

**Министерство высшего и среднего специального
образования Республики Узбекистан**

Ташкентский финансовый институт

З. Ю. Юлдашев

Ш. И. Бобохужаев

**Инновационные методы обучения:
Особенности кейс-стади метода обучения и пути его
практического использования**

Учебное пособие

Ташкент

“IQTISOD-MOLIYA”

2006

3. Ю. Юлдашев, Ш. И. Бобохужаев. Инновационные методы обучения: Особенности кейс-стади метода обучения и пути его практического использования/ Ташкент. “IQTISOD-MOLIYA”, 2006. 88 с.

В настоящем пособии сделана попытка изложить обобщённый и систематизированный материал по инновационным методам обучения, путей освоения преподавателями новых педагогических технологий, и, в частности, применения на занятиях кейс-стади метода. В пособии рассматриваются возможности применения кейс-стади метода обучения, излагаются цели применения метода, форма проведения занятий, типы кейсов, а также этапы подготовки и проведения занятий.

Авторы полагают, что издание учебного пособия поможет преподавателям, магистрантам, аспирантам вузов познать интерактивные методы обучения, в частности, работы с кейсами. В работе предложены практические рекомендации и предложения.

Печатается по решению Межвузовского научно-методического Совета при Ташкентском финансовом институте и рекомендована к печати

Рецензенты:

д э. н, проф. Э. Махмудов;

д т. н, проф. А. Афзалов

Введение

Переход к рынку обуславливает растущий спрос на рынке труда на работников, обладающих хорошо развитыми умениями и навыками работы с информацией, способных решать на своём рабочем месте различные проблемные задачи, а также умеющих самостоятельно учиться и повышать свою квалификацию.

В рыночных условиях каждый гражданин должен приобрести:

- широкие знания, обеспечивающие возможности приспособиться к изменениям, происходящим в обществе и экономике;
- прочные базовые навыки и умения, способствующие дальнейшему обучению;
- надлежащие познавательные умения и навыки, и более усложнённые навыки познавательного мышления;
- достаточный опыт в применении знаний и навыков для решения незнакомых проблем и задач;
- умение и опыт делать выбор и осуществлять право голоса;
- уважение к различным, а также к общим правилам гражданского поведения, формирующим основы доверия и сотрудничества в обществе.

Экономика, основанная на рыночных принципах, также как и открытое общество, требует от личности умения гибко использовать имеющиеся знания, мыслить и находить решения задач в незнакомых условиях, распознавать проблемные вопросы и отвечать на них, а также организовывать самостоятельное обучение.

Содержание и структура учебных планов, программ и учебников, а также методы и приёмы обучения не всегда направлены на приобретение обучающимися таких умений.

Для того, чтобы приспособиться к неопределённости и постоянным изменениям, характерным для рыночной экономики, обучающимся необходимо

иметь стратегические умения и навыки, такие, как умение самостоятельно учиться, умение решать задачи проблемного характера и умение проводить аналитическую оценку.

Система образования должна чутко реагировать на изменения условий в экономике и социальном устройстве общества. На систему образования оказывают влияние три основных направления экономического развития:

- 1) переход от плановой экономики к рыночной;
- 2) переход от протекционистской торговли к мировой торговле, опирающейся на конкурентоспособность;
- 3) переход от массового производства к гибкому или индивидуальному производству товаров и услуг.

Интеграция в мировую экономику повышает стандарты качества товаров и услуг, которые должны соблюдать поставщики. Переход от массового к гибкому производству требует более широких знаний, умений и навыков, чем те, которые может дать начальная специализация. При гибком производстве работодатели расширяют круг обязанностей своих работников, возлагая на каждого из них ответственность за более широкий набор производственных заданий, упрощают организационную структуру, вводят ротацию кадров и бригадные методы работы. Растущая потребность в высококвалифицированных работниках проявляется в повышении безработицы среди лиц с низким уровнем образования, снижения уровня реальной зарплаты для работников с низкой квалификацией, а также в том, что среди появляющихся новых рабочих мест процент работ, для которых требуются работники умственного труда или работники с более высокой квалификацией, выше.

Национальная система образования всё ещё во многом ориентирована на запоминание фактической информации и заучивания определенного ряда приёмов, что было приемлемо для плановой экономики, но не вполне подходит для изменчивой рыночной экономики. Во многих случаях учебная программа, учебники и учебные материалы по предмету представляют знания, умения и навыки в виде фактов для запоминания, а не в виде структурных

познавательных элементов и инструментов. Факты являются важной частью мышления личности, однако необходимо поддерживать баланс между передачей знаний и развитием мышления.

В век информационных технологий с появлением Интернета и общедоступных печатных изданий само запоминание фактов стало гораздо менее важным навыком, чем способность интерпретировать и оценивать информацию. В современном образовании повсеместно признаётся важность теоретической подготовки и понимания студентами классической теории любого предмета. Традиционная технология обучения направлена на запоминание и воспроизведение информации. Студенты чаще изолируются от общения друг с другом, низка их самостоятельность, слаба речевая деятельность и обратная связь. Инновационное обучение отличается от нормативного тем, что оно развивает весь потенциал способности личности, и в том, что и инновационное и нормативное обучение по разному относятся к будущему. Нормативное обучение направлено на усвоение правил деятельности в повторяющихся ситуациях, в то время как инновационное подразумевает развитие способностей к совместным действиям в совершенно новых беспрецедентных ситуациях.

Традиционная организация преподавания и обучения исходит из того, что преподаватель – это эксперт, а обучающиеся – пассивные получатели знаний. Такая организация учебного процесса подавляет стимулы к ведению открытой дискуссии, необходимой для выявления и смягчения различий между подгруппами. Зависимость в получении знаний от преподавателя тормозит развитие навыков подсознательного мышления более высокого порядка межпознавательных навыков, которые ценятся в условиях современной экономики. Обучающиеся не вступают в активное взаимодействие с содержанием обучения и, таким образом, не участвуют в процессах выбора, оценки, контроля и формулирования проблемных задач. У них нет достаточной возможности учиться методом проб и ошибок. Такая зависимость в получении готовых знаний от преподавателя тормозит развитие навыков решения

проблем, подавляет инициативу и нарушает навыки самообразования, необходимых для решения различных проблем и задач.

Не получив основательной подготовки по нововведениям, преподавателям приходится каким-то образом соединять их прежние знания и опыт в преподавании новыми методами, смысл которых ими так до конца и не понят. В результате, преподаватели начинают применять в своей работе методы и способы преподавания, которые не похожи ни на старую методику, ни на то, что предусматривается новой методикой обучения.

Единичные семинары, ориентированные на общее повышение квалификации преподавательских кадров, не способны изменить поведение преподавателей в аудитории. Для достижения этой цели необходимо создать такие условия, которые бы обеспечивали постоянное взаимодействие между практикой преподавания непосредственно в аудитории и анализом этой практики на основе чётких стандартов и моделей. Один из возможных вариантов – это комбинированное использование различных методов и способов повышения квалификации преподавателей – проведение регулярных встреч среди преподавателей; высококачественные учебные материалы для самостоятельного обучения, которое способствует установлению определённых рабочих ориентиров и помогает преподавателям проводить анализ накопленного опыта, а также использование специально подготовленных консультантов.

Одним из приоритетных направлений развития и совершенствования системы образования в вузах Республики Узбекистан является внедрение в учебный процесс современных интерактивных и дистанционных методов обучения.

Глава 1. Case-study метод обучения и особенности его использования в учебном процессе

1.1. Совершенствование технологии подготовки кадров высшего образования.

1.2. Понятие case-study метода обучения и история его возникновения.

1.3. Цели и возможности использования case-study метода обучения.

1.1. Совершенствование технологии подготовки кадров высшего образования

Выбор республикой рыночного пути развития общества означает использование рыночных законов и механизмов в экономике. Сегодня в хозяйстве велика потребность в высококвалифицированных специалистах рыночной инфраструктуры, имеющих навыки критического мышления.

Реформирование экономики Узбекистана требует также глубокой реформы образования. Это обусловлено социально-экономическими преобразованиями в нашей стране: изменением форм собственности, широким развитием предпринимательства. Немалую роль при этом играют возникающие в ходе реформирования проблемы инвестиций в национальную экономику, привлечения иностранных инвесторов, коренного изменения роли государства в регулировании экономических процессов. Изменения вызвали потребность в новых экономических кадрах, что определило необходимость перемен в технологиях их подготовки в вузах. Новые потребности развивающегося общества невозможно удовлетворить без существенной перестройки технологий подготовки кадров высшей квалификации. Изменение условий подготовки экономических кадров обусловлены тем, что:

- образование рассматривается как главный ведущий фактор социального и экономического прогресса;

- усиливается ответственность преподавателей вузов за качество подготовки экономических кадров;
- образование принимает непрерывный характер, т.е. переходящее через всю жизнь;
- возникает нетрадиционный контингент обучающихся (образование взрослых);
- развиваются средства массовой информационной коммуникации (Интернет, электронная почта);
- образование превращается в сферу производства знаний и информации.

Сегодня становится очевидным, что молодёжь более чем когда-либо должна уметь решать сложные задачи, критически анализировать обстоятельства и принимать продуманные решения на основе анализа соответствующей информации. Способность мыслить критически должна формироваться в определённой учебной среде. Мыслить критически означает проявлять любознательность и использовать исследовательские методы. Критическое мышление вырабатывает точку зрения по определённому вопросу и способность отстаивать эту точку зрения логическими доводами. Обладая критическим мышлением, человек знакомится с теми или иными идеями и рассматривает возможные последствия их реализации. Благодаря критическому мышлению традиционный процесс познания обретает индивидуальность и становится осмысленным, непрерывным и продуктивным.

Для развития у обучаемого критического мышления необходимы следующие условия:

- 1) время и возможность для приобретения опыта критического мышления;
- 2) способствовать активности обучаемого в учебном процессе;
- 3) принимать различные идеи и мнения;
- 4) убедить в том, что они не рискуют быть высмеянными;
- 5) выражать веру в то, что каждый способен на критическое мышление;
- 6) поддерживать проявление критического мышления.

Развитие критического мышления у обучаемого позволяет оценить ситуацию и принимать обоснованные решения, помогает понять смысл сложной меняющейся жизни, создаёт условия роста личности.

Умение и навыки – это способности, которые можно развивать и которые в той или иной степени эффективно проявляются на практике. Эти способности не обязательно должны быть врождёнными. Кроме того, они изменяются в течение жизни и используются в качестве вспомогательного средства для достижения цели. Кац утверждал, что есть три типа навыков, имеющих важное значение для менеджеров. С нашей точки зрения, данные типы навыков являются важными и для экономистов:

1. Технические навыки, включающие специальное или профессиональное знание. Технические навыки в такой сфере, например, как учёт, требуют аналитических способностей;
2. Навыки человеческих отношений, которые позволяют человеку работать в коллективе и мобилизовать совместные усилия, направляя их на эффективное достижение общих целей;
3. Концептуальные навыки, которые подразумевают способность оценивать общую ситуацию. Этот вид навыков позволяет учитывать взаимозависимость различных частей организационной структуры и понимать, каким образом изменения в одной части вызовут изменения и в другой.

Быстрое устаревание знаний, получаемых студентами в вузе, вызывает необходимость дать обучаемым такие операционные средства, которые позволят им самостоятельно и при этом высокоэффективно преобразовывать, развивать и дополнять свои знания. Для разрешения этой всеобъемлющей задачи, необходимо выработать, сформировать своеобразный стиль мышления. В нашем случае - «экономическое мышление». Экономическое мышление дается совокупностью учебных дисциплин, подготовка по которым должна вестись только с использованием современных технологий. Среди этих дисциплин – маркетинг, менеджмент, бухгалтерский учёт, финансы, право, статистика, международная экономика, управление персоналом и другие. Все

эти дисциплины базируются на знании макро- и микроэкономики. Исходя из этого, можно утверждать, что к будущим экономическим кадрам предъявляются следующие требования:

- быть обучаемыми;
- обладать социальным интеллектом;
- иметь креативное мышление;
- уметь принимать решение в условиях ограниченной, противоречивой информации или даже в условиях её отсутствия;
- иметь социальную компетентность;
- быть коммуникабельными;
- уметь согласовывать действия людей;
- безупречно знать основы теории – определения, систему экономических принципов и логику каждой дисциплины;
- уметь оперировать профессиональной терминологией, отличать правильные тезисы и формулировки от ошибочных;
- владеть экономическим инструментарием – методами стратегического расчёта и экономической графики;
- уметь составлять планы аналитических работ, собирать необходимый для них первичный материал;
- уметь обобщать и формализовать экономические данные;
- уметь устанавливать равновесие между знанием деталей и способностью к синтезу.

