реализации консалтинговых проектов, удачное знакомство с организацией либо получение заслуживающих внимания вторичных данных. После этого преподаватель начинает размышлять о том, с решением каких учебных задач этот материал может быть связан.

Принимая во внимание то, что потребности в кейсах весьма обширны, в движении от обратного нет ничего страшного, если первый этап не исчезает совсем. В любом практическом примере можно найти то, что можно использовать в преподавании, но не всякий случай из жизни удобен для разработки кейса, как и не всякая организация может помочь в такой работе.

Второй этап работы связан с поиском организации и установлением первого контакта с ней. В принципе кейс может быть подготовлен на основании вторичной информации. С формальной точки зрения это определенным образом упрощает работу автора. Если вся необходимая информация получена из открытых источников или от органов, которые официально уполномочены для широкого распространения информации об организации, то никакого дополнительного согласования с компанией не требуется. При этом остается лишь следить за тем, чтобы фантазия и литературная обработка материала автором не спровоцировали появления тех элементов в его содержании, которые будут восприняты как искажение действительности.

Для подготовки мини-кейсов использование вторичной информации — продуктивный путь наращивания критической массы учебных материалов. В случае большого кейса обойтись только вторичной информацией гораздо сложнее. Достроить кейс за счет вторичных данных не всегда удается, исчезают живые персонажи, теряется время. Работа с организацией в этом смысле более продуктивна.

Поиск и установление контакта с организацией — важная часть работы. Компании, особенно в России, далеко не всегда соглашаются на такое сотрудничество. Как и в решении других вопросов, многое можно сделать, используя личные связи. Если их нет, то можно попытаться заинтересовать компанию. Главные выгоды для компаний от реализации совместного проекта по разработке учебных кейсов связаны с рядом обстоятельств:

- ♦ Компания получает дополнительный инструмент распространения информации о себе и о своей продукции. Учитывая, что такие кейсы обсуждаются в профессионально ориентированной аудитории, это может иметь для них определенное деловое значение. Кроме того, не стоит сбрасывать со счетов дополнительный эффект от публикации кейса в открытой печати.
- ♦ Менеджеры получают структурированное описание общей ситуации в компании. Его можно использовать для решения самых разных задач внутреннего развития.
- ♦ Теоретически подготовленные менеджеры имеют возможность познакомиться с новыми теориями, причем не в их абстрактном виде, а применительно к своей компании.

- ♦ В процессе работы над кейсом перед менеджерами могут быть поставлены важные для деятельности предприятия вопросы, о которых они раньше не задумывались.
- ♦ Дальнейшие выгоды зависят от активности и желаний самих менеджеров. Если они найдут время для посещения презентаций и обсуждений кейса, например, на программе МВА, то, несомненно, услышат много интересного. Компания может почерпнуть новые идеи из рассказов авторов об этих обсуждениях и отчетов студентов.

Не следует, однако, подменять один вид деятельности другим. Подготовка кейса — это не выполнение консультационного проекта для компании. Кейс может родиться на основе реализации уже начатого проекта, но проведение консалтинга не может являться условием его разработки. Другое дело, что структурированное описание проблемы — уже сама по себе часть работы консультанта, представляющая определенный интерес для компании. При наличии взаимного интереса здесь возможен компромисс. Но акценты не должны смещаться: авторы работают над учебным материалом, а не выступают в качестве консультантов.

Если компания не видит никаких выгод для себя от этой работы, то переломить ситуацию при отсутствии личных связей почти невозможно. Но и при наличии определенного интереса полезно заранее обговорить все детали и получить *письменное или устное согласие* на совместную реализацию проекта от лиц, принимающих решения. Следует так или иначе застраховать себя от внезапного изменения настроений. Руководители компании находятся в более выгодном положении, чем автор. Они могут понаблюдать за ходом дела, а потом ответить категорическим отказом. Автор же зря потеряет время и силы.

Можно порекомендовать избегать сотрудничества с компаниями, которые придают чрезмерное значение конфиденциальности. Чаще всего это является следствием недостаточной компетентности руководства компании. При обоюдном желании компромисс всегда может быть найден, но изначальная установка на закрытость все равно проявится.

