

Н. А. Кравченко, С. А. Кузнецова, А. Т. Юсупова

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДА CASE-STUDY В ОБУЧЕНИИ ИННОВАЦИОННОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ: ОПЫТ НОВОСИБИРСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА

В статье представлен анализ опыта использования конкретных ситуаций в учебном процессе. Приводится пример применения конкретной ситуации в различных учебных целях: иллюстративных, аналитических и в целях принятия решений.

Развитие активных методов обучения является основной тенденцией в области подготовки менеджеров. Метод *case-study* можно считать доминирующей технологией обучения людей, ориентированных на практическую работу в предпринимательском секторе. В зарубежных бизнес-школах и университетах накоплен значительный опыт использования и применения этого метода в рамках разных программ обучения и различных курсов и дисциплин. В то же время российские преподаватели менеджериальных дисциплин сталкиваются со многими проблемами, имеющими методический, дидактический и психологический характер. В рамках данной статьи приводится обобщение опыта применения этого метода в преподавании бизнес-дисциплин на программах обучения менеджеров инновационного бизнеса Новосибирского государственного университета¹. Статья начинается с анализа возможностей и ограничений данного метода, далее мы рассматриваем пример использования конкретной ситуации в учебном процессе. Метод *case-study*, его особенности и преимущества достаточно широко обсуждаются в литературе, посвященной бизнес-образованию, часто становятся предметом обсуждения различных форумов, круглых столов и т. д. Как правило, основной акцент при этом делается на разработку оригинальных кейсов, основанных на консультационном опыте авторов. Однако включение в обучение даже самого удачного примера может оказаться неэффективным, если не продумана

¹ В Новосибирском государственном университете подготовка менеджеров инновационного бизнеса осуществляется на ряде программ, таких как Федеральная программа подготовки управленческих кадров; магистратура экономического факультета; программа МВА.

© Н. А. Кравченко, С. А. Кузнецова, А. Т. Юсупова, 2008

методика его использования. В своей статье мы обращаем внимание именно на такие вопросы. Специфика подготовки менеджеров инновационной сферы отражает как сложность самого объекта управления, его уникальный характер и высокую степень неопределенности, так и отсутствие разделяемой всеми концепции подготовки — какими компетенциями и навыками должен обладать такой специалист? Управление инновационным бизнесом имеет существенные отличия по сравнению с управлением традиционным бизнесом, и именно метод *case-study* позволяет формировать компетенции, связанные с гибкостью мышления, системным видением ситуации, готовностью уловить возможности и тенденции изменений. Особую ценность методу придает возможность формирования таких навыков не только на индивидуальном уровне, но и на уровне команды или группы в целом.

К настоящему времени нет единого мнения по поводу того, что такое конкретная ситуация и что такое *case*-метод. Попытаемся дать свою трактовку этих терминов. Конкретная ситуация (*case*) представляет собой описание управленческой ситуации, реальной или вымышленной, в основе которой заложен конфликт (проблема или вопрос), требующий разрешения. Ситуация рассматривается с точки зрения человека, принимающего решение (или участвующего в принятии решения), и предполагает существование множества возможных решений (больше одного), при этом информация слабо структурирована (в тексте приводятся факты и суждения, объективные и субъективные, относящиеся и не относящиеся к делу). Таким образом, *case* не являются: четко определенная проблема; ситуация, для которой существует только одно решение; пример правильного или хорошего решения управленческой проблемы.

Среди разнообразных конкретных ситуаций выделяются прежде всего иллюстративные, аналитические, ориентированные на решение проблем, а также ряд других. Соответственно, *case-study* — это метод проблемно-ориентированного обучения, основанный на конкретных ситуациях, который позволяет проводить «лабораторные» исследования и эксперименты. Отличия этого метода от традиционных заключаются: в изменении роли преподавателя, который выступает не как лектор, а как руководитель обсуждения (модератор); преобладании самостоятельной работы студентов/слушателей; групповом принятии решений; опоре на конкретный тип учебных материалов.

