

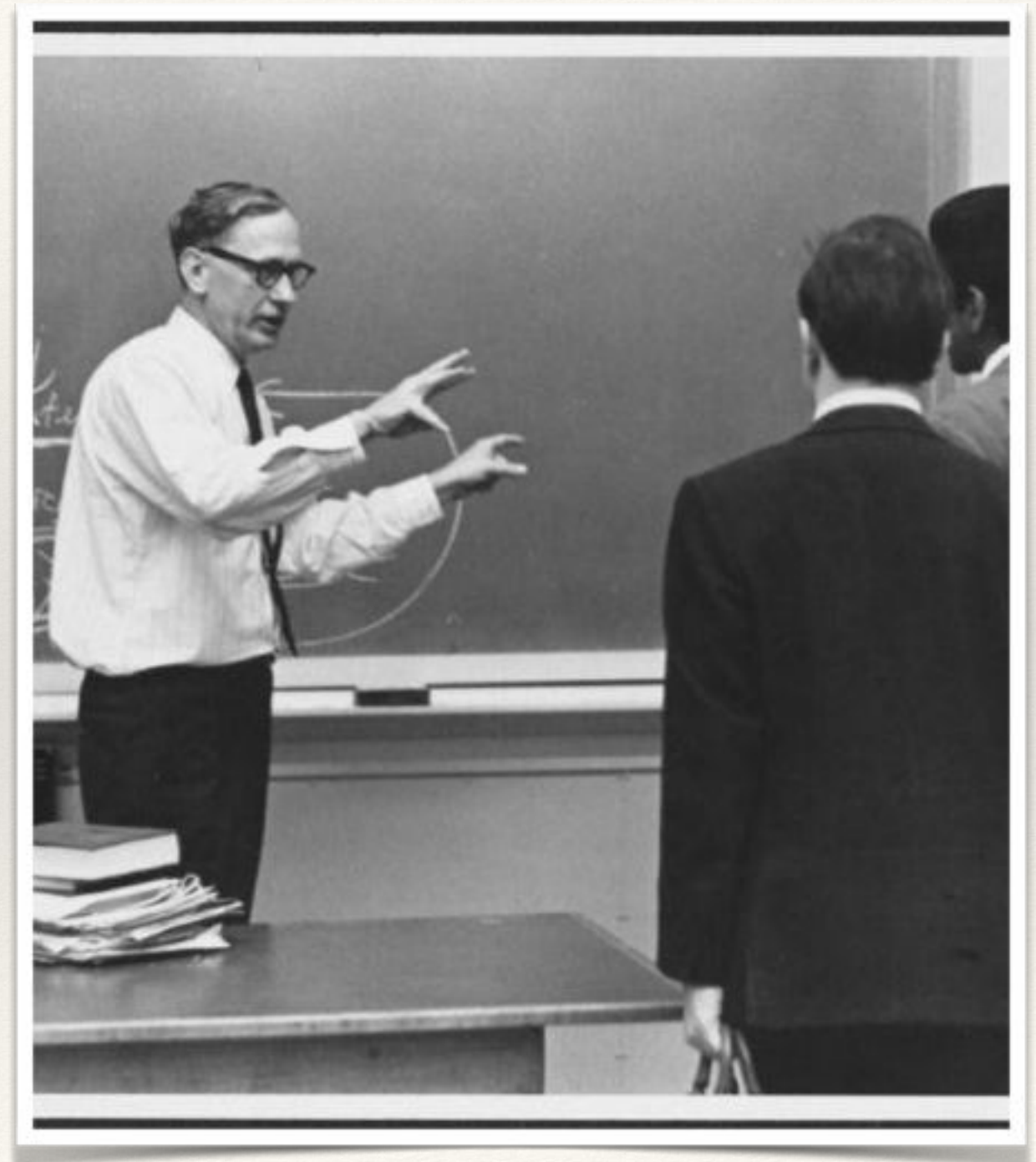


Раскрытие метода кейс-ситуаций

Унгаев Олег
Группа Э-1871

История кейс-ситуаций

- В современном виде кейс-метод зародился в 1870-е годы в Гарвардской школе права, а в бизнес-обучении утвердился с 1920-х годов. Преподаватели первых программ МВА были учеными, а не бизнесменами, и они столкнулись с тем, что невозможно было обучить студентов ведению бизнеса исключительно при помощи лекций и учебников. Альтернативой учебникам стали интервью с ведущими предпринимателями и топ-менеджерами компаний и написанные на их основе подробные отчеты о том, как они решали ту или иную ситуацию, а также о факторах, влияющих на их деятельность. С тех пор анализ бизнес-ситуаций стал важным элементом подготовки будущих менеджеров в бизнес-школах. Преподаватели Гарвардской школы бизнеса активно способствовали его распространению, публикуя книги, учебные пособия, сборники кейсов и проводя семинары для преподавателей.