Третий этап — сбор первичной и вторичной информации. По общему правилу, в организации движение автора направлено сверху вниз. Предварительные согласования и первые интервью начинаются с высших менеджеров, а при их благополучном завершении продолжаются встречи с нижестоящими ответственными лицами. В дополнение к уже известным правилам сбора первичной и вторичной информации можно еще раз порекомендовать преподавателям в ходе проведения интервью говорить простым, понятным языком, не перегружать свою речь научной терминологией, не вступать в споры, меньше говорить при личных встречах самим, а больше слушать и стараться услышать.

Четвертый этап — разработка текста кейса. Аналогично подготовке любой рукописи, полезно начинать с разработки развернутого плана и ключевых тезисов.

*Отправная точка* — это идея кейса, моделирование проблемы, несколько ключевых тезисов, предварительный набросок общей «интриги». Еще раз подчеркнем, что с самого начала должно быть понятно, какая задача решается автором. Сложности возникают в основном потому, что представляемые материалы не обработаны методически.

Если этот этап пройден, то можно переходить к составлению общей схемы кейса: логики компоновки материала, обозначения действия и действующих лиц, способа представления описываемой ситуации и симптомов проблемы (например, с помощью диалога, описательно, в форме мнений участников событий и т. п.), объема и очередности включения информации о факторах внешнего окружения бизнеса и т. д.

Существует прием, который может оказать большую помощь авторам. После составления общей схемы полезно *начать работу над текстом с составления методических указаний преподавателям*.

Попытка задать учебные вопросы (глядя на предварительные наброски и первый вариант общей схемы) активизирует мысль автора в направлении моделирования ситуации обсуждения, что позволяет сразу внести необходимые уточнения в развернутый план кейса. Автор еще раз мысленно задает себе те вопросы, которые следует детально продумать до того, как будет начат процесс составления текста кейса, а именно: в чем ключевая проблема и как заставить «выйти» на нее читателя; какие решения должны быть приняты; какая информация необходима для принятия решений; каковы главные направления поиска решений; на что можно опереться в процессе поиска, включая теоретические положения и модели; каковы ожидаемые результаты от проделанной работы; как формируется задача поиска дополнительной информации или выбора нужной из общей фоновой информации.

Этот прием позволяет также вывести на новый качественный уровень разработку самих учебных вопросов, лишает их свойств дописанных в попытках искусственных приложений к тексту.

Первый вариант кейса бесполезно редактировать. Главная задача — выйти на уровень законченной структурной сбалансированности. Редактирование начинается после того, как автор положительно ответил на ряд ключевых вопросов:

- ♦ Удачно ли представлена информация?
- ♦ Соответствует ли стиль предполагаемым ожиданиям, помогает ли он понять главные мысли?
- ♦ Может ли нас удовлетворить структура кейса?
- ♦ Соответствует ли содержание текста основной идее?

Окончательный вариант кейса должен быть литературно отредактирован, освобожден от любых проявлений предубеждения или симпатии и иметь понятную читателям формальную структуру. В кейсе нет жесткого формального разделения на главы и параграфы. В этом смысле он ближе к статье, чем к книге. Но выполненная автором структуризация материала должна восприниматься как результат законченной работы и быть понятна читателю. Каждую смысловую часть полезно выделить и озаглавить. При переходе к новой идее или проблеме целесообразно создавать новый параграф (абзац или раздел). Первое предложение любого параграфа обычно несет основную смысловую нагрузку, что позволяет быстрее вникнуть в суть проблемы. Современная практика написания кейсов имеет тенденцию к сокращению объема параграфов (точнее, озаглавленных или выделенных ключевыми словами частей текста).

Пятый этап — рецензирование и апробация кейса. Каждый из названных способов улучшения кейса по-своему важен и необходим. Рецензирование и получение отзывов со стороны коллег-преподавателей позволяют устранить смысловые, структурные и стилистические огрехи. Апробация кейса в аудитории служит хорошим испытанием самой концепции, доказательством его жизнестойкости. Этот этап завершается составлением окончательного чистового варианта кейса.

Шестой этап — согласование кейса с организацией. Понятно, что рабочее согласование отдельных вопросов может проходить постоянно. Но получение окончательного разрешения на публикацию и широкое использование — необходимый этап работы с организацией. Лучше, если это разрешение будет получено письменно в любой форме, например в форме визы на экземпляре кейса.

Проблемы возникают, если организация считает, что раскрывается ее конфиденциальная информация. Как уже отмечалось, эти вопросы следует решить заранее.