Большим достоинством метода *case-study* является то, что он помогает формировать у учащихся целый блок компетенций, которые с большим трудом поддаются развитию в рамках традиционных методов и техник преподавания. Эти компетенции включают:

- ♦ аналитические навыки (переход от дедукции к индукции);
- ♦ изучение и оценку данных — работу с информацией;

- ♦ навыки аргументации;
- ♦ умение ставить вопросы;
- ♦ навыки межличностной и межгрупповой коммуникации, в том числе умение слышать и понимать других людей и воспринимать иные точки зрения;
- ♦ навыки выявления и анализа проблем и принятия решений;
- ♦ умение управлять временем, т. е. определять приоритеты целей и задач, выделять главное и второстепенное, планировать и выполнять работу в жестких временных ограничениях.

Эффективность *case*-метода определяется рядом обстоятельств, среди которых мы считаем главными мотивацию, опыт и готовность к обучению студентов/слушателей; фактическое содержание учебного курса; культурный контекст (самой ситуации, обсуждения) и личностные особенности преподавателя.

Успех проведения занятия в формате *case-study* во многом зависит от предварительной подготовки, которая предполагает:

- ♦ выбор «правильной» конкретной ситуации. Содержание ситуации должно быть не только понятно аудитории, но и находить живой отклик, т. е. состав участников/слушателей, их предыдущая подготовка, жизненный опыт определяющим образом влияют на их возможности аргументировать и готовность высказывать свое мнение, участвовать в дискуссии, выделять проблемы и варианты решения этих проблем. В общем случае для группы студентов и группы руководителей предприятий требуются разные конкретные ситуации;
- ♦ планирование самого занятия: возможность разделить материал на части; определить поле для дебатов; организацию обсуждения. Важным моментом является возможность гибкого использования возникающих в процессе обсуждения аргументов и управления ходом дискуссии с помощью вопросов, предложений выступить авторам нетривиальных мнений. Приводимые при этом аргументы должны опираться на примеры из практики. Необходимый элемент занятия, которым часто пренебрегают, — подведение итогов дискуссии. В результате занятия у слушателей должна сформироваться четкая картина существующих альтернатив, возможных вариантов решения проблем, сильных и слабых сторон предложенных решений, наличия скрытых или неявных проблем, связанных с выбором решений.

Практика обучения на основе метода *case-study* вынуждает обратить внимание на некоторые его особенности, вызывающие затруднения у слушателей. Часто вызывает недоумение (а иногда и недовольство) то обстоятельство, что информация неполна, не структурирована и не вписывается в заранее известные модели и формулы; не всегда формулируются кон-

кретные вопросы, направляющие работу; может отсутствовать единственно «правильное» решение поставленной задачи.

Рассмотрим пример использования конкретной ситуации в учебном процессе. В основе данного кейса лежат материалы журнала «Компания» (2002. № 38), дополненные сведениями из других открытых источников. Рассматриваемая ситуация интересна тем, что может использоваться и в иллюстративных, и в аналитических целях, а также при решении проблем инновационной деятельности.

ДОСКА ПОЧЕТА

Джейк Бертон Карпенгер с детства любил снег. Когда Джейку было семь, родители отвезли его на лыжный курорт в Вермонте. Ребенок был в восторге, и эти поездки стали регулярными. У него обнаружился талант к лыжам, скоро он стал кататься лучше всех в своем городке. Летом у спортивного парня были другие забавы. Живя на Атлантическом побережье, Джейк не мог не увлечься серфингом. Собственной доски у него не было: родители не хотели тратить деньги на «головоломное» хобби. Джейк больше смотрел и завидовал серферам, катаясь по волнам на дешевых досках, которыми надо было управлять лежа. В школе Бертон свободное время посвящал катанию на снерфере, который представлял собой примитивный и дешевый гибрид доски для серфинга и лыж. Это была окантованная металлом изогнутая доска без креплений, управлявшаяся с помощью веревки. Снерфер в конце 1960-х гг. изобрел и запатентовал Шерман Поппен. Сам он считал снерфер игрушкой, но Джейк с друзьями думали иначе. Они устраивали нешуточные соревнования по снерфингу, из которых Джейк обычно выходил победителем. Цена увлечения — сломанный палец — не охладила его, а лишь навела на мысль доработать конструкцию и сделать снерфер более безопасным.

