

ПРОБЛЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ

И. В. Гладких

ПОДГОТОВКА УЧЕБНЫХ КЕЙСОВ КАК ЭЛЕМЕНТ ПРОЦЕССА РАЗВИТИЯ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ В РОССИИ

В статье рассматриваются ключевые задачи активизации процесса подготовки учебных кейсов, над решением которых ведется работа на факультете менеджмента СПбГУ. Статья предваряет публикацию двух учебных кейсов, подготовленных в рамках одного из проектов факультета.

В современном бизнес-образовании существуют технологии, которые сближают между собой учебные программы самого разного уровня. В ряду таких технологий особое 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).

Индивидуальный и групповой разбор конкретных ситуаций настолько прочно вошел в систему подготовки менеджеров, что на сегодняшний день рассматривается как нечто само собой разумеющееся. Есть все основания полагать, что для ведущих российских центров бизнес-образования этап первоначального осмысления того, что это такое и зачем это нужно, уже закончился. На первый план выступают, по нашему мнению, три главные задачи.

Первая задача — вовлечь преподавателей в процесс постоянной систематической работы над кейсами. Опыт факультета менеджмента СПбГУ показывает, что на стихийном, инициативном уровне разработка собственного учебного материала, а не только использования готового, так или иначе проводится. Анализ примеров из собственного опыта консультативной

деятельности, подготовка мини-кейсов на материалах общих и специальных периодических изданий для семинаров и для занятий на программе МВА, постоянная работа со студентами основных образовательных программ по подготовке презентаций на основании изучения опыта работы компаний на российском рынке — все это часть той работы, которая вполне может быть доведена до логического конца: грамотно оформленного кейса. Необходимы активизация процесса написания и распространения кейсов, постановка данного процесса (в хорошем смысле) на поток. Критическая масса, за которой появляются определенный навык, привычка, видение и, соответственно, качество, еще далеко не достигнута. Успешные примеры такой работы существуют, но это скорее отдельные удачно реализованные проекты, чем естественный результат постоянной работы.

Вторая задача — совершенствование методического мастерства в процессе написания и использования кейсов. Подготовка кейса — кропотливый процесс, который по сложности не уступает подготовке научной публикации. Чтобы он прошел успешно, одинаково необходимы навыки, знания и должное усердие, желание и умение довести готовый продукт до совершенства. Кейс не только удачно подобранный пример (случай) из реальной жизни, это учебно-методический материал, составленный по определенным правилам, органично встроенный в логику соответствующего учебного курса. Среди его авторов обязательно должен быть опытный преподаватель, который понимает, для чего и как использовать готовый материал.

Практика показывает, что на первых порах легче всего подготовить небольшой иллюстративный (описательный) кейс. Иллюстративный кейс напоминает профессионально изложенный, хорошо подобранный практический пример, без которых не обходится ни одна лекция. Его непосредственно можно использовать для иллюстрации эффективного или неэффективного решения той или иной проблемы отдельными компаниями. Чем больше таких примеров будет опубликовано в профессиональных изданиях и специальных сборниках, тем лучше. В известном смысле одна из задач теории менеджмента и примыкающих к ней функциональных дисциплин — систематизация практического опыта. Создание библиотеки практического опыта российских компаний самым тесным образом связано с развитием программ МВА и профессиональной переподготовки. Работа авторов таких кейсов сосредоточена прежде всего на поиске примеров и их литературном оформлении, а мастерство проявляется в понимании того, иллюстрацией каких вопросов учебного курса они могут служить.