Это подтверждается результатами экспертного опроса представителей организаций-заказчиков относительно значимости различных характеристик при приёме выпускника на работу, которые показали, что в числе наиболее значимых находятся нижеуказанные характеристики:¹

1. Навыки практической подготовки -41%;

¹ Бухгалтерский учёт. Сборник кейсов. Учебное пособие/ Под ред. Камарджановой. М.: Инфра-М, 2003. с. 10

2. Уровень теоретической подготовки по профессии -32%;
3. Личные качества -32%;
4. Стаж работы -29%;
5. Возраст -27%;
6. Пол -22%;
7. Наличие знаний по смежным специальностям -21%;
8. Качество диплома -18%;
9. Семейное положение -16%;
10. Перспективы продвижения по службе -16%;
11. Мнения знакомых -13%;
12. Рекомендации -11%.

Для формирования такого рода навыков требуются определённые изменения в существующих технологиях подготовки экономических кадров: введение в процесс подготовки экономических кадров разбора производственных ситуаций, деловых игр и др. Методических приёмов, способствующих развитию навыков и критического мышления множество. Многие из них используются преподавателями на занятиях. Важно, чтобы они использовались систематически и целенаправленно. Задача преподавателя предоставить сферу для активной деятельности и удовлетворения интереса. Он должен организовать самостоятельную мыслительную деятельность обучаемых. Обучающийся должен выдвигать идеи и давать оценки самостоятельно или в составе малой группы. Когда речь заходит об обучении, обычно под этим совершенно неосознанно понимается деятельность коллектива института и, первую очередь, его преподавателей. Обучение автоматически ассоциируется с тем, чему учат преподаватели, что даёт студентам институт. Однако важно понимать, что обучение – это не то, что преподаватель даёт обучаемому. Обучение – это то, что обучаемый получил от взаимодействия с преподавателем и другими участниками группы. Если говорить более точно, обучение – это те изменения, которые происходят у обучаемого в результате многопланового взаимодействия. Одна из

отличительных особенностей обучения – оно отражает взгляды обучаемого, в отличие от преподавания, отражающего взгляд преподавателя. Задача обучения состоит в том, чтобы обучаемый самостоятельно определил свою проблему, изменил своё отношение к ней и разработал собственные инструменты решения этой проблемы. Таким образом, учебный процесс должен быть ориентирован не на передачу знаний и развитие навыков, а на формирование определённого отношения и стиля поведения в каждой конкретной ситуации.

1.2. Понятие case-study метода обучения и история его возникновения

Традиционное обучение даёт человеку знания, благодаря которым он сумеет найти выход из ситуации на основе прошлого; интерактивное обучение даёт человеку знания и опыт, позволяющие ему справиться с настоящим. Одним из способов эффективного применения теории в реальной жизни, при решении возникающих проблем, является решение учебно-конкретных ситуаций или метод ситуационного обучения, а также обучение на примере разбора конкретной ситуации - case-study. Кейс –это практическая ситуация, которая содержит некоторые проблемы. В переводе с английского языка кейс – случай, а case-study – это обучающий случай. Его содержание и возможные решения должны анализироваться и обсуждаться совместно: обучающиеся и преподавателем. Обучение на конкретном примере даёт человеку мудрость, позволяет предвидеть будущее и делать так, чтобы это будущее работало на него. Классическое определение понятия «кейс- представляет собой описание деловой ситуации, которая реально вставала или стоит перед ответственными менеджерами, описание, включающее сопутствующие данной ситуации факты, мнения, суждения, на которые обычно на практике и опирается решение менеджеров». Эндрю Тоул добавляет к этому: «...кейс-катализатор, ускоряющий процесс обучения путем привнесения в него практического опыта».

Кроме того, case-study – это совокупность условий и обязательств, описывающих совершенно конкретную реальную обстановку на предприятии в рассматриваемый период. Case-study предусматривает наличие управленческой проблемы и обычно включают информацию о целях, финансовом состоянии, об отношениях между управленческим и производственным персоналом, об условиях рынка, активности конкурентов и других влияниях внешней среды.

Также кейс – это письменно представленное описание определенных условий из жизни организации, группы людей или отдельных индивидуумов, ориентирующее слушателей на формулирование проблемы и поиск вариантов

её решения.² Кейс содержит исчерпывающую информацию о том что? происходит, кто? в этом участвует, когда? должен быть получен результат, зачем? – все это нужно (т.е. цель задания), какие? ресурсы можно использовать (время, деньги, люди, полномочия и т.д.). Нет только ответа на вопрос как? Как достичь поставленной цели и получить необходимый результат - это и предлагается решить участнику, который, словно математическую задачу, должен решить кейс.

Кейс – это всегда моделирование жизненной ситуации. Кейс позволяет рассмотреть проблему за письменным столом. То решение, которое найдет участник кейса, может служить как отражением уровня компетентности и профессионализма участника, так и реальным решением проблемы. Кейсы хороши тем, что погружают участника в бизнес-процессы, при этом участник остается сидеть за письменным столом. Как правило, кейсы не имеют единственно верного решения. Участник всегда может придумать свой неповторимый вариант решения.

Case-study метод обучения начал применяться ещё в начале 20-го века в области права и медицины. В период с 1909 по 1919 гг. обучение происходило по следующей схеме: учеников-практикантов просили изложить конкретную ситуацию (проблему), а затем дать анализ проблемы и соответствующие рекомендации. Ведущая роль в распространении case-study метода принадлежит Гарвардской Школе Бизнеса. Метод case-study впервые был применен в Гарвардской Школе Бизнеса в 1921 году и до сих пор Гарвард является флагманом «кейс-индустрии» всего мира – его преподаватели пишут в год по 600 высококачественных кейсов. Первые подборки кейсов были опубликованы в 1921 году в «Отчётах Гарвардского университета о бизнесе», а также первый сборник кейсов был издан в том же году (Dr. Copeland, Dean

² Методы эффективного обучения взрослых. Учебно-методическое пособие. Авторский коллектив под руководством Е. А. Аксёновой М.: Grasform, Институт повышения квалификации государственных служащих. 1998. с. 82

Donhman). Преподаватели Гарвардской Школы Бизнеса в 60-70-е гг. начали широко применять практические ситуации при изучении экономико-управленческих дисциплин. Ситуационное обучение по гарвардской методике сегодня – это интенсивный тренинг слушателей с использованием видеоматериалов, компьютерного и программного обеспечения. В Гарвардской традиции кейс формируется после глубокого и многоаспектного исследования случая компании или важного момента в работе компании. В ходе исследования собираются данные об управленческих решениях, финансовой деятельности, реакции внешней и внутренней среды и результатах. После этого формируется развернутое описание ситуации рекомендации по её рассмотрению.

В последнее время case-study метод обучения нашёл широкое применение в мировой практике в области изучения менеджмента и маркетинга. Кроме Гарвардской Школы Бизнеса можно выделить ещё одну традицию использования конкретных ситуаций – Манчестерскую. В Манчестерской традиции описание ситуации более краткое, а решение принципиально открыто и вырабатывается в ходе групповых дискуссий. Ставку на использование ситуационного обучения также делает один из известных университетов Северной Америки – Университет Западного Онтарио (Канада). Преподаватели из Европы ездят в США «перенимать» специфику «кейс-образования».

Кейс играет большую роль в обучении студентов бизнес-школ, поэтому все бизнес-школы указывают, какую часть времени обучения выделяют для case-study, например, в “Wharton” – это 30%. В среднем, изучению типовых ситуаций в западных бизнес- школах посвящается 35-40% учебного времени. В школе бизнеса Чикагского университета на долю кейсов приходится 25% учебного времени, а в бизнес-школе Колумбийского университета -30%, в знаменитом Уортоне -40%. Лидирует же по количеству часов, отводимых занятиям по этому методу - Гарвардская Школа Бизнеса. Рядовой студент за время учёбы в Гарварде разбирает до 700 кейсов, тратит до 90% учебного

времени на разбор конкретных ситуаций.³ В бизнес-школах, специализирующихся на финансовых дисциплинах, удельный вес кейсов гораздо ниже, чем в школах, основная специализация которых –менеджмент, маркетинг, информационные технологии, управление персоналом и пр. Менеджеры по финансам, к примеру, принимают решения, в большей степени опираясь на математические расчёты. Менеджеры же, выбравшие своей специализацией, скажем, маркетинг, вынуждены решать практические задачи, исходя из личного опыта и информации о рынке.

³ Бухгалтерский учёт. Сборник кейсов. Учебное пособие/ Под ред. Камарджановой. М.: Инфра-М. 2003. с. 18

1.3. Цели и возможности использования case-study метода обучения

Использование case-study в обучении позволяет уменьшить разрыв между теорией и практикой, а также позволяет обучить слушателей способностям:

- Оценить ситуацию;
- Выбрать и организовать ключевую информацию;
- Правильно сформулировать запросы;
- Определять запросы и возможности;
- Прогнозировать пути развития ситуации;
- Взаимодействовать с другими управляющими;
- Принимать решения в условиях неопределённости;
- Уметь критиковать;
- Конструктивно реагировать на критику.

Case-study методы обучения предоставляют возможности:

- демонстрировать практическое применение теоретических знаний;
- увидеть и осмыслить проблему;
- развивать практические навыки решения проблем;
- прививать навыки «просеивания» информации;
- получить навыки отслеживания взаимосвязи между различными частями информации;
- исследовать альтернативные подходы, связанные с ситуацией;
- сверять себя с другими, обмениваться с ними мнениями;
- развивать свою мотивированность к участию и коммуникационные навыки.

Применение case-study методов обучения позволяет обучающемуся:

- развивать критическое мышление;
- уметь быть объективным;
- передаёт опыт, подкреплённый теорией;
- помогает сформировать новое видение самой ситуации;
- позволяет учесть наличие и влияние имеющих место в ситуации обстоятельств;

- учит быть восприимчивым к другому мнению;
- учит искусству задавать вопросы;
- помогает вырабатывать чувство интуиции;
- развивает аналитические способности;
- учит действовать и брать на себя ответственность за принятое решение.

Целью case-study методов является обучение студентов решать проблемы, но не передавать знания. Кейсы также являются важным шагом на пути к построению партнёрских отношений между университетами и предприятиями. «Чтобы научиться управлять машиной, вам не нужны долгие лекции по устройству двигателя внутреннего сгорания, вам нужна практика вождения с инструктором». Это высказывание очень точно отражает суть метода case-study, который используется в обучении практически всеми бизнес-школами мира для того, чтобы научить будущих менеджеров применять теоретические знания на практике.

Можно выделить следующие цели и области применения метода анализа кейса:

- закрепление знаний, полученных на предыдущих занятиях (после теоретического курса);
- отработка навыков практического использования концептуальных схем и ознакомление слушателей со схемами анализа практических ситуаций (в ходе семинарских занятий, в процессе основного курса подготовки);
- отработка навыков группового анализа проблем и принятие решений (в рамках тренинговых процедур);
- экспертиза знаний, полученных слушателями в ходе теоретического курса (в конце программы обучения);
- развитие навыков анализа и критического мышления;
- связывание теории и практики;
- представление примеров принимаемых управленческих решений;
- представление примеров последствий принимаемых решений;

- представление различных точек зрения;
- формирование навыков оценки альтернативных вариантов в условиях неопределённости.

Наряду с достижением этих основных целей студенты:

- получают навыки устной коммуникации и аргументирования своей позиции;
- приходят к выводу, что в большинстве реальных ситуаций не бывает одного единственно верного решения, и что желание прочесть ещё одну книгу, изучить ещё один метод и после этого решить все проблемы не более чем иллюзия;
- в ходе дискуссий вырабатывают уверенность в себе и в своих силах, убежденность в том, что в реальной производственно-финансовой ситуации они смогут справиться с любой проблемой;
- формируют устойчивые навыки рационального поведения в условиях неполной информации, что является характерным для большинства практических ситуаций;
- формируют навыки рационального поведения при разрешении многопараметрических, комплексных проблем;
- знакомясь с описанием кейса в ходе анализа его информации, получают представление о том, какая исходная информация может им понадобиться при решении аналогичных практических задач.