В семнадцать лет Джейк поступил на вечернее отделение в Нью-Йоркский университет. Он решил изучать экономику, хотя с трудом представлял себе, чем будет заниматься после университета. Помог случай. В 1977 г. его познакомили с В. Нидерхоффером — управляющим небольшого, но уважаемого инвестиционного фонда на Манхэттене. Пообщавшись с Джейком, Виктор пригласил его на должность своего помощника. Фирма специализировалась на продаже небольших частных компаний крупным корпорациям. В обязанности Джейка входило встречаться с предпринимателями, оценивать их бизнес и составлять отчеты для потенциальных покупателей. Работа не нравилась Джейку: он чувствовал, что багажа знаний, полученных в университете, не хватает. Через несколько месяцев Джейк, наплевав на высокую зарплату, ушел из фирмы.

Нелюбимая работа оказала Джейку неоценимую помощь. Ему часто приходилось общаться с людьми, создавшими успешный бизнес благодаря реализации оригинальной идеи. Один из клиентов фирмы, к примеру, заработал 5 млн долл. на производстве водяных матрасов и теперь готовился выгодно продать компанию. Джейк не раз ловил

себя на мысли, что и он может открыть собственное дело. Идеи у него были, небольшой стартовый капитал — оставшиеся от бабушки в наследство 120 000 долл. — тоже. Джейк взвесил все «за» и «против» и решил рискнуть. Он переехал в Лондондерри (штат Вермонт), где и основал компанию Burton Boards (позднее переименована в Burton Snowboards). Джейк решил переработать конструкцию доски для снелфера, снабдив ее креплениями, и продавать не в качестве игрушки, а как спортивный инвентарь. Сначала он намеревался сохранить прежнее название — «снелфер», но правами на него владел Поппен. В итоге пришлось придумывать новое название — «сноуборд». Незамысловато, но зато — по существу.

Быстрого превращения Золушки в принцессу не случилось. Джейк открыл компанию в декабре 1977 г. Лыжный сезон был в разгаре, из чего начинающий предприниматель сделал вывод, что лучшего времени для старта не найти. Однако оказалось, что сезон потерян. Джейк приложил все силы к тому, чтобы не упустить и следующий. Он рассчитал, что если будет делать 50 сноубордов в день и продавать их по цене 88 долл., то компания удержится на плаву. Он нанял трех сотрудников из числа родственников и друзей, которые вместе с ним и делали эти пресловутые 50 досок в день. Изготовив первую партию сноубордов, Бертон повез их показывать владельцам спортивных магазинов. Вернулся он пять дней спустя совершенно обескураженный: ему удалось пристроить лишь 300 досок — около четверти от общего количества сноубордов...

Проанализировав причины провала, в следующем сезоне Бертон выпустил новую модель доски за 45 долл. Бестселлером она не стала, но продавалась лучше, что и позволило компании выжить. В 1979 г. Бертон вместе с друзьями принял участие в соревнованиях снелферов и одержал победу. Вырезка из местной газеты с репортажем об этом событии до сих пор украшает одну из стен в головном офисе Burton Snowboards.

Из-за нехватки средств Бертону пришлось уволить первых сотрудников и обходиться собственными силами, лишь изредка нанимая школьников на почасовую работу. Вся компания помещалась в одном доме. Производственный цех располагался в сарае, склад — на чердаке, офис — в столовой. А телефон Службы технической поддержки был установлен прямо в спальне, и Джейку нередко нужно было вставать в два часа ночи, чтобы ответить на звонок какого-нибудь тинейджера с западного побережья. Денег все равно не хватало, так что Джейку приходилось подрабатывать официантом, а летом давать уроки тенниса. Однако бизнес он не бросил, упорно продолжая двигать сноуборд в массы. Поворотным Джейк считает 1980 г., когда была продана 700-я доска. Это было уже солидное достижение. Бертон вспоминает, что, пакуя ту самую доску, он подумал: «Свершилось...». Для Бертон было важно добиться, чтобы сноубординг приняли на лыжных курортах. Первым открыть свои склоны для сноубордистов решился известный вермонтский курорт Stratton Mountain в 1984 г. Этого шанса Бертон не упустил. Вскоре вслед за Stratton Mountain и другие курорты стали допускать сноубордистов на свои склоны. Со временем хал-