Строго говоря, авторы заинтересованы не в раскрытии «абсолютной истины», а в создании модели, достоверно отображающей действительность. Поэтому определенная модификация первичной информации не снижает качества кейса. Если организация настаивает, то можно, например, умножить все данные финансовой отчетности на определенный коэффициент, изменить название организации или имена действующих лиц.

Степень разумного компромисса достигается по согласованию сторон. Для известных, хорошо узнаваемых организаций изменение названия мало помогает самой организации и в целом нежелательно. Что касается финансовой информации, то здесь, как правило, приходится идти на компромисс. По неписаному правилу считается, что если в течение месяца после получения экземпляра кейса организация не ответила, то это можно восприни-

мать как молчаливое согласие на публикацию. Правда, в России данное правило известно не в каждой организации.

Седьмой этап — публикация или регистрация. В открытой печати отдельные кейсы публикуются, как правило, без методических указаний. В сборниках кейсы могут быть напечатаны целиком.

#### ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ АВТОРОВ КЕЙСОВ

Опыт ведущих вузов показывает, что на стихийном, инициативном уровне процесс разработки собственного учебного материала так или иначе проводится. Анализ примеров из собственного опыта консультативной деятельности, подготовка мини-кейсов на материалах общих и специальных периодических изданий для семинаров и занятий на программе МВА, постоянная работа со студентами основных образовательных программ по подготовке презентаций на основании изучения опыта деятельности компаний на российском рынке — все это часть работы по подготовке качественных кейсов.

Однако то, что можно выправить по ходу дела в рамках своего учебного курса, нельзя тиражировать. Кейс, предназначенный для публикации и организованного распространения, должен быть грамотно оформлен и соответствовать всем ключевым требованиям. Тиражирование некачественного продукта рождает неудовлетворенность. Попробуйте выбрать чужой кейс отечественных авторов, который бы вам захотелось использовать самому!

В России пока опубликовано не так много кейсов отечественных авторов на материалах работы компаний на российском рынке. Оценивая сделанное, следует обратить внимание на ряд наиболее типичных недостатков, над преодолением которых надлежит работать. Речь идет о недостатках, связанных не с «объективными трудностями», а с качеством работы авторов кейсов.

*Главный недостаток — это методическая незавершенность публикуемых материалов.*

Подготовка кейса — кропотливый процесс, который по сложности не уступает процессу подготовки научной публикации. Чтобы он прошел успешно, необходимы навыки, знания и должное усердие, желание и умение довести готовый продукт до совершенства. Очевидно, этого и не хватает отечественным авторам. Поэтому кейсы часто получают методически невыверенными, их тяжело использовать тому, кто не является их автором. Методическая незавершенность проявляется прежде всего в следующем:

1. Отсутствие проблемы. Такое впечатление, что авторы в спешке подменяют классический учебный кейс иллюстративным. Ориентация исключительно на диагностику, анализ внешнего окружения бизнеса и тому подобные сюжеты требуют не меньшей методической проработки и предполагают обсуждение своих проблем.

Иногда в кейсах при наличии элементов проблемной ситуации само изложение материала не ориентировано на ее обсуждение, и большая часть текста просто «провисает».

2. Отсутствие потенциала для обсуждения. Главные причины этого — как отсутствие проблемы, так и попытки дополнить иллюстративный материал псевдопроблемой (надуманной, слишком мелкой, нетипичной). Такая псевдопроблема не пробуждает у аудитории желания искать ее решение, используя накопленный опыт и теоретические знания.
3. Отсутствие логической целостности содержания и материалов для обсуждения. Данных может быть много, а использовать их для обсуждения предложенных вопросов невозможно. При таком положении дел закономерно возникает общая ориентация на угадывание решения, а не на его разработку со всеми обоснованиями.
4. Перегруженность деталями. Детали важны там, где их знание помогает обсуждению вопросов.
5. Отсутствие данных для комплексного обсуждения вопросов, часто полное отсутствие необходимой финансовой информации.
6. Отсутствие людей, принимающих решения, и материалов для анализа организационно-управленческих аспектов принимаемых решений.
7. Невнятная привязка к содержанию и логике соответствующих учебных курсов. Если эти связи не просматриваются, то не вполне понятно, как встроить такой кейс в учебный процесс. Размытое указание авторов, например, на то, что перед читателями — комплексный продукт, который целесообразно использовать на завершающих этапах обучения, мало помогает делу. Создается впечатление, что авторы идут в своем творчестве не от учебной задачи к поиску материалов, а пытаются постфактум использовать полученный доступ в компанию для подбора учебных вопросов. Такой путь, естественно, возможен, но должен быть пройден до того, как процесс написания кейса уже начался.