Введение в кейс-метод: что такое кейсы и зачем они нужны

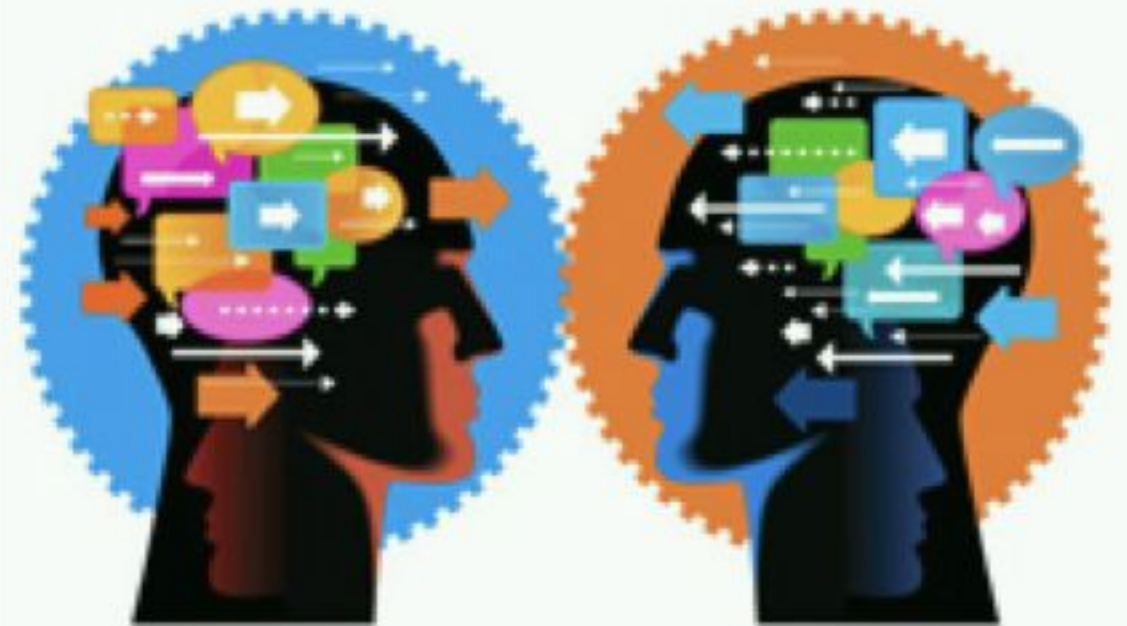
- Метод кейсов (англ. Case method, кейс-метод, метод конкретных ситуаций, метод ситуационного анализа) — техника обучения, использующая описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Обучающиеся должны исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.
- «Кейс-метод» - методически организованный процесс анализа конкретных хозяйственных ситуаций (ситуационный анализ), в ходе которого у студентов и слушателей развиваются навыки профессиональных менеджеров.

Введение в кейс-метод: что такое кейсы и зачем они нужны

- Чем отличается кейс от проблемной ситуации? Кейс не предлагает обучающимся проблему в открытом виде, а участникам образовательного процесса предстоит вычленить ее из той информации, которая содержится в описании кейса.
- Технология работы с кейсом в учебном процессе включает в себя следующие этапы:
 - *-индивидуальная самостоятельная работы обучаемых с материалами кейса (идентификация проблемы, формулирование ключевых альтернатив, предложение решения или рекомендуемого действия);*
 - *-работа в малых группах по согласованию видения ключевой проблемы и ее решений;*
 - *-презентация и экспертиза результатов малых групп на общей дискуссии (в рамках учебной группы).*