Следует стремиться к тому, чтобы все работы, выполняемые студентами, начиная с курсовых, имели практическую направленность, были посвящены решению определенной проблемной ситуации. Обучение с использованием метода case-study позволяет студентам развивать необходимые навыки, помогает овладеть методами диагностического анализа и разработки вариантов действий для решения проблемной ситуации. Несложные кейсы необходимо использовать уже с первых шагов обучения.

В целом метод case-study, как уверяют преподаватели, позволяет:

- а) принимать верные решения в условиях неопределённости;

- б) разрабатывать алгоритм принятия решения;
- в) овладеть навыками исследования ситуации;
- г) разрабатывать план действий;
- д) применять полученные теоретические знания на практике;
- е) учитывать точки зрения других специалистов.

Главное, этот метод способствует развитию умения анализировать ситуации, оценивать альтернативы, прививает навыки решения практических задач.

Из зарубежного опыта известно, что эффективность метода case-study возрастает, если он используется поэтапно, т.е. с первого уровня сложности ситуаций постепенно доводится до третьего, наиболее сложного. Обучение с использованием ситуации побуждает студентов занимать активную позицию, формирует умение взять на себя ответственность за свои решения, тем самым внося свою лепту в изменение психологии людей, которым предстоит работать в условиях рыночной экономики. Ну и, разумеется, решение хозяйственных ситуаций должно сочетаться с другими активными формами преподавания: деловыми играми, тестами, семинарами в виде дискуссий и т.д.

Метод изучения проблемных ситуаций широко используется в практике преподавания менеджмента с целью применения студентами полученных теоретических знаний на практике. Достоинство данного метода еще и в том, что он позволяет вовлечь студентов в процесс обсуждения пройденных тем. Кейсы также чрезвычайно полезны для обобщения полученных знаний и умений при исследованиях, базирующихся на фактах реальной жизни. Тем не менее метод изучения “кейсов” воспроизводит жестко контролируемую обстановку и не может обеспечить динамичную, “живую” ситуацию.

Одной из главных особенностей работы с case-study является их широкий междисциплинарный характер. При этом в отличие от учебных задач в подобных ситуациях отсутствует четко выраженный набор исходных данных, которые необходимо использовать для получения единственно правильного решения. Также в структуре case-study отсутствует и ряд вопросов, на которые

необходимо давать ответы. Вместо этого студенту следует целиком осмыслить ситуацию, изложенную в кейсе, самому выявить проблему и вопросы, требующие разрешения. Таким образом, обеспечивается развитие самостоятельности и инициативности, умение ориентироваться в широком круге вопросов, связанных с различными аспектами управления и исследований в экономике. Применение метода конкретных ситуаций формирует проактивное мышление, способствует выработке навыков коллективной работы и аналитического мышления.

Большинство менеджеров, обучавшихся с использованием case-study, констатируют высокую практическую эффективность полученного образования. В настоящее время ситуация вокруг предприятий постоянно меняется и не всегда в лучшую сторону. Руководитель в своих решениях должен проанализировать и изучить данную ситуацию и принять решение, ведущее к успешному результату. Он должен логически мыслить и рассуждать. Рассудительность и элементарное понимание параметров и взаимосвязей в рыночной ситуации образуют основу для принятия решения.

Кейсы очень близки к имитационным играм, поскольку имитационные игры служат задачам ситуационного анализа и диагностики. Оценка и прогноз выступают как продукты игры. Кейсы отличаются от привычных для нашего студента задач, что вызывает множество трудностей. Дело в классическом обучении в школе, университете – задачи, в которых есть чёткий вопрос, формула для решения и один ответ. Это мешает студенту сосредоточиться на правильном восприятии «кейса». Ведь в бизнесе не всегда существует правильное единственное решение. Занятия по анализу кейса ориентированы на использование и практическое применение знаний, полученных в период теоретической подготовки, а также умений, опирающихся на предыдущий опыт практической деятельности слушателей.

Кейсы не так сложно придумать, как кажется. Полезны же они тем, что: – позволяют оценить кандидата при приеме на работу более точно, чем при стандартном собеседовании или использовании вопросников;

- позволяют выявить творческий/лидерский и прочий потенциал сотрудника во время аттестации. Какой из потенциалов будет выявлен – зависит от содержания кейсов и их цели;
- моделируют проблемную ситуацию, на которой участники учатся. Благодаря этому кейсы просто незаменимы в тренингах и в девелопменте;
- позволяют найти новое решение к реальной проблеме на фирме, увидеть ситуацию по-новому, или донести новое видение до руководства.

Современная литература по кадровому менеджменту сообщает нам, что кейсы успешно применяются в бизнес-школах, что делает обучение интересным и практичным. Английские и американские ассесмент-центры также содержат тщательно разработанные кейсы с измерительными шкалами, которые позволяют оценить компетентность сотрудника “с точностью до миллиметра”. Менеджеры по персоналу постсоветских стран, пытаются внедрить систему ассесмента у себя в компании и на предприятии, используя адаптированные кейсы. Все шкалы оценки кейсов сделаны под местные условия США или Англии. А в постсоветских странах требуется разработка своих собственных кейсов, коих пока нет, а создать их, тщательно выверив все параметры, крайне трудоемко. Да и методикой создания кейсов надо профессионально владеть.

Глава 2. Классификация кейсов и этапы его составления

2.1. Классификация кейсов.

2.2. Элементы кейса и общие требования их составления.

2.3. Этапы составления кейса.

2. 1. Классификация кейсов

Можно выделить несколько оснований для типологизации кейсов. Кейсы можно группировать по такому основанию, как источник информации. В этом случае большой интерес представляют описания реальных ситуаций, почерпнутых из практики, литературы или опыта преподавателя. В то же время нередко в учебной практике используются описания ситуаций, которые являются условными, разработанными преподавателем в дидактических целях.

Существенным основанием для классификации учебных кейсов может считаться субъект представления информации о ситуации. В одних случаях им может быть преподаватель, в других – слушатель или целая учебная группа, представляющая интересующий её случай для анализа и принятия решения в рамках учебного процесса.

Кроме того, классификацию кейсов, возможно, проводить по другим различным признакам:

1. По степени новизны ситуации и применяемым в зависимости от этого методам решений;
2. По этапам принятия решения, для обработки которых применено рассмотрение конкретных ситуаций;
3. По иерархическому уровню принятия решений (конкретная ситуация рассматривается и оценивается по-разному руководителями различного уровня);
4. По специализации (одна и та же ситуация может рассматриваться с позиций различных специальностей по-разному);

5. По способу проведения занятий (методом инцидента, ролевой игры, производственной задачи, разбора почты и т. д.).

В зависимости от времени, выделенного для изучения кейса, и от уровня сложности содержания, можно различить 4 вида кейсов:

1) структурированный кейс (highly structures) содержит минимум дополнительной информации, изучив которую, студент должен применить определённую модель или формулу, причём подразумевается, что существует оптимальное решение, и «полет фантазии» не вполне уместен;

2) «маленькие наброски» (short vignettes) содержит от 1 до 10 страниц краткого описания некоторой ситуации, плюс 1-2 страницы приложений. Кейс содержит только ключевую информацию и понятия, работая с которыми, студент опирается ещё и на собственные знания;

3) классические кейсы – это небольшие по объёму и очень простые ситуации, которые можно использовать исключительно в начале курса;

4) большие неструктурированные кейсы (до 50 страниц) используются для самостоятельных творческих заданий.

В зарубежной практике в case-study обучении выделяются три вида кейсов: демонстрационный, тренинговый и инновационный. Цель демонстрационного кейса – продемонстрировать отработанные методы решения управленческих задач различной категории сложности, обобщить управленческий опыт на основе структурированных фактов.

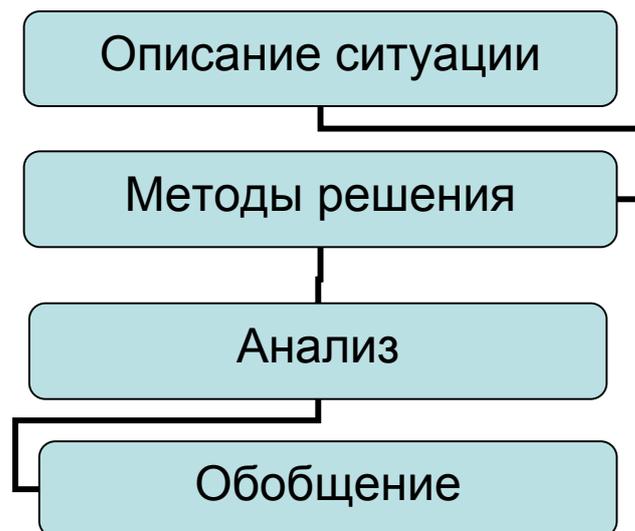


Рис. 1. Модель демонстрационного кейса

Тренинговый кейс предусматривает приобретение опыта анализа простых и сложных структурированных проблемных ситуаций, разработки управленческих решений, использование социальных технологий.

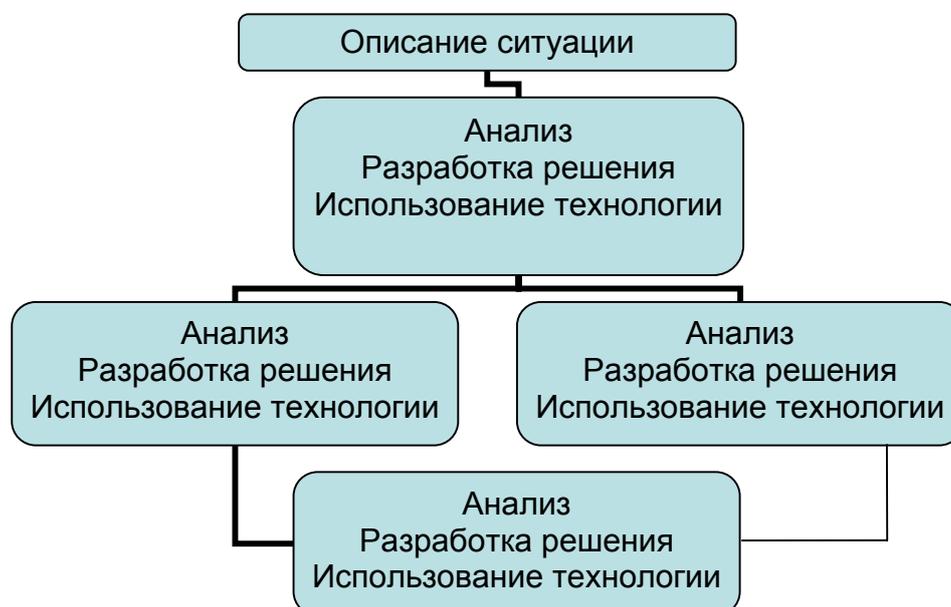


Рис. 2. Модель тренингового кейса

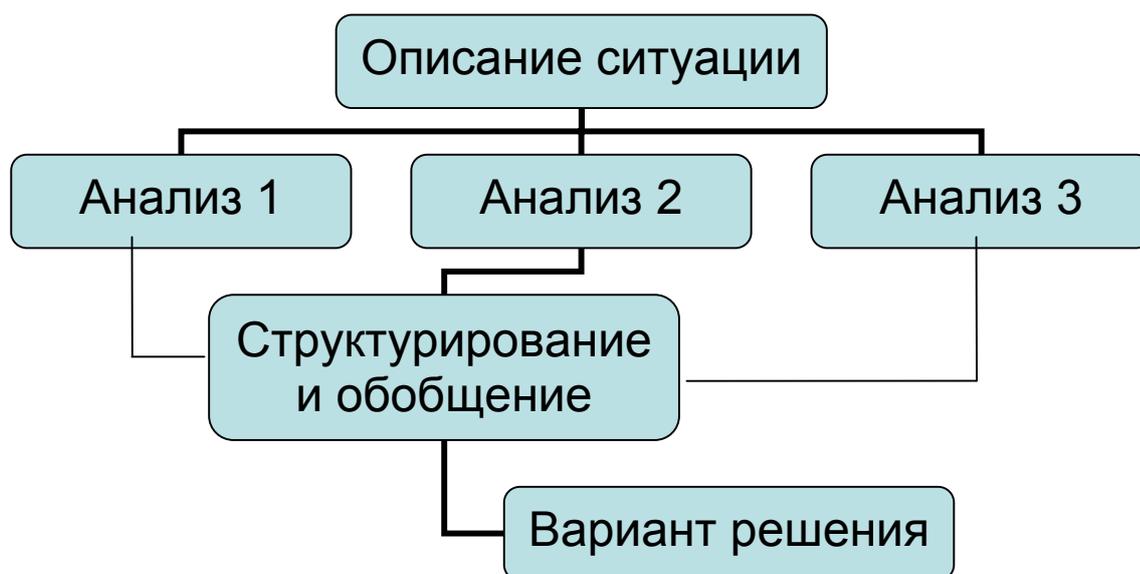


Рис. 3. Модель инновационного кейса

Цель инновационного кейса - развитие аналитических способностей при анализе сложных слабо структурированных ситуаций, решения которых так и не были найдены или развитие которых не завершилось в момент подготовки соответствующего кейса.