Гораздо сложнее в методическом плане подготовить материал, который может быть использован для выработки навыков (прежде всего коллективных) подготовки и принятия управленческих решений. Такой кейс

часто начинают готовить с той его части, которая адресована преподавателям, — методических указаний по работе с кейсом (teaching notes). В чем ключевая проблема, 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, что мы ожидаем получить в результате проделанной работы, в какой мере мы ставим задачу поиска дополнительной информации или выбора нужной из общей фоновой информации — вот те вопросы, которые следует детально продумать до того, как будет начат процесс составления текста кейса. Готовый материал уже не может непосредственно служить для иллюстрации отдельных положений и демонстрации подходов к управлению бизнесом, так как специально приспособлен для проведения обсуждений, самостоятельного анализа и поиска. На такую работу у преподавателя не всегда хватает опыта и сил, даже если существует доступ к оригинальному первичному материалу. Поэтому кейсы отечественных авторов часто получают методически не выверенными, им недостает структурной сбалансированности, «интриги», внутреннего потенциала для проведения дискуссии, их тяжело использовать тому, кто не является их автором. Решение этой задачи можно найти как на пути обучения преподавателей, так и в самой активизации процесса разработки кейсов и их реального использования. Дорогу осилит идущий. Для ведущих бизнес-школ мира создание собственной базы кейсов является органичным направлением работы. В современной России уже нельзя всерьез воспринимать бесконечные разговоры об отсутствии практического опыта, закрытости компаний и отсутствии средств. Чем условия для этого вида профессиональной деятельности образовательных учреждений хуже, чем для любого другого вида профессиональной деятельности в России? Те, кто претендует на звание ведущих школ и университетов, будут вынуждены активизировать данную работу и начать формирование собственной базы учебных материалов. Сегодня это уже вопрос времени.

Третья задача — организационная поддержка. В рамках отдельного образовательного учреждения, как нам представляется, назрела необходимость выделить подобный вид деятельности как самостоятельное направление работы, включая разработку внутренних стандартов качества, поиска средств, бюджетирования, поощрения преподавателей, издание соответствующих сборников, организацию процесса регистрации и распространения. В рамках межвузовского сотрудничества вполне реальным представляется объединение усилий преподавателей по отдельным проектам, связывающим людей на основе общего профессионального интереса. Опыт каждого неповторим, а возможности доступа к опыту отдельных компаний тем больше, чем шире география таких поисков.

Факультет менеджмента СПбГУ относит себя к числу тех вузов, которые понимают всю важность и актуальность усилий в данном направлении. В этом номере журнала мы представляем два учебных материала, написанных в формате большого («американского») кейса.

В первом кейсе описывается реальная ситуация, с которой столкнулась строительная компания ЗАО «Карелстроймеханизация» (г. Петрозаводск, Республика Карелия) на рынке жилищного строительства в Петрозаводске при выборе маркетинговой стратегии развития. Кейс посвящен обсуждению проблемы выбора сегментов рынка и позиционированию своего предложения на рынке, а также оптимизации взаимоотношений с основными его участниками.

Второй кейс подробно анализирует ситуацию, с которой столкнулось ЗАО «Арктика»¹, являющееся крупнейшим производителем мороженого в одном из регионов Северо-Запада России, — необходимостью разработки эффективной ассортиментной политики, а также мероприятий брендинга для укрепления своих позиций на рынке.

Кейсы разработаны в процессе непосредственного общения с представителями компаний и по согласованию с ними.

Оба кейса — результат сотрудничества факультета менеджмента СПбГУ и экономического факультета Петрозаводского государственного университета в рамках проекта «Развитие кооперации между государственными университетами Северо-Запада России в области бизнес-образования», в котором активное участие принимал также факультет управления Поморского государственного университета им. М. В. Ломоносова. Всего в рамках этого проекта было подготовлено шесть кейсов, которые издаются в 2003 г. отдельной книгой.

В рамках данного проекта предполагается и далее осуществлять совместную разработку учебных кейсов по материалам развития российских компаний Северо-Запада РФ и эволюции региональных рынков.

В свою очередь, редакционная коллегия журнала «Вестник СПбГУ. Серия «Менеджмент»» намерена и впредь публиковать наиболее интересные кейсы, чью основу составляют реальные ситуации, с которыми сталкиваются компании, работающие на российском рынке.

Статья поступила в редакцию 19 июня 2003 г.

¹ Название компании изменено.