Признаки кейс-метода

- Наличие модели социально-экономической системы, состояние которой рассматривается в некоторый дискретный момент времени
- Коллективная выработка решений
- Многоальтернативность решений. Принципиальное отсутствие единственного решения.
- Единая цель при выработке решений
- Наличие системы группового оценивания деятельности



Технологические особенности кейс-метода

1. Метод представляет собой специфическую разновидность исследовательской аналитической технологии, т.е.
2. Выступает как технология коллективного обучения,
3. Кейс-метод в обучении можно рассматривать как синергетическую технологию.
4. Кейс-метод интегрирует в себя технологии развивающего обучения, включая процедуры индивидуального, группового и коллективного развития, формирования многообразных личностных качеств обучаемых.
5. Кейс-метод выступает как специфическая разновидность проектной технологии
6. Кейс-метод концентрирует в себе значительные достижения технологии «создание успеха». мотивации, наращивания познавательной активности.

Цель кейс-ситуаций

- 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

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;



Отличительные особенности кейс-метода

Работа с информацией

- искать недостающие данные
- в сжатые сроки анализировать и перерабатывать огромные массивы информации
- делать гипотезы и предположения
- логично и структурированно оформлять результаты исследования



Решение кейсов прокачивает вас по трем основным направлениям



Soft skills

- организовывать командную работу над проектом, улаживать конфликты
- грамотно формулировать свое мнение, убеждать, искать компромиссы
- презентовать свое решение перед публикой



Навыки управления бизнесом

- искать нестандартные и креативные решения
- эффективно действовать в условиях стресса, неопределенности и нехватки информации
- быстро принимать решения в условиях ограниченного времени и противоречивых вводных

Классификация кейсов

- **Структурированные кейсы (highly structured cases)** — короткое и точное изложение ситуации с конкретными цифрами и данными. Для такого типа кейсов существует определённое количество правильных ответов. Они предназначены для оценки знания и/или умения использовать одну формулу, навык, методику в определённой области знаний.
- **Неструктурированные кейсы (unstructured cases)**. Они представляют собой материал с большим количеством данных и предназначены для оценки стиля и скорости мышления, умения отделить главное от второстепенного и навыков работы в определённой области. Для них существуют несколько правильных вариантов ответов и обычно не исключается возможность нахождения нестандартного решения.
- **Первооткрывательские кейсы (ground breaking cases)** могут быть как очень короткие, так и длинные. Наблюдение за решением такого кейса даёт возможность увидеть, способен ли человек мыслить нестандартно, сколько креативных идей он может выдать за отведённое время. Если проходит групповое решение, то может ли он подхватить чужую мысль, развить её и использовать на практике



Формат кейсов

- Executive-кейсы (1–2 стр. и менее). Участники знакомятся с кейсом непосредственно на мероприятии и решают его индивидуально или в формате обсуждения с модератором. Такие кейсы используются в качестве иллюстрации теоретического материала или для проверки конкретных узких навыков.
- Тематические кейсы (3–5 стр.). Предназначены для разбора на учебном занятии и общей дискуссии, иногда предполагается краткая предварительная подготовка участников.
- Гарвардские кейсы (в среднем 20–25 стр.). Подразумевают самостоятельную командную работу в течение нескольких дней и презентацию решения. По уровню сложности кейсы могут быть:
 - Структурированными (highly structured). Включают в себя минимальное количество дополнительной информации. В них заложена определенная модель решения, и существует оптимальный вариант решения.
 - «Маленькими набросками» (short vignettes). Знакомят только с ключевыми понятиями, включают 2–3 стр. приложений. Участникам требуются дополнительные знания для работы.
 - Большими неструктурированными (long unstructured cases). Это самые сложные кейсы. Участникам нужно справиться с большим объемом слабо структурированных данных. В кейс может включаться лишняя информация и/или отсутствовать необходимые данные



Работа с кейсами призвана

способствовать решению

- 1. Иллюстрация определенных концепций или методов.