Кроме того, существует множество типов кейсов, которые можно подразделить следующим образом:

- 1) проблемные кейсы. В проблемных кейсах проблема определена заранее и используется тогда, когда студенты не имели дело с кейсами. В проблемных ситуациях результатом является определение и формулирование основной проблемы, иногда формирование проблемного поля и всегда – оценка сложности решения;
- 2) проектные кейсы. Для проектных кейсов в качестве результата выступает программа действий по преодолению проблем, сложившихся в ситуации;
- 3) описательные кейсы. Это в первую очередь, кейсы, в которых описывается конкретная ситуация и решение практически не требуется. Главное, что нужно сделать при работе с таким кейсом – это описать преимущества и недостатки уже данного решения. Он призван облегчить студентам понимание теоретических положений;

- 4) открытые кейсы. Данный кейс не содержит конкретных вопросов. Важной частью работы студентов является формулирование проблем, стоящих перед анализируемой компанией и определение возможных путей их решений;
- 5) интерактивные кейсы. При работе над ним студенты помимо изучения предоставленной информации имеют возможность провести непосредственное интервью с менеджерами исследуемого предприятия, посетить компанию, ознакомиться с процессом производства. Благодаря этому они имеют возможность собрать дополнительную информацию. Интерактивные кейсы должны разрабатываться на основе местных предприятий, так как они требуют непосредственного взаимодействия с руководителями предприятия. В иллюстрированных целях может быть использован кейс, составленный по материалам любой компании, в том числе и зарубежной;
- 6) системные кейсы. В данном кейсе представляется существующая ситуация – описывается экономическая и административная система предприятия. Студенты должны представить предложения по улучшению;
- 7) открытые кейсы. В данном кейсе проблемы не даны, студентам необходима короткая информация;
- 8) кейсы-айсберги. Студенты не имеют достаточной информации. Они должны сами узнать и найти информацию, чтобы решить проблему;
- 9) серийные кейсы. Имеется ряд незавершённых кейсов, где следующий кейс является продолжением предыдущего;
- 10) классические (Гарвардские) кейсы;
- 11) тактические и стратегические кейсы;
- 12) микро-; мини-; общие кейсы;
- 13) иллюстрированные учебные ситуации (чисто описательные и ознакомительные с предприятием). Иллюстрированные учебные ситуации обычно описывают деятельность хорошо известных и успешных предприятий (компаний) за длительный период их работы. Цели, стратегии, модификации продуктов, работа на различных рынках в различных отраслях. Запоминание

правильно принятых решений и определённой ситуации. Знакомство с практикой известных предприятий и отрасли.

Иллюстрированные учебные ситуации - наиболее простые case-study, содержащие вопросы, близкие к формулировкам учебника. Язык написания case-study, представление материала о предприятии в максимальной степени должны совпадать с терминами, понятиями, определениями, даваемыми в теоретической части учебных занятий. Фактически собранный материал о предприятии должен отражать базовое обоснование учебника;

14) учебные ситуации с формированием проблемы. Учебные ситуации с формированием проблемы – описана ситуация и инцидент в конкретный период времени, выявлены и чётко сформулированы проблемы, стоящие перед предприятием. Необходимо принять решение. Целью кейса обычно является:

- принятие решения;
- процесс достижения решения;
- диагностирование ситуации;
- анализ инцидента.

По уровню описания ситуации более сложные, чем иллюстрированные учебные ситуации. Проблема вводится в ситуацию, но не выявляется чётко, она представлена в статистических данных, в отчётах предприятия, в высказываниях руководителей различных служб и т. д. Слушателям самим необходимо выявить проблему, поставить проблемные вопросы и указать пути их решения. Обычно это вопросы концептуального характера, что обучает правильному пониманию ситуации, выявлению проблемы и её решения. Учебные ситуации с формированием проблемы – case-study не должны содержать постановок вопросов. Специалисты могут сами выявить и поставить проблемные вопросы о деятельности предприятия на основе анализа интервью, статистики и т. д. Язык написания case-study близок к языку, используемому специалистами на предприятии. Используются производственные термины, конкретные случаи, соответствующие им термины. Слушатели должны уметь дать полные квалифицированные ответы;

15) учебные ситуации без формирования проблемы. Учебные ситуации без формирования проблемы – описывается управленческая проблема применительно к определенному виду деятельности предприятия, с определёнными исходными предпосылками, требуется найти решение этой проблемы. Учебные ситуации без формирования проблемы – case-study вопросов не содержит. Ближе к написанию учебных ситуаций с формированием проблемы, проблемным вопросам деятельности предприятия, поставленные слушателями, расширяются до концептуальных вопросов применения потенциала предприятия, что требует дополнительно внешней и внутренней информации. Предполагается не только правильная формулировка проблемы, но и наиболее эффективные пути её решения;

16) прикладные упражнения. Прикладные упражнения – case-study без опросов, написанные высокопрофессиональным языком предполагают формулировку концептуальных предпосылок развития предприятия. Стимулируют к нахождению новых стратегий и путей развития предприятия, новых методов оценки и т. д. Ситуация в таком case-study может не содержать части информации. Определить потребность в такой информации и затребовать её – является частью задания слушателям.

На практике возможно сочетание нескольких типов, в основном это зависит от постановки ситуации, кроме того, необходим учёт уровня студентов. Описание case-study должно даваться на профессиональном языке, с использованием общепринятых терминов.

Взаимосвязь типов case-study и уровня образования студентов

Вид образования	Тип слушателей	
	Студенты	Профессионалы, Специалисты
Начальный	иллюстрированные учебные ситуации	учебные ситуации с формированием проблемы
Специальный	учебные ситуации без формирования проблемы	прикладные упражнения

22. Элементы кейса и общие требования их составления

Метод case-study позволяет применять теоретические знания к решению практических задач. Однако существуют определённые отличия реальной и учебной практических ситуаций. Большая доля участия преподавателя в обучении, даже при условии его специфической роли и низкой активности в процессе, накладывает ограничения на количество решений, которые студент может предложить для рассмотрения и обсуждения. Физические пределы доступного времени, размера учебной группы, стоимость работы преподавателя – некоторые из этих ограничений.

Ответственность за качество кейса лежит на преподавателе. Чтобы обеспечить достаточный его уровень, преподаватель может сам встретиться с руководителем предприятия и по результатам этой встречи подготовить проблемную ситуацию. Можно предложить это сделать студентам, участвующим в интервью вместе с преподавателем. На основании записей, полученных в ходе интервью, они могут подготовить черновой вариант кейса. Учебная проблемная ситуация также может быть подготовлена на основе информации, собранной студентами при прохождении ими производственной практики или в ходе написания проектов и дипломных работ.

В первую очередь необходимо определить основные проблемы и вопросы, которые будут находиться в центре внимания кейса (например, проблемы стратегического управления предприятием, финансовые проблемы, маркетинговая деятельность компании, проблемы управления персоналом и т.д.). Далее следует этап более чёткого обозначения той информации, которая должна быть включена в текст кейса. Это также поможет составить схему неформализованного интервью с менеджерами компании.

До проведения интервью рекомендуется также определиться с общей структурой проблемной ситуации. Информация может быть представлена в различной последовательности (хронологической, в соответствии с планом интервью или согласно некоторой модели или схемы, например - краткая

история компании, структура собственности, организационная структура управления предприятием). Одной из важных задач является её структурирование и реорганизация. Факты могут сопровождаться оценками менеджеров, цитатами из их высказываний и т. д. В материалы case-study на практике для обучающегося включают краткое описание содержащее:

- основные области и виды деятельности рассматриваемой компании;
- типы организаций, где полученные навыки могут применяться;
- категории задач, которые обучающиеся смогут решать;
- требования к личностным качествам, умениям и способам деятельности специалиста;
- перечень должностных обязанностей;
- требования к знаниям.

Для объемного представления информации о ситуации необходимы:

- информация о субъекте (той организации, человеке, группе, которая занимает основное место в ситуации) – описание субъекта может быть дано на разном уровне – уровне целей и стратегии или на уровне фактической информации о его деятельности;
- информация о партнерах, конкурентах, иных субъектах, с которыми взаимодействует основной «герой» ситуации;
- информация об условиях, в рамках которых разворачивается ситуация, и которые также могут быть описаны на разном уровне конкретности.

Проблема в кейсе может быть задана несколькими путями:⁴

1-й путь – отсутствует информация об одном из необходимых элементах ситуации (например, о партнерах или ситуации). В этом случае задача слушателя – реконструировать недостающую информацию, соотнести её с заданной, выделить проблемы.

⁴ Методы эффективного обучения взрослых. Учебно-методическое пособие. Авторский коллектив под руководством А. Е. Аксёновой М.: Grasnform, Институт повышения квалификации государственных служащих. 1998. с.84;

2-й путь – в тексте присутствует неявное противоречие между элементами ситуации. Например, схема взаимодействия между партнерами не согласуется с ситуацией и её ограничениями, или изменение ситуации требует изменения состояния параметров одного из ее участников.

Взаимоотношения с предприятием

Выбор предприятия для разработки кейса может осуществляться различными способами. Первоначальная информация может быть получена из газет, телевизионной рекламы, личных знакомств, от торгово-промышленных Палат и ассоциаций предприятий. При подготовке проблемных ситуаций руководители, как правило, задают преподавателям четыре основных вопроса:

- Сколько времени займёт помощь в подготовке кейса?;
- Какие данные потребуются от предприятия?;
- Как будет обеспечена конфиденциальность?;
- Что предприятие получит в результате сотрудничества?

Временные затраты предприятия

Количество времени, затрачиваемого руководителями на помощь в подготовке кейса, зависит от типа кейса и наличия печатной информации о предприятии. Ниже приведены данные о временных затратах на каждом из этапов подготовки проблемной ситуации. Предполагается, что кейс разрабатывается преподавателем, имеющим некоторый опыт их подготовки. Те, кто впервые сталкивается с его разработкой, затрачивают, как правило, на 25-50% больше времени.

Таблица 2

№	Мероприятие	Иллюстрированный кейс	Открытый кейс	Интерактивный кейс
1	Подготовительная работа	3	3-5	4-6
2	Первое интервью	2	3	3
3	Написание чернового варианта	3	4-5	4-5
4	Комментарии предприятия	3	3	3
5	Подготовка окончательного варианта кейса	3	3	3
6	Посещение предприятия	-	-	3-4
7	Проверка студенческих работ, их оценка			

2.3. Этапы составления кейса

Большинство гарвардских кейсов пишутся двумя лицами. Один из них – студент или выпускник бизнес - школы, работающий в компании и владеющий фактографией для составления кейса, а второй – преподаватель, который владеет методикой case-study и помогает студенту грамотно составить кейс. Готовый кейс публикуется на сайте компании и в сборниках бизнес-школы.

Подготовка кейса гарвардского формата обходится в несколько десятков тысяч долларов. Расходы покрывают компания и бизнес-школа. Кроме того, сейчас существует две классические школы case-study – Гарвардская и Манчестерская и, соответственно, – американская и западноевропейская. Принципиальное отличие их в следующем. Американские кейсы больше по объёму (20-25 страниц текста плюс 8-10 страниц иллюстраций) и предполагают поиск слушателями единственно верного решения. Европейские кейсы в 1,5-2 раза короче и многовариантны.