Можно еще раз подчеркнуть, что кейс — не только удачно подобранный пример (случай) из реальной жизни. Это и учебно-методический материал, составленный по определенным правилам, органично встроенный в логику учебного процесса.

#### **ОБЩИЕ ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ КЕЙСА**

**Первая страница кейса.** Первая страница кейса обычно оформляется следующим образом:

- ♦ Инициалы и фамилии авторов. В этой части, предваряющей заголовков, как правило, нет подробной информации об авторах, их

должностях и местах работы. Более детальная информация содержится в сноске, которая размещается внизу на этой же странице.

- ◆ Название кейса.
- ◆ Далее начинается непосредственно текст кейса. В кейсы не принято отдельно включать (как элемент его структуры) план и указывать (в качестве оглавления) разделы.
- ◆ Внизу первой страницы делается сноска (т. е. дополнительный текст, помещаемый в самом низу страницы, отдельно от основного). Знак сноски чаще не используется совсем или ставится в конце заголовка. Помещение знака сноски у фамилий авторов имеет смысл только в том случае, если в самой сноске нет ничего, кроме информации об авторах. В этот самостоятельный элемент текста включаются:
  - Подробная информация об авторах (имена и фамилии, должности, звания, в каких организациях работают и другая информация, представляющая интерес для читателя).
  - Источники информации, использованные при подготовке кейса (открытые публикации, материалы сторонних организаций, внутренние материалы компаний, данные, предоставленные руководителями компаний, и т. п.).
  - Выражение благодарности лицам, которые особенно помогли в написании кейса, но не могут рассматриваться как его соавторы в полном объеме. Авторы сами решают, есть ли необходимость говорить об этом. Чаще всего это руководители компаний, специалисты, менеджеры, предоставившие дополнительный материал, эксперты и другие лица.
  - Сведения о том, что название компании, некоторые данные или имена были изменены (если такая замена производилась).
  - Стандартная фраза о том, что данный кейс разработан авторами в качестве учебного материала для проведения (семинарских) занятий, а не для того, чтобы служить иллюстрацией эффективного или неэффективного управления бизнесом.
  - Официальный номер регистрации (если кейс был зарегистрирован).
  - Информация об обладателях авторских прав (copyright).

Данная информация (кроме двух последних позиций) в любом случае готовится авторами, но если мы говорим о публикации сборника, то редакторы могут скомпоновать ее особым образом.

**Текст кейса.** Структура кейса должна быть понятна читателю. Свобода автора в компоновке материала не освобождается от необходимости следовать общим правилам оформления публикаций:

- ♦ Каждый элемент структуры четко выделяется (заголовки, выделение курсивом, разделение абзацев и т. д.).
- ♦ Соблюдается общее правило соподчинения заголовков: должно быть понятно, где помещаются простые выделения текста, а где начинается новый раздел и т. д.
- ♦ Таблицы, графики и рисунки, включенные непосредственно в текст, оформляются и нумеруются по общим правилам научной статьи от начала до конца кейса (по системе сквозной нумерации для каждого из элементов отдельно).

Обычно элементы внутренней структуры кейса не имеют сквозной нумерации непосредственно у заголовков.

*Сноски и ссылки.* Первая обязательная ссылка на первой странице рассматривается как самостоятельный элемент структуры и, как было отмечено, часто вообще не выделяется знаком сносок. При сквозной нумерации остальных сносок первая сноска не считается.

Однако сам кейс *не следует перегружать ссылками* (указанием источников, на которые ссылаются) и *сносками*. Текст кейса, в отличие от научной публикации, может содержать прямую речь, воспоминания авторов, оценочные показатели, рассказы о произошедших событиях и т. п.

Строго говоря, здесь *нет необходимости абсолютно каждый факт подтверждать ссылкой* на источник. Автор сам решает, где есть такая необходимость, а где ее нет. Часто указания на источники в первой сноске можно рассматривать как достаточные. Ссылки обычно требуются в случаях, когда кейс написан по открытым публикациям и затрагивает вопросы развития известных компаний, с представителями которых автор не встречался лично, или функционирования внешнего окружения бизнеса (политические, макроэкономические и т. п.).