фпайпы появились на всех уважающих себя курортах — фанатизм сноубордистов приносит им неплохую прибыль.

После 1984 г. дела у Burton Snowboards пошли на лад. Отчасти этому способствовала женитьба Бертона: родственники Донны инвестировали в бизнес значительную сумму. По подсчетам самого Бертона, темпы роста компании в 1980-е гг. составляли 100% в год. Из-за раннего старта Burton Snowboards получила фору почти в 15 лет, поскольку крупные спортивные корпорации уровня Nike и Adidas долго не желали принимать сноубординг всерьез, а когда пустились вдогонку — было уже поздно. Бертоновские доски приобрели статус культовых, на их долю приходится около 40% рынка (а по некоторым данным — и все 50%). Именно Бертон диктует моду в сноубординге, почти единолично определяя направление развития отрасли.

При этом компания по-прежнему остается частной. Отчитываться перед акционерами, которые ничего не смыслят в сноубординге?! Нет уж, увольте. «Разве они могут быть лучшими владельцами компании, нежели я? Я живу этим, я люблю это, в этом спорте вся моя жизнь...» — говорит он. Свободный от пригляда инвесторов, Бертон руководит компанией как заблагорассудится. Отсюда особая корпоративная культура Burton Snowboards, в которой работает много молодежи, привлеченной неформальной атмосферой, царящей в компании. Им разрешают приходить на службу в одежде свободного стиля и даже приводить с собою собак. «Выпал свежий снег, и меня потянуло кататься на сноуборде», — уважительная причина для опоздания. Ведь и сам Бертон, невзирая на свои 48 лет, при каждом удобном случае встает на сноуборд. Сейчас линейка сноубордов от Burton Snowboards насчитывает более сотни наименований. Плюс к этому компания выпускает спортивную форму, обувь, крепления, очки, шлемы. Все недешевое: доски, к примеру, стоят от 300 до 550 долл. Но спрос есть. Даже несмотря на экономический кризис, в 2001 г. объем продаж экипировки для сноубординга увеличился на 4%. На долю сноубордов и сопутствующих товаров приходится 29% инвентаря для зимних видов спорта, продаваемого в специализированных магазинах. Из экстремального развлечения для подростков сноубординг превратился в один из олимпийских видов спорта, которым увлекаются не только подростки, но и вполне солидные люди. Даже Поппен, изобретатель снерфера, балуется сейчас сноубордом. А ведь не «зажми» он в свое время название, весь мир сегодня сходил бы с ума по снерфингу...

Описание конкретной ситуации позволяет организовать учебное занятие различным образом — в зависимости от его целей (рис. 1).

Ориентация на различные цели занятия достигается в основном за счет вопросов, которые помогают учащимся выбрать желаемое направление рассуждений; организации дискуссии, обращая внимание аудитории на ценные высказывания; адресных предложений слушателям высказаться. Рассмотрим варианты проведения занятия в зависимости от выделенных целей. Первый, наиболее простой, — использование *case* для иллюстрации

базовых понятий инноватики: источников и природы инновации, классификации инноваций, процесса коммерциализации (рис. 2). В качестве наводящих вопросов можно использовать следующие:

- ♦ Что Вы считаете инновацией в данном случае? Какова роль технической и маркетинговой идей в развитии бизнеса Бартона?
- ♦ Какие факторы наиболее значимы для реализации инновационной идеи? Как Вы можете описать зависимость выбора каналов продвижения инновации от особенностей самой инновации?