У американцев есть определённые требования к стилю кейса: он должен быть написан живо, чтобы читался, как художественная литература. Есть и ещё одна проблема, связанная с применением методики case-study – это дефицит времени. Классические кейсы некогда писать преподавателям и некогда читать обучающимся. По словам выпускников западных бизнес-школ, самостоятельная работа над кейсом занимает от трёх до восьми часов, а его разбор и презентация на занятии – от двух до шестнадцати академических часов. Поэтому в нашей практике используются не столько классические кейсы, сколько мини-кейсы.

Рассмотрим этапы составления кейса:

1. Подготовительный этап

- поиск первоначальных условий;
- установление первого контакта: определение основных проблем/вопросов;
- сбор информации о конкретной проблеме/вопросе.

2. Процесс составления кейса

- разработка идеи будущего кейса;
- набросок кейса;
- редактирование/анализ ключевых моментов кейса;
 - удачно ли представлена информация?
 - в соответствующем ли стиле написан кейс?
 - убедительна ли структура кейса?
 - соответствует ли проблема, поставленная в кейсе вашей компетенции?
 - соответствует ли содержание текста основной идее кейса ?

3. Окончательный этап

- получение разрешения на публикацию кейса;
- публикация кейса.

Последовательность этапов создания case-study, обоснованного на материале реального предприятия

Выявление и первое знакомство с предприятием;

Составление общей структуры case-study (спецификации);

Получение согласия предприятия;

Сбор данных, отбор по тематике будущего кейса;

Дополнительные возможности интервью у должностных лиц предприятия;

Составление ситуации и приложений с явным решением (один вариант);

Составление педагогической аннотации;

Подготовка рекомендаций для преподавателя.

Типовой план спецификации для создания case-study

Учебные задачи обычно это:

- информировать слушателей об основных проблемах предприятия при производстве, например, новой продукции, выходе на новые рынки и т.д.
- обучить их некоторым основным аспектам деятельности предприятия;
- внушить важность и необходимость подготовки встреч руководителей;

- составить документ, необходимый для развития предприятия (например, бизнес-план, маркетинговый план);
- показать пример профессионализма руководства при решении конкретных задач предприятия.

Роль слушателей и предполагаемый метод ведения обучения определяется исходя из пути работы над case-study :

- индивидуально;
- в ролевых группах;
- в форме соревнования в группах;
- моделирование ситуации, с распределением ролей в группе.

Возможно сочетание нескольких методов.

В конце занятия преподаватель делает обобщение ситуации, где акцентирует внимание на то, как достигнуты учебные цели.

Общая структура case-study:

1. Введение, где даётся краткое изложение ситуации; проблемы и задачи, которые должны быть затронуты в ситуациях;
2. Описание предприятия;
3. Описание ситуации на определённый период времени;
4. Приложение к ситуации. Интервью, высказывания, статистика и т.д.;
5. Простановка проблемы.

Время на проведение case-study может колебаться от 2-3 часов до нескольких дней. При длительном по времени case-study следует предусмотреть обеспечение слушателей бумагой большого формата, плёнкой для кодоскопа, фломастерами.

Глава 3. Технология метода составления кейса

3.1. Основы технологии составления кейса.

3.2. Технология написания кейсов по методу М. Мюнтера и по методу М. Линдерса и Дж. Эрскина

3.1. Основы технологии составления кейса

Технология метода составления кейса может выглядеть, довольно просто. По определённому формату разрабатывается модель конкретной ситуации, которая произошла в реальной жизни и отражается тот комплекс знаний, навыков и отношений, которые нужно получить обучаемым. Эта модель представляет собой текст объёмом от одной до нескольких десятков страниц. К кейсу также прилагаются дополнительные источники информации: публикации в прессе, документы, фотографии, видеоприложения и т.д. Участники предварительно изучают кейс, привлекая информацию из самых различных источников. После этого идёт подробное обсуждение содержания. При этом преподаватель генерирует вопросы, фиксирует ответы, поддерживает дискуссию.

Однако при составлении кейса необходимо подумать, что мешает развиваться вашей фирме, отделу, проекту? В какой сфере нет запланированных результатов в запланированные сроки? Какой последний конфликт Вам вспоминается? Таким образом, кейсы составляются по проблемным зонам. Далее необходимо сосредоточиться на чем-то одном, и описать ситуацию, отвечая на приведенные ниже вопросы. Ваше описание должно быть кратким и емким, с четкими характеристиками, цифрами.

Кто? участники событий (описание должности, ФИО, возраста, полномочий, обязанностей, включая описание роли участника/участников кейса).

Что? происходит – т.е. кто что делает, говорит, пишет. Здесь можно представить служебные записки от участников событий, либо ограничиться

короткой строчкой типа “Сейчас Ибрагим Хасанович занят на производстве, а Зульфия Камбаровна в отпуске”. Сюда же входит описание ресурса, которым располагает участник кейса в заданной Вами роли. Например, участнику предлагается взять на себя роль коммерческого директора, у которого 2 часа времени на решение всех поставленных вопросов, 100000 сум - карманных денег и 2500000 сум бюджета на открытие филиала.

Можно отдельно описать ограничения, т.е. чем участник кейса в своей роли не может пользоваться. Например, он не может ни с кем общаться.

Зачем? – поставьте цель перед участником кейса, опишите, какого результата он должен достичь.

Когда? – это вопрос о времени. К какому сроку участник должен подготовить решение – это вопрос виртуального времени. Также работа над кейсом должна быть ограничена в реальном времени, отведенном на выполнение задания. Опытным путем, пробуя кейс, можно рассчитать, какое время следует давать на его решение. Если мы ограничиваем работу над кейсом во времени, создавая цейтнот, то мы смотрим работу в стрессовых условиях – у участника кейса будут проявляться его устойчивые качества. Если мы хотим найти интересные решения реальной проблемы, то лучше работу над кейсом не ограничивать во времени – тогда творчество не будет подавляться.

Как? – как решить проблему – обычно это входит в задание кейса, т.е. вы не должны отвечать на этот вопрос. Найти ответ на этот вопрос входит в задачу участника/участников кейса. Но вам как творцу важно позаботиться о процедуре выполнения кейса. Ваш вопрос Как? – это описание процедуры или правил работы с кейсом. В правилах обычно указываются количество участников кейса, время на работу, последовательность этапов, например, первый этап – чтение инструкции – 1 мин. Второй этап – индивидуальная работа по планированию – 5мин, третий этап – коллективное обсуждение и принятие группового решения – 10мин, четвертый этап – реализация решения – 20мин и.т.д.

Отдельно следует подумать, как вы будете фиксировать работу над кейсом. Это может быть письменный отчет участников, либо работа наблюдателей с заранее подготовленными бланками, либо запись на видео.

Одним из важных вопросов технологии создания кейсов является вопрос о форме представления собранного материала. Проблема выбора стиля изложения, как правило, возникает у начинающих авторов. Они довольно долго решают, какой стиль выбрать: официальный, академический или использовать разговорную речь. Здесь можно дать ряд рекомендаций:

- 1) текст кейса должен быть написан хорошим языком (перед публикацией требуется работа профессионального редактора);
- 2) авторам следует тщательно подбирать слова в целях избежания двусмысленности толкования и затруднённого понимания сути изложенной ситуации;
- 3) для увеличения «жизненного усилия» кейса желательно описывать ситуацию в прошедшем времени (указывать точную дату написания кейса);
- 4) необходимо использовать табличную форму представления данных (сводные таблицы, диаграммы, схемы, рисунки и т.д.);
- 5) нужно тщательно проверять все цифровые данные, приведённые в тексте кейса;
- 6) справочный материал, используемый в иллюстративных целях, должен быть внесён в приложения.

В целом кейс строится вокруг трёх направляющих: временная, сюжетная и разъяснительная структура кейса. Опытность автора кейса видна в том, насколько умело он переплетает данные составляющие.

При составлении кейсов необходимо учитывать следующие аспекты:

- 1) основная цель составления кейса (к какому предмету, теме, целевая аудитория);
- 2) целевая группа;
- 3) выявление необходимого объёма информации для составления кейса;

- 4) возможные пути получения необходимой информации;
- 5) выбор типа;
- 6) выбор предмета, для которого может быть использован кейс;
- 7) включение, в случае необходимости, дополнительной информации в виде приложений, для облегчения процесса принятия решения.

Общий порядок составления кейса выглядит следующим образом:

- 1) введение;
- 2) общие знания или информация о предприятии, задачи, ситуации и т.д.;
- 3) описание проблемы;
- 4) заключение;
- 5) приложение.

Если кейс составляется на примере предприятия, то при описании проблем можно «войти» в какой-либо отдел или несколько и описать текущую ситуацию. Студенты должны внимательно прочитать в заключении самые важные моменты, например, как руководители относятся к проблемам. В заключении необходимо приложить финансовые отчеты, стратегические планы и др. документацию.

Обязательными элементами кейса являются:

- название кейса (код);
- краткое описание основной идеи кейса (обзор кейса);
- цели кейса (чему он учит);
- место кейса в учебном плане (для самостоятельного планирования обучения);
- формулировка проблемы и план изучения материалов кейса (включается только для низкого уровня сложности работы с кейсом);
- поэтапное задание для выполнения;
- детальные вопросы для обсуждения;
- требования по оформлению результатов работы с кейсом;
- описание ситуации;

- справочные материалы;
- ссылки на дополнительные информационные ресурсы (для самостоятельного изучения).

Дополнительные элементы кейса готовятся для тьюторов, в том числе:

- дата написания кейса;
- разрешения на публикацию и использование информации в кейсе при обучении;
- описание целевой группы (уровень подготовки обучающегося);
- анализ проблемы и логика рассуждений;
- ответы на вопросы для обсуждения;
- эпилог (развитие рассматриваемой в кейсе ситуации);
- комментарии (опыт использования кейса);
- ссылки на дополнительные информационные ресурсы (для самостоятельной подготовки тьюторов).

Нетекстовый материал в case-study обычно включает:

- наглядные приложения (схемы, графики, таблицы, фотографии);
- слайдовое сопровождение дискуссии;
- аудио- и видеоматериалы (интервью, видеоматериалы);
- приглашение персонажей case-study в аудиторию или посещение организации;
- Компьютерные симуляции.

Источники информации для кейса:

- История организации;
- Архивы;
- Публикации в прессе;
- Отчёты по проектам;
- Аналитические статьи в специальных изданиях;
- Интервью с руководителями организации;
- Исследования базы.

Варианты представления конкретной ситуации могут быть различны:

- Классический развёрнутый вариант (до 50 страниц);
- Сокращённый вариант;
- Видеоматериал;
- Случай из жизни;
- Случай, предложенный участником;
- Случай, возникший в диалоге;
- Анализ решения, уже принятого в конкретной ситуации.

Составленные таким образом кейсы для внутреннего пользования могут существенно облегчить вам работу с персоналом и проектами. Самое сложное – написать свой первый кейс.

3.2. Технология написания кейсов по методу М. Мюнтера и по методу М. Линдерса и Дж. Эрскина

В современной практике написания кейсов, кстати, чрезвычайно часто используется термин “составление кейсов”, что не совсем точно отражает суть процесса, пестрит огромным разнообразием способов, техник, технологий, методов, приемов и подходов. Однако до сих пор никому не удалось категорично заявить, что этот способ, эта техника или этот подход лучший. Сделать такое заявление просто невозможно, поскольку и подобное и любое аналогичное утверждение было бы безосновательно. Не случайно среди огромного количества материалов, посвященных case-study методу, практически полностью отсутствуют фундаментальные работы, освещающие технологию написания кейсов. Существующие же работы подчас крайне противоречивы и, вероятно, отражают субъективные проблемы их авторов, связанные с работой над кейс-материалом. Сказанное наглядно иллюстрируют чрезвычайно известные разработки в области технологии написания кейсов, авторство одной из которых принадлежит М. Мюнтеру, а второй — М. Линдерсу и Дж. Эрскину.⁵

М. Мюнтер предлагает трехступенчатый процесс работы над кейсом.

