

ПРОБЛЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ

И. В. Гладких

КЕЙСЫ «БОЛЬШИЕ» И «МАЛЕНЬКИЕ»

Современное бизнес-образование невозможно представить без учебных кейсов — специально подготовленного учебного материала, содержащего методически структурированное описание ситуаций, заимствованных из реальной практики бизнеса. Кейс-метод ориентирован не столько на приобретение конкретных знаний (хотя и эти задачи могут быть косвенно решены), сколько на формирование умений и навыков мыслительной деятельности, развитие способностей, в том числе умений перерабатывать большие массивы информации [Гладких, 2005]. Распространение кейс-метода в бизнес-образовании вытекает из требований, предъявляемых к качествам специалиста, профессионального менеджера, который должен уметь грамотно принимать решения при различных обстоятельствах. Кейс позволяет в рамках учебного процесса на реальных примерах выполнить ту работу, которой будущий менеджер будет заниматься ежедневно: проводить анализ ситуации, выделять и ранжировать факторы и определять варианты принятия решений, уметь сравнивать их, выносить окончательные решения и прогнозировать их последствия.

Хороший учебный кейс основан на реальных событиях. Чем он ближе и понятней по содержанию тем, кто будет с ним работать, тем больше шансов на его успешное обсуждение в аудитории.

Моделирование в полном объеме тех ситуаций, с которыми сталкиваются менеджеры, требует больших усилий и отображения разных аспектов развития бизнеса. Ближе всего отражает эти реалии кейс, который условно можно назвать *большим* (полноформатным). Известны кейсы, объемы которых достигают сотен страниц. Работать с такими кейсами не просто. В дополнительном профессиональном образовании их чаще используют на про-

должительных дневных программах, таких как дневная программа MBA (full time), выдавая в качестве домашнего задания.

Сегодня существует определенная тенденция к сокращению объемов текста кейса и заданий, которые выдаются обучающимся за один раз. Полноформатные учебные кейсы, как правило, нацелены на максимальное приближение работы студентов к работе менеджеров. Однако в ряде случаев реализация ключевых обучающих целей может быть достигнута путем постановки перед студентами меньшего количества учебных заданий. Соответственно, для этого могут использоваться учебные материалы, которые включают в себя меньшее (по сравнению с большим кейсом) количество информации.

Уменьшение объема связано прежде всего со следующими особенностями структуры и содержания кейсов:

- ♦ готовым представлением нужной информации;
- ♦ выделением ограниченного числа факторов принятия решений;
- ♦ явным определением проблемы;
- ♦ сокращением числа обсуждаемых сценариев.

В этом, вероятно, заключается главное отличие кейсов уменьшенного формата от полноформатных кейсов. Такой 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.

Такие кейсы ввиду их большого многообразия не имеют какого-то одного универсального названия. Иногда все они называются мини-кейсами, но привязка к объему не должна вводить в заблуждение. Названные выше их содержательные характеристики важнее объемных. Сужение количества учебных задач и особенности структуры совместимы с кейсами очень разного формата. С этой точки зрения объем кейса — не самая главная его характеристика. Все зависит от задач обучения и особенностей самой ситуации, а кейсы среднего формата по критериям отображения реальных проблем компаний практически не отличаются от полноформатных кейсов.

Объем *среднего* кейса, как и полноформатного, строго не определен. Это открывает дополнительные возможности классификации всего того, что не соответствует представлениям о полноформатном кейсе. По ряду оценок, сегодня размер кейса, созданного как результат сотрудничества с конкретной компанией, сократился примерно до одного печатного листа (17–18 страниц текста). Фактически же средний (как иногда говорят, *европейский*) кейс составляет примерно 5–7 страниц (около 25 тыс. знаков). Сегодня такой размер кейса рассматривается как удобный формат для тех случаев, когда нет возможности выделить длительное время на чтение и

подготовку презентаций. Вместе с тем такие кейсы воспринимаются как самостоятельный, законченный продукт.