Рис. 1. Определение целей использования кейса во время занятия

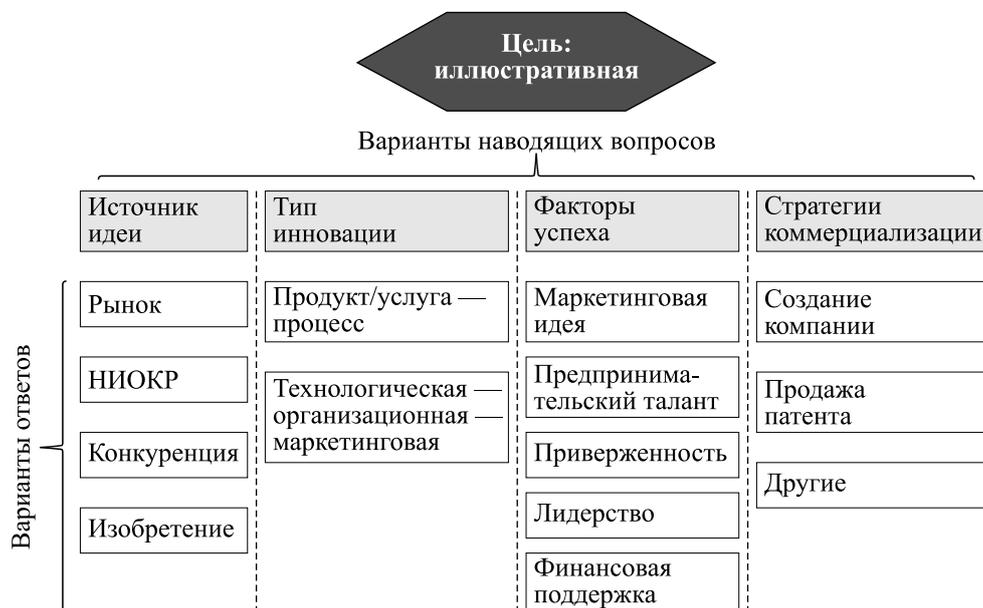


Рис. 2. Логическая схема использования кейса в иллюстративных целях

Следующим по сложности мы считаем использование конкретной ситуации в аналитических целях. Возможным (но не единственным) вариантом анализа в рассматриваемом случае может быть обсуждение динамики развития компании на основе представлений о жизненном цикле, а также выявление проблем, характерных для разных этапов развития бизнеса, оценка вариантов их решения (рис. 3).



Рис. 3. Логическая схема использования кейса в аналитических целях

В качестве наводящих здесь можно использовать следующие вопросы:

- ♦ Какие ошибки в развитии своего бизнеса выделил Д. Бертон? Являются ли эти ошибки типичными для развития бизнеса? Приведите примеры из практики российских компаний.
- ♦ Как Вы считаете, каковы перспективы развития этого бизнеса?

В чем особенности модели управления компанией Д. Бертона? Будет ли меняться модель управления по мере роста компании? Следует отметить, что возможны и другие акценты в обсуждении: анализ структуры и оценки объемов рынка, выявление основных существующих и потенциальных игроков, тенденции развития рынка и т. д.

Представляется, что наиболее сложным для проведения, но и, пожалуй, наиболее плодотворным вариантом является ориентация слушателей на принятие решений. Для этого случая в качестве вектора обсуждения мы предложили следующий сценарий развития ситуации: Бертон стал старше, толще, неподвижнее и задумался о новых жизненных ценностях, связанных со спокойной уединенной жизнью и благотворительностью. Поэтому

он решил отойти от оперативного управления или вообще выйти из бизнеса. Как можно выйти из игры, обеспечив себе достойную старость и сохранив дело своей жизни?

В качестве наводящих вопросов можно использовать, например, такие (рис. 4):

- ♦ Какие варианты выхода из бизнеса Вы можете предложить? Сравните их преимущества и недостатки.
- ♦ Какие критерии выбора варианта Вы считаете разумными? От чего зависит выбор критерия? Если бы Бартон владел бизнесом в России, то можно было бы предложить ему те же критерии? Какие именно?
- ♦ Какие «подводные камни» на пути будущего развития компании Вы можете обозначить?