2. Активизация знаний, полученных на разных курсах. В

таких задач, как: 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 позволяет 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

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.**

Создание кейса

- Кейс объединяет в себе два компонента: исследовательский и учебный, поэтому процесс его создания предполагает работу бизнес-консультанта и преподавателя одновременно.
- Как правило, за основу кейса берется ситуация, произошедшая в конкретной компании. При необходимости бизнес-ситуация заостряется, и в нее закладывается проблема, провоцирующая дискуссию. Чтобы сделать кейс более приближенным к реальности, его готовят в тесном сотрудничестве с представителями компании: авторы кейса обсуждают проблему с топ-менеджерами, проводят интервью с сотрудниками, собирают данные из разных отделов. Содержание кейса дополняется данными из открытых источников: отчетов консалтинговых компаний, исследований рынков, информации для инвесторов, статистических данных.
- **Цель кейса — обучение и/или проверка конкретных умений,** в него закладывается комплекс знаний и практических навыков, которые участникам нужно получить, а также устанавливается уровень сложности и дополнительные требования.

Создание кейса

С помощью визуального оформления и стиля изложения кейс передает **ценности и культуру компании**

В кейсе должна быть описана **захватывающая бизнес-ситуация**, не имеющей однозначного решения и важная для компании



Актуальность решения проблемы для компании: за основу берется реальная и недавняя история, требующая принятия управленческих решений

Достаточный объем **релевантных первичных и статистических данных**

Участие топ-менеджера компании в ходе написания кейса: обеспечивает «живые» детали и эмоциональную вовлеченность

Структура классического (гарвардского) кейса

Основное содержание кейса

~20
страниц

Краткое описание проблемной ситуации и постановка задачи кейса

Описание компании, ее внутренней и внешней среды

Описание отрасли: ее специфики, динамики и современного состояния

Подробное описание ключевых элементов проблемной ситуации

Дополнительная информация

~10
страниц

Статистика и факты

Помимо общей информации кейс должен содержать сухие факты и данные для анализа

Глоссарий

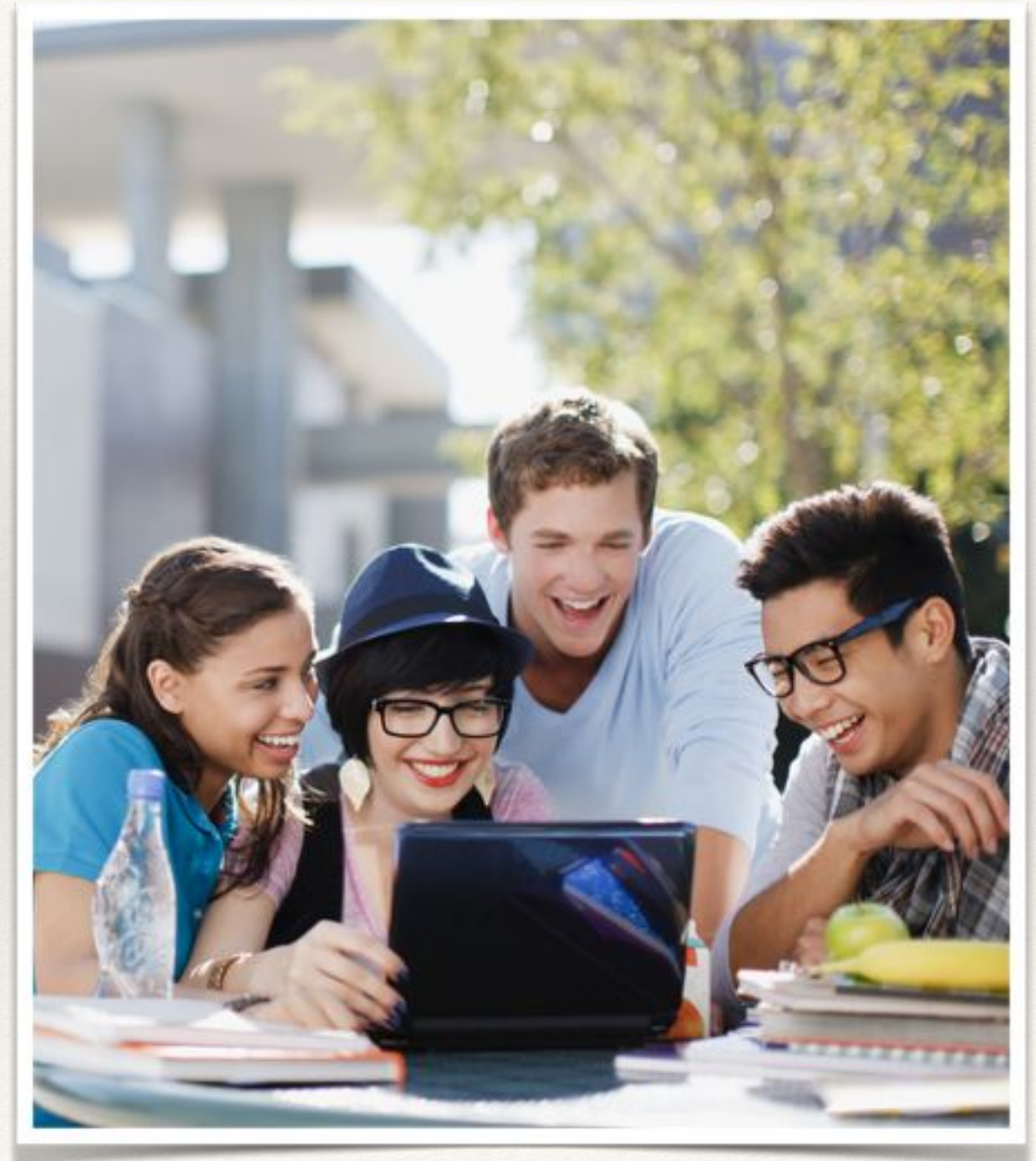
В кейс включается словарь, объясняющий основные термины и понятия данного кейса (или делаются сноски по тексту)