Ступень 1. Предписание. Результатом данной ступени должна стать разработка идеи будущего кейса. Авторы наиболее удачных кейсов утверждают: если перед началом работы не определена идея будущего кейса, риск напрасно потратить время, чрезвычайно велик. Безусловно, в процессе работы над материалом идея может претерпеть некую трансформацию, что вполне допустимо. Но начинать работу над кейсом без наброска его основной идеи, значит, заведомо обрекать себя на неудачу!

Ступень 2. Набросок. Согласно М. Мюнтеру, основная идея второй ступени процесса работы над материалом будущего кейса — полный отказ от редактирования первого варианта текста. Как утверждает М. Мюнтер, не нужно

⁵ <http://www.hr-training.net/statya/mihailova> –Михайлова.

опасаться, если вы в процессе работы над наброском не можете найти нужное слово, — оставьте пустое место; если не можете сделать выбор между синонимами, — напишите оба; вам кажется, что написанная вами фраза не мелодична и тяжеловата, — оставьте, как есть и продолжайте работать дальше, но при этом делайте на полях (которые для удобства всегда должны быть большими) пометки с тем, чтобы вернуться к ним позже.

Ступень 3. Редактирование. М. Мюнтер утверждает, что не стоит проводить тщательное редактирование всего текста сразу. Вместо этого необходимо проанализировать основные ключевые моменты кейса с тем, чтобы решить, что можно оставить без изменения, что необходимо доработать, а что и вовсе убрать. Для облегчения работы на этой ступени М. Мюнтер предлагает автору будущего кейса ответить на следующие вопросы: “Удачно ли представлена информация в кейсе?”, “В соответствующем ли стиле написан кейс?”, “Убедительна ли структура кейса?”, “Соответствует ли управленческая проблема, поставленная в кейсе, вашей компетенции?”, “Соответствует ли содержание текста основной идее кейса?”. Только после утвердительных ответов на все вопросы М. Мюнтер советует приступать к окончательному редактированию текста кейса.

Не меньший практический интерес представляют советы М. Мюнтера, данные им в дополнение к трехступенчатой модели процесса работы над материалом будущего кейса. Приведем лишь наиболее значимые из них:

1. Разделяйте во времени процесс обдумывания идей и реализации их на бумаге. Ясное мышление и доступное изложение взаимосвязаны, но не тождественны. Излагайте свои мысли доступно для читателя, а не просто записывайте их в той последовательности, в которой они к вам приходят;
2. Никогда не приступайте к написанию полного текста будущего кейса, не сделав предварительный набросок. Приведите в порядок свои идеи и мысли перед тем, как начнете излагать их в предложениях и параграфах;

3. Разделяйте процессы работы над наброском и редактирования. Работая над наброском, дайте волю своей фантазии. Не думайте о деталях, к их уточнению можно вернуться позже;
4. Будьте готовы к повторному обдумыванию текста будущего кейса.

В дополнение к советам М. Мюнтера полезно привести не менее интересные, с практической точки зрения, рекомендации М. Норфи, считающей, что секрет успеха будущего кейса в его простоте и прямоте. Понятные и простые слова, фразы, предложения, считает она, помогают избежать, во-первых, неоднозначности толкования представленного материала и, во-вторых, алогичности его изложения. Вот лишь некоторые из советов М. Норфи.

1. Выбирайте только понятные слова. При выборе слов следует помнить разницу между трактовкой слова в словаре и теми ассоциациями, которые оно вызывает. Некоторые слова несут негативные ассоциации, другие — позитивные, третьи — нейтральные.

2. Используйте больше простых слов. Для облегчения восприятия ситуации, изложенной в кейсе, необходимо использовать простые, обиходные слова, которые, к тому же, как правило, являются короткими, — и это еще одно их преимущество.

3. Будьте точны в выборе слов. Автор кейса должен быть чрезвычайно точен в выборе слов с тем, чтобы читателю не пришлось что-либо додумывать самому. Как можно чаще используйте имена собственные, даты и количественные показатели.

4. Избегайте профессионального жаргона. Безусловно, специальные термины позволяют точно и ясно выражать мысли, не прибегая к излишним объяснениям. Вместе с тем необходимо помнить простую истину: сверхзадача любого автора — упростить сложную фразу, а не усложнить простую. Поэтому используйте общепризнанные научные термины, но избегайте жаргонизмов.

5. Составляйте простые предложения. Секрет составления простых и ясных предложений заключается не только в выборе простых и понятных слов,

но и в правильном использовании правил синтаксиса и пунктуации. Не подлежит сомнению тот факт, что правила грамматики, синтаксиса и пунктуации позволяют упростить процесс общения автора с читателем.

б. Формируйте четкие параграфы. Правильно образованные параграфы помогают читателю проследить за ходом развития ваших мыслей, создавая стройность и ясность изложения материала. В этой связи уместно привести некоторые рекомендации, которые без сомнения будут полезны не только начинающим, но и опытным авторам.

- При переходе к новой идее или проблеме создавайте новый параграф. Параграфы служат четкому обрамлению идеи. Начиная новый параграф, автор дает понять читателю, что завершил разработку одной идеи или аспекта рассматриваемой проблемы, и переходит к другой.
- Первое предложение любого параграфа должно нести основную смысловую нагрузку, т. е. быть ключевым, что позволяет, пробежав глазами лишь первые предложения параграфов, за считанные минуты вникнуть в суть проблемы, изложенной в кейсе. Проверка последовательности ключевых предложений — немаловажная процедура, позволяющая автору удостовериться в логичности изложения материала.
- Используйте параграфы разных объемов. Современная практика написания кейсов имеет устойчивую тенденцию к сокращению объема параграфов. И это не случайно, поскольку короткие параграфы читаются охотнее, нежели длинные. Поэтому, если вы обнаружили, что написанный вами кейс-материал состоит из большого числа длинных параграфов, постарайтесь разбить их на несколько более мелких. Однако сказанное вовсе не означает, что текст кейса должен состоять из цепочки параграфов, длиной в одно-два предложения.
- Соединяйте мысли, высказываемые в рамках параграфа, связующими словами и фразами. Использование связующих слов и фраз, обеспечивая логичность изложения, указывает читателю на взаимосвязь между предложениями или частями сложного предложения. При корректном использовании представленных в таблице 3 связующих слов даже начинающий автор сможет

сделать содержание текста будущего кейса более ясным и понятным, что несомненно облегчит работу с ним в студенческой аудитории.

Таблица 3

Наиболее часто используемые связующие слова

Связующее слово	Логическая связь
и, тоже, также, к тому же, кроме того, сверх того	дополнение к предыдущей идее
в результате, потому что, с тех пор, вследствие	объяснение предыдущей идеи
но, даже, напротив, вопреки, все-таки, однако, несмотря на, тем не менее, с другой стороны	изменение предыдущей идеи
соответственно, поэтому, по этой причине, следовательно, итак, так как, таким образом	краткое изложение сказанного ранее или заключение

Предложенная М. Мюнтером последовательность работ над материалом нового кейса, а также рекомендации, данные М. Норфи, безусловно, имеют огромное практическое значение, облегчая преподавателям, решившим начать писать кейсы, первые шаги в этом направлении и, позволяя избежать многих досадных ошибок, которые неоднократно выпадали на долю наших западных коллег, первыми вступивших на этот трудный, но чрезвычайно увлекательный путь. Однако, можно отметить, что модель М. Мюнтера отражает не все этапы процесса работы над новым кейс-материалом, в частности не затрагивает чрезвычайно важных проблем, связанных с поиском материала для будущего кейса и — что иногда далеко не просто — получением разрешения от организации, предоставившей материал, на публикацию кейса и использование его в учебном процессе.

Модель, предложенная М. Линдерсом и Дж. Эрскиным, с точки зрения отражения процесса работы над новым кейс-материалом, более фундаментальна, поскольку дает представление обо всех его этапах.

М. Линдере и Дж. Эрскин выделяют в процессе написания кейса пять этапов:

Этап 1. Поиск первоначальных условий;

Этап 2. Установление первого контакта;

Этап 3. Сбор информации;

Этап 4. Процесс составления;

Этап 5. Получение разрешения на публикацию.

Глава 4. Технология использования в учебном процессе кейс-метода обучения и трудности при работе с кейсами

- 4.1. Общая технология проведения занятий при использовании кейс-метода обучения.**
- 4.2. Учебная и информационная подготовка работы студентов с кейсами и роль преподавателя.**
- 4.3. Этапы проведения занятия с кейсами.**
- 4.4. Сценарии работы над кейсом.**
- 4.5. Трудности при работе с кейсами и проблемы использования case-study метода обучения в Узбекистане.**

4.1. Общая технология проведения занятий при использовании кейс-метода обучения

Кейсы, подготовленные обычно в письменной форме и составленные исходя из реальных фактов, читаются, изучаются и обсуждаются студентами. Кейсы составляют основу беседы аудитории под руководством преподавателя. Поэтому метод case-study включает одновременно и особый вид учебного материала и особые способы использования этого материала в учебном процессе.

До начала занятий преподаватель:

- а) подбирает кейс;
- б) определяет основные и вспомогательные материалы;
- в) разрабатывает сценарий. Обязанности студента – получить кейс и список рекомендуемой литературы, готовиться к занятиям.

Во время занятия преподаватель:

- а) организует предварительное обсуждение кейса;
- б) делит группы на подгруппы;
- в) руководит обсуждением кейсов.

Студент:

- а) задаёт вопросы;
- б) предлагает варианты решений;
- в) принимает решение;
- г) составляет письменный отчет о работе.

Педагогические аннотации (только для преподавателей)

1. Развитие концепции. Дается короткое описание концепции, которое позволит преподавателю оценить постановку проблемы case-study. Обычно это ситуация во внешней среде, внутренней среде, цикл жизни продукции, система производства и продвижения, ключевые факторы успеха в будущем и т. д.
2. Если кейс с вопросами, то должно быть предусмотрено максимальное число возможных вариантов ответов, положительные и отрицательные стороны различных ответов:

Таблица 4

	Сильная сторона	Слабая сторона
Ответ 1		
Ответ 2		

3. Если кейс содержит вопросы, то в педагогической аннотации должны быть предусмотрены как можно больше вопросов и проблем, к которым слушателей необходимо «подвести».
4. Приложение. Как правило, в кейсе описывается, что в действительности произошло в анализируемом периоде.

В аннотации к кейсу обязательно должно быть указано:

1. Для какого раздела и направления учебного плана предназначен кейс?
2. Какие вопросы и разделы учебного плана закрываются этим кейсом?
3. Отражает ли кейс деятельность предприятий высоких технологий или нет?
4. Обязательно указать или источник получения информации (журнал, газета), или письменное разрешение на использование материалов от предприятия?
5. К какому типу принадлежит разработанный кейс?

6. Для какого уровня слушателей предназначен кейс?

7. Краткое решение case-study с учебными задачами и методом?

Обсуждение кейса ведётся в соответствии с определённой технологией. При этом в обсуждении:

- доминируют игровые процедуры;
- используется принцип моделирования;
- предусматривается интенсивное межличностное общение;
- реализуется принцип партнёрства;
- педагог из информатора превращается в менеджера.

Важно отметить и тот факт, что метод анализа ситуаций создаёт предпосылки и для творчества преподавателей, заставляя по-иному осознать себя и зону своей ответственности перед обучаемыми. Кто хоть раз применил на практике данный метод, уже не сможет преподавать в традиционной манере и по-иному смотрит на интерактивное обучение, ибо само применение метода меняет ценности и отношение к процессу обучения в целом.

Рассмотрим технологию анализа кейса:

I. Обобщение

Краткая констатация того, что имеет место в ситуации.

Что происходит?

С чьим участием и почему?

Каков результат развития событий?

II. Формулирование проблемы

Краткое в одно предложение заявление (9-10 слов), отражающее суть проблемы.

III. Участники событий

а) Люди – все участники событий, их роль, статус, характеристика (очень кратко);

б) Организации – попытаться дать всестороннюю характеристику организации, в которой разворачиваются события – её природа, характер бизнеса, внешнее окружение и специфические особенности.

IV. Хронология событий (в практической ситуации)

Указание фактов и событий без оценки и в обратном хронологическом порядке.

V. Концептуальные вопросы

Концептуальные вопросы, затрагиваемые в ситуации. Например, это могут быть концептуальные аспекты мотивации, планирования, оценки труда и персонала и т.д. Выявление концептуального аспекта должно сопровождаться «подкреплением» фактами (лучше словами из текста).