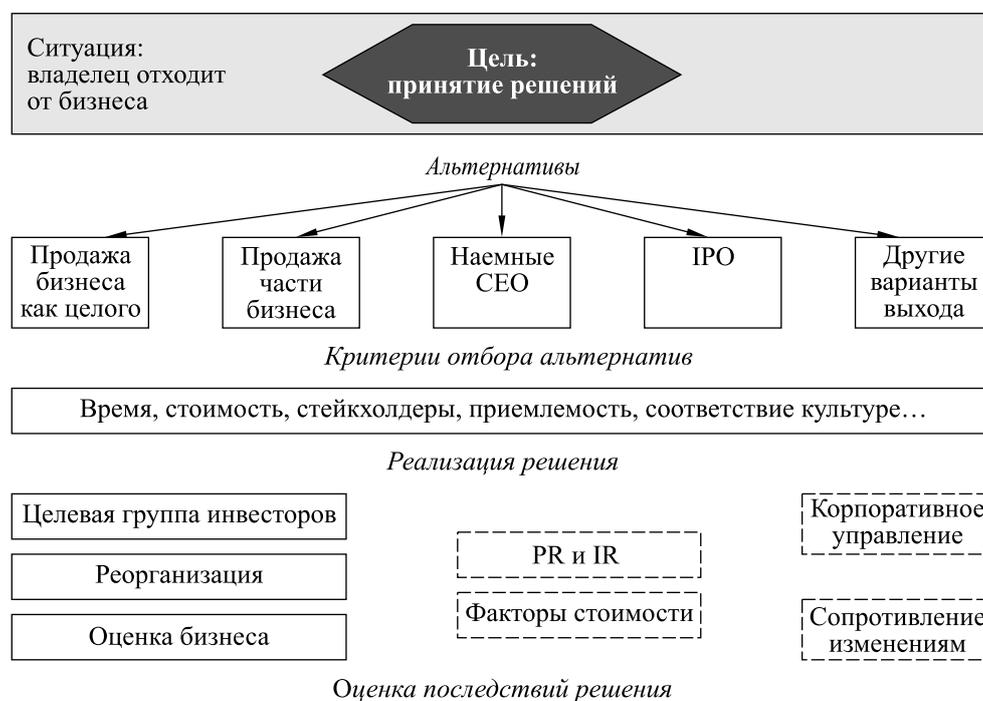


Рис. 4. Логическая схема использования кейса, ориентированного на принятие решений

В принципе любое решение (которое заслуживает рассмотрения) зависит от множества внешних и внутренних факторов и влияет на них, оно не изолировано от всей среды организации. Возможности перехода от очевидной проблемы к другим, в том числе более общим и важным, которые

могут быть скрыты, отражены на рис. 4 пунктирными линиями. Необходимость оценки бизнеса при его продаже/передаче вызывает дискуссию о факторах стоимости: что создает стоимость компании? Как можно учесть высокую долю нематериальных активов в Burton Snowboards? Как оценить бренд, в чьих интересах должна проводиться оценка? Подобные и многие другие вопросы могут выступить катализатором обсуждения, для которого требуется дополнительное время. В частности, при анализе принятия решения о преобразовании компании в публичную и отходе владельца от оперативного управления такое обсуждение может быть построено вокруг потенциальных проблем, связанных с отношениями с общественностью (PR), инвесторами (IR), созданием системы корпоративного управления. Иллюстративный, аналитический и ориентированный на решение проблем подходы к работе с конкретными ситуациями можно реализовать автономно или в логической последовательности, отражающей цели программы обучения. Мы считаем, что рассмотренную технологию работы с проблемно-ориентированными кейсами можно использовать при проведении занятий различной тематики с привлечением широкого спектра конкретных ситуаций, основанных на практике российского и международного бизнеса.

Статья поступила в редакцию 17 декабря 2007 г.