В кейсах не принято использовать ссылки на использованную литературу. Хотя, конечно, возможны исключения.

*Список использованной литературы* в кейсе *не приводится*. Если у автора есть необходимость рекомендовать преподавателям и студентам дополнительную литературу, которая может быть использована для подготовки обсуждения кейса, то список дополнительной литературы подается как завершающая часть методических указаний для преподавателя.

**Приложения.** В отличие от основного текста кейса, сквозная нумерация таблиц, рисунков, графиков и схем в приложениях не делается. Например, если в последующих приложениях еще раз появляется рисунок, то он не рассматривается как «рисунок номер два». Каждый из названных элементов образует отдельное приложение.

Чаще всего в кейсах используется сквозная нумерация приложений (Приложение 1, Приложение 2 и т. д.). Если приложение целиком состоит

из таблицы или рисунка, то нет необходимости после заголовка «Приложение 1» еще раз писать заголовок «Таблица 1» или «Рисунок 1». После заголовка «Приложение 1» непосредственно следует название приложения (как продолжение заголовка), а далее — сама таблица или рисунок.

Если приложение имеет сложную структуру, включающую, например, несколько таблиц, то автор сам принимает решение о необходимости нумерации этих таблиц, но только в рамках данного приложения.

Информация в приложениях к кейсу обычно *всегда содержит ссылки*. Каждая таблица, график и т. п. имеют указание на источник. Если они составлены на основе внутренней информации компании, то можно ограничиться примечанием: «информация компании...», «внутренняя информация компании...», «собственная информация...» и т. п. Для фотографий и рисунков обычно в этом нет необходимости.

#### **Методические рекомендации для преподавателей по работе с кейсом.**

При оформлении методических указаний для преподавателей четко выделяются главные смысловые элементы. Это выделение может быть сделано в форме небольших заголовков либо жирным шрифтом для ключевых слов непосредственно в тексте. Как было указано ранее, основными структурными элементами методических рекомендаций являются:

- ◆ Аннотация (общее описание кейса).
- ◆ Целевая аудитория кейса.
- ◆ В рамках каких учебных курсов и на каком этапе их изучения может быть использован кейс.
- ◆ Обучающие цели кейса.
- ◆ Центральная проблема (проблемная ситуация).
- ◆ Общие рекомендации по работе с кейсом.
- ◆ Вопросы для обсуждения.
- ◆ Комментарии к вопросам для обсуждения.
- ◆ Опыт работы с кейсом, в том числе распределение времени.
- ◆ Информация о реальном развитии событий в компании после контрольной даты описываемых событий (sequel).
- ◆ Дополнительная литература.

Последние три элемента структуры являются факультативными.

### **Литература**

- Виханский О. С., Наумов А. И., Зобов А. М. Российский менеджмент: Учеб. пособие для вузов. Кн. 1: Ситуационное обучение менеджменту. М.: ГАУ, 1997.
- Гладких И. В., Старов С. А. Водка «Дипломат» пробивается в премиум-класс // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2004. Вып. 3. С. 186–218.
- Изменение внешней среды и развитие компаний: Сб. учебных кейсов / Под ред. И. В. Гладких, Ю. В. Федотова. СПб.: Издательский дом СПбГУ, 2004.

- Михайлова Е. А.* Кейс и кейс-метод: процесс написания кейса // Маркетинг. 1999. № 5. С. 113–120; № 6. С. 117–123.
- Ситуационный анализ, или Анатомия кейс-метода* / Под ред. Ю. П. Сурмина. Киев: Центр инноваций и развития, 2002.
- Стратегическое управление российскими компаниями: Сб. учебных кейсов* / Под ред. И. В. Гладких, В. С. Катькало, С. П. Куца. СПб.: Издательский дом СПбГУ, 2004.
- Gladkikh I. V., Starov S. A., Myers J. G.* Darling Chocolate. The European Case Clearing House (ECCN). 1998. N 599–002–1.
- Leenders M. R., Erskine J. A.* Case Research: The Case Writing Process. Research and Publications Division: School of Business Administration, the University of Western Ontario, Ontario, 1989.
- Naumes W., Naumes M. J.* The Art and Craft of Case Writing. Sage Publications: Thousand Oaks, CA, 1999.
- Материалы* интернет-сайта <http://www.casemethod.ru/>

Статья поступила в редакцию 23 ноября 2004 г.