VI. Альтернативные решения

Перечисление возможных направлений действий. Аргументация и оценка каждой альтернативы. Указание положительных и отрицательных последствий реализации.

VII. Рекомендации

Ясно и точно описать выбранный вами курс действий. Объяснить причины и рациональность в выборе курса.

VIII. План действий (первые шаги)

Кратко и ясно описать первые шаги по реализации курса действий, приводящего к разрешению проблемы.

4.2. Учебная и информационная подготовка работы студентов с кейсами и роль преподавателя

Для работы студентам представляется письменная информация о ситуации. Описание может быть разного объема и степени подробности в зависимости от того, какие аспекты анализа ситуации рассматриваются на занятии. Для формирования конкретных навыков, например, анализа хозяйственной деятельности предприятия, конечно, должен быть представлен стандартный вариант балансового отчета и дополнительная информация об организации (номенклатуре, объемах, структуре финансов и так далее). Для общей характеристики стратегии управления персоналом достаточно представить небольшой до 1 страницы текста с кратким описанием стиля работы высшего звена управления или способов привлечения персонала.

При работе с кейсами действия студентов максимально приближены к действительности, но сам case-study не повторяет и не может в полной мере имитировать действительных явлений. Особый интерес в плане дидактики, безусловно, представляет тот случай, когда в качестве кейса на учебном занятии анализируется актуальная для слушателей практическая проблема. В этом случае существенно меняется учебная ситуация и позиция преподавателя. Безусловно, реальная проблема практической деятельности хотя бы одного из слушателей довольно сильно мотивирует учебную аудиторию на поиск решения. Также очевидно, что предложение рассмотреть реальный случай из практической деятельности слушателей может свидетельствовать и о высоком доверии аудитории к преподавателю, что особенно важно для системы повышения квалификации. Думается, что сам факт появления кейса от слушателя преподаватель может рассматривать, в том числе и как доказательство значимости его мнения для аудитории.

Какие же позиции может выбрать для себя преподаватель в этой ситуации? Во-первых, он может легко принять позицию «консультанта», и в зависимости от предпочитаемого им типа взаимодействия с аудиторией

принимать на себя роль либо «эксперта», либо «консультанта по процессу». В первом случае преподаватель, поняв суть проблемы, скорее всего, предложит пути её решения, во втором – он, вместе со слушателями, пройдет весь путь от диагностики ситуации до принятия решения.

Однако более эффективной, на наш взгляд, могла бы быть такая стратегия преподавателя, когда он в рамках учебного курса использует представившийся случай для разворачивания процесса исследования. Конкретный случай, предложенный одним из слушателей, дает уникальную возможность всей учебной группе выйти за пределы традиционных форм организации учебного процесса и окунуться в ситуацию проблемного обучения.

Проблемное обучение характеризуется тем, что его программа строится не по предметному, а по объектному принципу. В данном случае объектом программы обучения будет ситуация, а процессе изучения, которой слушателям необходимо пройти следующую логику разворачивания содержания. В начале фиксируются данные о предоставленной ситуации, а именно – фактическую сторону дела: что, где, когда происходит, кто включен в ситуацию, каковы внешние условия и дополнительные ограничения, влияющие на ситуацию. Затем слушатели формулируют гипотезы о том, что может быть причиной такого фактического состояния дел. После этого необходимо определить механизм детерминации, провести их проверку и выделить наиболее существенные гипотезы. И лишь после этого слушатели смогут разработать программы воздействия на ситуацию для достижения искомого результата. В рамках этого же этапа слушателям удастся определить конкретные критерии оценки достижения результата и механизмы контроля за процессом изменений.

Подготовка слушателей

Для успешного проведения занятия по анализу практической ситуации со слушателями должны быть проведены лекции, семинарские и практические занятия по темам, которые будут затронуты в процессе разрешения ситуации. Желательно, чтобы слушатели могли пользоваться методическими материалами по данным темам. Причем, необязательно, чтобы все темы были

пройденны и завершены. Можно проводить анализ ситуации и в отношении материала, к изучению которого слушатели только приступили. В этом случае одной из целей занятия будет повышение заинтересованности слушателей к соответствующей теме.

Подготовка методических материалов

В процессе подготовки занятия по анализу практических ситуаций целесообразно предложить слушателям материалы, схематизирующие теоретические знания, полученные ими ранее. Полезно использование схем, графиков, структурированных описаний для приведения знаний слушателей в стройную логическую систему.

Сами материалы, используемые в ходе занятий, должны быть достаточно подробно описаны. Для развития навыков сбора информации можно использовать схему поэтапного представления информации.

Подготовка преподавателей

Преподаватели, кроме обычной подготовки к занятиям, самым тщательным образом сами анализируют ситуации, готовят несколько моделей для ее анализа, которые могут быть предложены слушателям. При этом проработанность занятия не должна препятствовать новым вариантам, которые предлагают слушатели. Преподаватели должны быть готовы провести экспертизу предложенных слушателями вариантов решений, отметить их сильные и слабые стороны, трудности реализации и возможные проблемы.

Совместная работа преподавателей

Для проведения больших курсов почти всегда стоит подумать над возможностью их проведения двумя преподавателями. Преподавание в паре (Team-teaching) имеет неоспоримые преимущества:

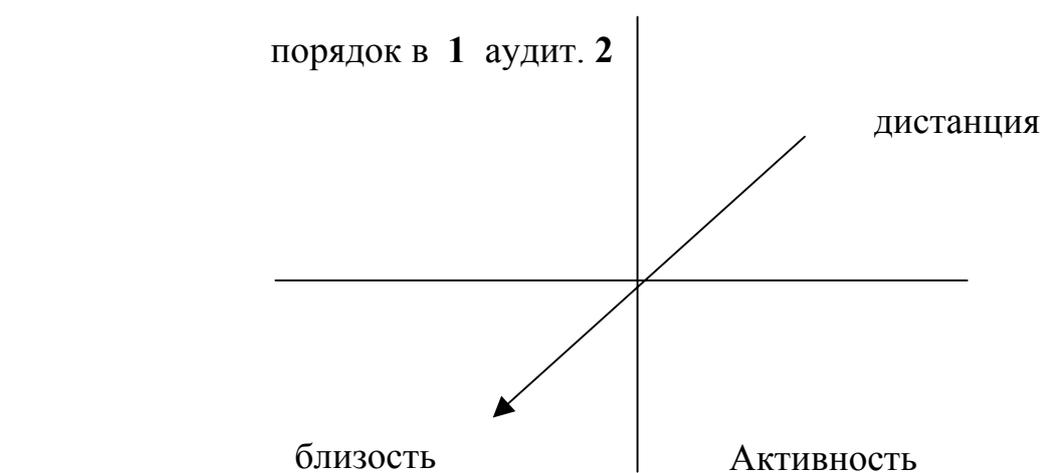
- Два преподавателя знают больше, чем один и могут дополнить друг друга.
- Преподавание в паре чаще всего делает обучение более оживленным и разнообразным.

- В конфликте слушателя с одним из преподавателей, другой может выступить как нейтральное лицо.
- Два преподавателя могут совместно обсудить дальнейший план действий и возможные изменения прямо по ходу занятия.

Разумеется, все это касается сплоченной пары. Недостатки такого метода в двойной затрате времени и повышенных расходах.

Способы совместной работы преподавателей:

- *аддитивный* – преподаватели работают последовательно, сменяя друг друга через равные промежутки времени;
- *аддитивный с дополнениями* – один преподаватель в основном ведет занятие, другой его дополняет, включаясь в учебное взаимодействие в случае необходимости;
- *интегрированный* – параллельная работа двух преподавателей;
- *интегрированный с распределением ролей и ответственности* – два преподавателя работают одновременно, но каждый из них держит в поле внимания свое тематическое содержание и область работы с группой. Например, один может быть сосредоточен на теоретическом материале, а другой – на групповом процессе. Области внимания преподавателей можно систематизировать следующим образом (рис.4).⁶



⁶ Методы эффективного обучения взрослых. Учебно-методическое пособие. Авторский коллектив под руководством Е. А. Аксёновой М.: Transform, Институт повышения квалификации государственных служащих. 1998. с.86;

Рис. 4. Сферы ответственности преподавателей при парной работе.

В процессе учебных занятий преподаватели могут поделить между собой сферы ответственности: один, например, будет в большой степени сосредоточен на структуре и содержании материала, а второй – на поддержании контакта с аудиторией. Конечно, выбор сферы и распределение ответственности во многом зависит от психологических особенностей самих преподавателей, уровня их подготовленности и целевых установок.

4.3. Этапы проведения занятия с кейсами

Занятия по анализу кейсов ориентированы на использование и практическое применение знаний, полученных в период теоретической подготовки, а также умений, опирающихся на предыдущий опыт практической деятельности слушателей. Занятие в форме case-study, неизменно вызывают интерес у студентов, позволяют иллюстрировать, обогатить теоретический материал по дисциплине в ходе практических действий самих студентов. Опыт проведения практических занятий с использованием предлагаемых кейсов свидетельствует о том, что данная форма в сочетании с лекционным курсом весьма эффективна, живо воспринимается студентами. Практические занятия в такой форме целесообразно рассматривать как дополнение лекционного курса, но не замену его. Материалы, положенные в основу кейсов, сначала надо рассматривать на лекции. Желательно объяснять общие проблемы данной темы, дать широкий спектр информации, включая и те сведения, которые не заложены в материалы кейса. Лекции и кейс образуют как бы единое целое, эффективность каждого из этих видов занятий в отдельности снижается, если не провести другое.

Анализ богатого опыта использования учебными заведениями кейс-метода обучения в развитых странах показывает, что в процессе работы с кейсами на занятиях студентам предлагается следующий порядок анализа:

1. Освоение схемы анализа ситуации. На этом этапе слушатели знакомятся с предлагаемой преподавателем схемой анализа конкретной ситуации, которая в свернутом виде представляет тот алгоритм действий, который ранее был представлен в теоретическом курсе. Одним из вариантов схемы может служить пример, взятый из учебного пособия «Обучение менеджменту(конкретные ситуации)».

2. Самостоятельный анализ практической ситуации проводится индивидуально, слушатели готовят письменный текст с ответами на вопросы по схеме анализа. Каждый студент индивидуально анализирует предложенную

практическую ситуацию по заданной схеме, привлекая знания, полученные в ходе теоретических курсов.

3. Анализ ситуации в группе (30-60мин)– работа слушателей в небольших группах (5-7 человек) с целью подготовки сообщения по анализу ситуации.

С помощью преподавателей, разбившись на группы, студенты проводят совместный анализ ситуации, определяют важнейшие аспекты ситуации, основные проблемы и способы их решения, и оформляют результаты группового анализа, разделяемые большинством участников обсуждения.

При работе в группах бывает целесообразно конкретизировать задачу и выделить несколько аспектов, которые должны быть вынесены на межгрупповую сессию. Задание на подготовку визуального материала необходимо подкрепить предоставлением соответствующих материалов (ватман, фломастеры).

4. Межгрупповая сессия (1-2 часа, пленарная дискуссия) включает в себя серию последовательных докладов рабочих групп, ответы на вопросы. После групповой работы представители групп презентуют результаты обсуждения на межгрупповой сессии.

5. Подведение промежуточных итогов. Может проводиться с разными целями и иметь разный предмет рассмотрения. Например, предметом подведения итогов может стать оценка работы слушателей со схемой анализа ситуации, прояснение непонятных аспектов, поиск индикаторов оценки точности и адекватности формулировок вопросов, сформулированных в схеме анализа. Другим содержанием для подведения итогов может стать рефлексия групповой работы – оценка эффективности работы в группах, диагностика групповых ролей, оценка процесса и результата групповой работы. Третьим содержанием может стать экспертная оценка представленных решений, когда преподаватель оценивает плюсы и минусы результатов анализа ситуации, обобщает их и представляет одно из возможных экспертных решений.

Обычно разбор кейсов состоит из прочтения, решения и презентации. Затем они обсуждаются в ходе общей дискуссии – дебатов. Это очень важно, так как в

бизнесе надо не только найти правильное решение, но и суметь обосновать его, убедить других в своей правоте. Далее решение представляется на суд аудитории.