Кроме того, часто отдельно выделяется категория *коротких кейсов* (1–3 страницы), называемых иногда кейслет (caselet). В таких ситуационных упражнениях ярко выражен сильный акцент на определенной теме. Это делает их особенно удобным дополнением к лекции. Основная задача такого мини-кейса вполне согласуется с одной из задач кейс-метода — дать слушателю возможность применить идеи и понимание теории к вопросам и проблемам реальной жизни. По причине небольших размеров такой кейс проще адаптировать к конкретной теме, аудитории или определенному стилю преподавания.

Полноформатный кейс дает возможность студенту обработать информацию, выделить факты, а затем путем логических размышлений принять решение. В кейслете, в силу его краткости и сфокусированности на главной проблеме, обычно уже представлены необходимые факты. Таким образом, студент может больше времени уделить развитию навыков формулирования и защиты своей позиции. Кейслеты также удобно применять при сравнительном подходе, поскольку преподаватель может представить ряд кейслетов по определенной тематике. К примеру, подборка из трех кейслетов по сегментации может охватывать три разных сектора: потребительские товары, промышленную продукцию и услуги.

Небольшой формат кейса не означает, что для него не предусмотрено написание методических указаний для преподавателя (teaching note). Вопрос о необходимости таких указаний решает сам автор. Даже кейс небольшого формата может содержать в качестве своеобразного приложения ту часть, которая адресована не студентам, а преподавателям, т. е. более или менее подробные рекомендации коллегам по поводу того, как работать с кейсом. Известно много примеров, когда объем teaching note значительно превышает объем самого кейса.

Несмотря на уменьшенный формат, такие атрибуты кейса, как достоверность информации, реальная проблема реальной компании и изложение событий через поведение и оценки менеджеров, обычно сохраняются. Разработка кейсов небольшого формата не предполагает придумывания авторами самих случаев или домысливания событий. Принцип использования в методических целях реальных случаев из практики бизнеса сохраняется, и все усилия автора связываются только с методической разработкой текста. Традиционное понимание кейса в бизнес-образовании вообще не выделяет такую категорию, как *придуманный кейс*.

Наибольший интерес представляют *исследовательские кейсы*, которые создавались как результат самостоятельно проведенных автором исследований в организации и содержат в себе элементы «нового знания». Возможен

также вариант создания кейса как результат обобщения консалтингового опыта автора. В основу таких кейсов закладываются отдельные эпизоды, известные авторам из их консалтинговой практики. Часто их подготовка связана с сознательным сокрытием имени компании и реального контекста событий.

Наконец, допускается разработка мини-кейса по вторичной информации без непосредственной работы с компанией. Однако в таком случае авторы должны соблюдать предельную осторожность. Необходимо быть уверенным в том, что проблема понята правильно, использовать только достоверные источники информации, а также не допускать никакого домысливания событий и не приписывать персонажам действий, которых они не совершали. Все необходимые ссылки должны быть сделаны.

Предлагаемый читателям кейс относится к кейсам среднего формата, созданным на основе вторичной информации. В процессе его создания авторы использовали консультационную помощь непосредственных участников событий. Кроме того, в процессе его апробации в аудитории программ MBA в Высшей школе менеджмента СПбГУ ряд полезных замечаний был сделан слушателями, располагающими достоверной первичной информацией. По содержанию кейс ближе к концепции аналитического кейса (analytic case), развивающего навыки анализа факторов принятия управленческих решений с учетом их комплексности и взаимосвязей. Одна из главных учебных задач, которая может быть решена с помощью этого кейса, — развитие навыков использования метода построения карт ценности (value map) для решения задач позиционирования продукта компании, предназначенного для определенных категорий покупателей. Развитие навыков применения любого метода требует хорошей структуризации, представления релевантной информации и внятной постановки задачи. Решение, однако, не должно восприниматься как очевидное, к чему и стремились авторы. Кейс может быть использован на курсе «Ценообразование» при изучении вопросов разработки ценовой политики компании и формирования цен спроса.

Литература

Гладких И. В. Методические рекомендации по разработке учебных кейсов // *Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент.* 2005. Вып. 2. С. 169–194.

Статья поступила в редакцию 12 июля 2007 г.