Ссылки на дополнительные источники

Иногда в кейс включаются ссылки на дополнительные материалы, которые рекомендуются к изучению, актуальные видео для событий в кейсе и т.п.

Место кейс-метода в образовательной системе

- Эффективен в общении современным «рыночным» профессиям
- Зависит от типа и уровня подготовки «студента»
- Кейс-метод должен использоваться в органическом единстве с другими методами обучения, в том числе с традиционными, поскольку оно закладывает в студентов обязательное, нормативное знаний



Место кейс-метода в образовательной системе

Применение должно быть методически, информационно, организационно и педагогически обоснованным и обеспеченным

Необходима очень четкая диагностика и экспертная оценка тех специальностей, учебных дисциплин и их разделов, где применение кейс-метода дает гораздо больший эффект, чем традиционное обучение



Методические рекомендации для преподавателей по работе с кейсом

- **Основными структурными элементами методических рекомендаций по работе с кейсами 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.

ФАКТЫ

- Около 80 % кейсов, использующихся для обучения во всем мире, написаны преподавателями Гарвардской школы бизнеса (HBS).
- Каждый год преподаватели HBS создают на основе реальных бизнес-ситуаций около 350 кейсов. На написание кейса уходит от одного до четырех месяцев.
- В разгар Второй мировой войны преподаватели HBS написали 600 специальных кейсов для обучения военных сотрудников.
- В среднем за два года каждый слушатель программы MBA в HBS изучает 500–600 кейсов и тратит на это до 80–90 % своего учебного времени.
- В HBS распространена практика, когда реальный прототип главного героя кейса присутствует при его разборе (лично или в видеорежиме), отвечает на вопросы студентов, комментирует их решение и объясняет, как и почему он поступил в реальной ситуации.
- Считается, что чаще всего героями кейсов являются топ-менеджеры. Однако также существуют кейсы, посвященные спортсменам, деятелям культуры, общественным лидерам и государственным служащим. Так, известны кейсы, посвященные бывшему главному тренеру «Манчестер Юнайтед» сэру Алексу Фергюсону, теннисистке Марии Шараповой и даже Леди Гаге.
- В HBS функционирует Kids Case Discussions — специальный детский класс для детей выпускников школы. Занятия проводят преподаватели университета, и дети обсуждают с ними настоящие, неадаптированные гарвардские кейсы

- <https://pedtehno.ru/content/osobennosti-keys-stadi-metoda-obucheniya-i-puti-ego-prakticheskogo-ispolzovaniya>
- <https://refdb.ru/look/2513986-pall.html>
- <https://changellenge.com/article/chtotakoe-keysy/>

Опыт на базе Международного Байкальского Зимнего градостроительного университета

- На базе технопарка ИРНИТУ совместно со студентами из разных стран, в области архитектуры, градостроительства, на основе проблемных зон г.Иркутска были разработаны и предложены проекты по развитию территорий.