В процессе индивидуальной работы слушатели знакомятся с материалами практической ситуации и готовят индивидуальные материалы по вопросам, представленным в схеме анализа. В ходе групповой работы происходит согласование различных представлений о ситуации, основных проблемах и путях их решения, нахождение взаимоприемлемого варианта решения, доработка и экспертиза предложений, оформление предложения в виде текста и плакатов для презентации на сессионном заседании.

В процессе пленарной дискуссии каждая из малых групп представляет собственный вариант решения ситуации, отвечает на вопросы участников других групп и уточняет свои предложения, а после окончания докладов, дает оценку или выражает отношение к вариантам решения, предложенным другими группами.

Порядок анализа кейса должен быть следующим:

- 1) выявление основной проблемы;
- 2) определение всех факторов, влияющих на эту проблему;
- 3) разделение основных и второстепенных факторов;
- 4) рассмотрение альтернативных путей решения;
- 5) выбор наиболее оптимального решения.

При разборе кейса для начала следует определить круг вопросов и ключевые проблемы. Главное, что необходимо понять: какие из представленных данных важны для решения, а какие нужно отбросить в сторону. Уяснив задачи и определив круг проблем, следует выбрать метод для разбора. Существует множество уровней и разновидностей разбора. Если анализ подразумевает тщательное исследование ключевых вопросов, то кейс рассматривается со всех сторон. Может быть и так, что потребуются сосредоточиться лишь на определённой проблеме.

При дискуссии в группе необходимо обратить внимание на следующие детали:

- 1) группа должна знать о временных рамках дискуссии;
- 2) студенты должны выслушать друг друга, даже если они не согласны;
- 3) в дискуссии не должны доминировать 1-2 человека;
- 4) каждый обучающийся должен быть вовлечён в дискуссию, вопросы помогают направлять дискуссию.

На пленарном заседании необходимо рассмотреть, в чём состоит проблема, что нужно сделать, чтобы решить проблему предприятия. Должен выступить каждый обучающийся индивидуально, при этом рассматриваются все области деятельности предприятия (например, производство, управление, финансы, реализация).

После сессии слушатели, совместно с преподавателями, обсуждают предложенные варианты. Возможна совместная (всех слушателей и преподавателей) оценка реалистичности и реализуемости предложенных решений.

4.4. Сценарии работы над кейсом

Сценарий работы над кейсом может меняться исходя из многих факторов. Основные факторы представлены на рис. 4.



Рис. 5. Факторы, влияющие на формирование сценария кейса

Сам же процесс обсуждения кейсов зависит от следующих факторов:

1. Степени сложности рассматриваемой ситуации;
2. Объёма и качества предоставленной информации;
3. Уровня (масштаба) ситуации (отдельное мероприятие или целый проект);
4. Предмета ситуации;
5. Вида кейса;
6. Уровня компетенции ведущего и/или экспертов;
7. Выбора ролей обучаемыми.

О выборе роли обучаемыми стоит поговорить отдельно. Выбор ролевой позиции обучаемым имеет важное значение, поскольку предполагает различные модели анализа и действий. Участник обучения имеет возможность выбрать роль либо консультанта, либо менеджера. Выбор роли менеджера может повлечь за собой создание одной или нескольких групп для поиска оптимального решения, проведение рабочих совещаний по проблеме, подготовку управленческой документации, плана реализации управленческого решения и т.п.

Выбор же роли консультанта требует не только проработки вариантов решения проблем, но и учёта целого ряда факторов в системе отношений

«консультант-клиент» в процессе планирования и осуществления изменений, включая и преодоление сопротивления планируемым и осуществляемым изменениям.

Если рассмотреть все фазы процесса консультирования, то мы увидим, что они включают в себя:

1. Стадию подготовки: первый контакт с клиентом, предварительный диагноз проблемы, планирование задания, предложения клиенту относительно контракта на консультирование;
2. Стадию установления диагноза: обнаружение фактов, анализ и синтез фактов, детальное изучение проблемы;
3. Стадию планирования действий: выработку решения, оценку альтернативных вариантов, предложение клиенту, планирование осуществления решений;
4. Стадию внедрения: помощь в осуществлении изменений, корректировку предложений, обучение;
5. Стадию завершения: оценку, конечный отчёт, расчёт по обязательствам, планы на будущее, уход консультанта.

Важность подобной постановки учебной задачи позволяет уже на первой стадии моделирования роли консультанта провести, например, конкурсный отбор консультантов для дальнейшей работы, внося естественный соревновательный момент в учебный процесс. Подобная постановка вопроса учит выстраиванию взаимоотношений клиентов с консультантами и консультантов с клиентами, формулировке теоретических подходов, зачастую влияющих на весь процесс анализа и изменений.

На второй стадии важен отбор фактов, всестороннее рассмотрение проблемы и её диагностика, например, является ли проблема технологической, или какой-либо из социальных – организационной, информационной, психологической и т. п.

Третья стадия – планирование действий. Её основная цель – найти решение проблемы, разработать стратегию и тактику управленческих действий,

определить источники сопротивления возможным изменениям и прочее. Эта фаза предполагает активное взаимодействие консультанта с клиентом, что позволяет значительно разнообразить процесс обучения, т. к. участники находятся в постоянном контакте.

Не менее важны и две последующие стадии – внедрение и завершение. Они представляют хорошие возможности анализа деятельности различных уровней менеджмента на разных стадиях проработки планов и действий по реализации принятых управленческих решений.

При обсуждении кейса в аудитории происходит фиксация результатов обучения. Обсуждение продолжается в среднем 2 часа, но может варьироваться в зависимости от типа и масштаба кейса.

Существуют различные сценарии обсуждения кейсов:

Сценарий 1. Мотивированные участники

1. Не менее чем за две недели до проведения занятий преподаватель доводит до участников обучения содержание кейса либо тему кейса и список рекомендуемой литературы;
2. Если в процессе подготовки к занятию у участников возникли вопросы по прочитанной литературе или по условиям кейса, они могут задать вопросы преподавателю;
3. Обучаемые, проработав над кейсом индивидуально, могут обсудить его в малых группах;
4. В процессе обсуждения и анализа ситуации преподаватель выбирает модератора – ведущего, который руководит обсуждением проблемы, направляя ход дискуссии. Преподаватель может вмешиваться в ход дискуссии, комментировать выступления участников, давать дополнительные сведения;
5. По окончании обсуждения кейса участники обобщают результаты дискуссий, выделяя основные подходы к решению обсуждаемой проблемы.

Сценарий 2. Слабо мотивированные участники

1. Разработка конкретной ситуации непосредственно в аудитории;
2. Формулирование участниками основных проблем;

3. Распределение обучаемых по малым группам;
4. Работа в малых группах;
5. Представление «решений» каждой малой группы;
6. Общая дискуссия, вопросы;
7. Выступление преподавателя, его анализ ситуации.

Сценарий 3. Обсуждение с привлечением экспертов.

1. Разработка конкретной ситуации непосредственно в аудитории;
2. Анализ ситуации в общей группе;
3. Разработка вариантов решения в ходе общей дискуссии;
4. Разработка критериев выбора наиболее эффективного решения;
5. Выбор наиболее приемлемого варианта;
6. Комментарии приглашённых экспертов;
7. Представление выводов каждым из участников;
8. Комментарии преподавателя.

Работа над кейсом может строиться и по уникальному сценарию, поэтому однозначного рецепта не существует и всё зависит от опыта и компетентности преподавателя и характеристик группы обучаемых.

4.5. Трудности при работе с кейсами и проблемы использования case-study метода обучения в Узбекистане

При использовании в учебном процессе кейсов могут возникнуть следующие различные трудности:

1. При анализе кейсов слушатели часто затрудняются в формулировке проблемы. Можно выделить три типичных способа формулирования проблемы:

- постановка диагноза – «В этой организации плохой руководитель», слушателем, которое, однако, мало продвигает его к определению путей разрешения ситуации;
- предложение программы действий – «Им необходимо уволить бухгалтера», «Надо провести реорганизацию» - такое предложение конкретных решений, не основанное на анализе проблем, как правило, бывает слишком поспешным и мало продуманным;
- формулировка проблемы как противоречия между различными элементами организации: например, целями и условиями ее существования, или технологией деятельности и организационной культурой, или между организационной структурой и внешними параметрами ситуации. Сформулированное таким образом видение проблемы, дает слушателям возможность отметить несколько наиболее существенных рассогласований и начать поиск эффективного решения.

Для того, чтобы слушатели при анализе ситуации могли формулировать проблему как противоречие необходимо, либо, на этапе подготовки дать пояснение о возможных формах фиксации проблемы и отметить наиболее приемлемые, либо, по результатам анализа, обсудить со слушателями связь формулировки проблемы с глубиной проработки решения.

2. Одной из самых распространенных трудностей в работе с кейсами является установка слушателей на получение экспертного решения от преподавателя. Надо сказать, что некоторые кейсы, подготовленные, например, в рамках Гарвардской школы бизнеса, с самого начала не предполагают наличие

правильного решения. Ситуации, рассматриваемые при таком подходе, ориентированы на включение слушателей в процесс анализа ситуации, задание определенных норм работы для получения качественного результата. Однако это, видимо, специфика работы с взрослой аудиторией, наши слушатели часто настаивают на получении ответа по решению проблемы от преподавателя. И к этому надо быть готовым. Можно, например, подготовленные решения по анализу ситуации обсудить с экспертами и в конце занятия сравнить решение слушателей с экспертным.

На сегодняшний день внедрение современных интерактивных методов обучения является наиболее актуальной проблемой в системе образования Узбекистана. Для всестороннего использования в системе обучения кейс-метода обучения существуют следующие ограничения и проблемы:⁷

- 1) кейс-метод не предусмотрен в учебном плане обучения;
- 2) административные препятствия;
- 3) консерватизм, не поддерживается новый метод обучения;
- 4) отсутствие в достаточном количестве специальной литературы о кейс-методе обучения;
- 5) отсутствие каталога рекомендуемых кейсов для обучения;
- 6) отсутствие стимулов разработки кейсов;
- 7) отсутствует методика составления кейсов;
- 8) отсутствуют технические возможности (размножение материалов, составление плакатов и т. д.);
- 9) аудиторный фонд не отвечает требованиям;
- 10) отсутствие у преподавателя опыта проведения занятий кейс-метода и др.

⁷ Ш. Бобохужаев Возможности применения в обучении кейс-методов: Международная научно-практическая конференция: Сборник статей/ Т.: Изд-во ЦНБП Минмакроэкономики РУз, 2004. с.229.

К сожалению, в вузах Узбекистана не практикуется поощрение за написание кейса и не выплачивается гонорар за его разработку. В то же время преподавателей знающих о case-study и обучавшихся в западных бизнес-школах или участвовавших в специальных семинарах, тренингах по изучению данной методики, не так уж много. Чтобы написать кейс, необходимо, в первую очередь, знать изнутри организацию, и здесь преподавателям поможет их практический опыт деятельности. Однако получить «добро» от предприятий на написание кейса чрезвычайно сложно, зачастую просто невозможно.

Ещё одна проблема – достоверность кейса. И заключается она не в мелочах, а в правде жизни. Кейс может содержать и придуманные обстоятельства. Но главное, чтобы была реальная интрига, завязка ситуации. Обычно гарвардский кейс составляется на 20-25 страницах текста. Для его написания требуется очень много информации. Например, кейс про конкурентную борьбу местной компании, производящей мороженое в Саудовской Аравии, с компанией того же профиля, но мирового масштаба. В нём заложена информация о структуре компании, владельцах, дана схема организации, избранные данные о населении и стратегиях маркетинга в стране. Есть данные об организации распространения, ассортименте продукции, которую выпускает местная компания, сведения о доходности её брэндов, затратах компании на маркетинг мороженого (где и сколько тратить на рекламу), валовой выручке от продаж и прочее.

Устранение имеющихся препятствий использования и активное внедрение в систему обучения кейс-метода, позволит поднять уровень подготовки специалистов на уровень современных международных требований, соответствующий потребностям мирового рынка.

Глава 5. Примеры кейсов

5.1. Кейс “Строим башню” – строим свою работу по внедрению новых проектов

Кейс “Строим башню” - это универсальный кейс, которые вскрывает управленческие проблемы в любой компании. “Строим башню” учит не экономить время на планировании и бюджетировании, составлять расчеты прежде, чем заняться деятельностью. Участникам предлагается разделить на команды по 3 человека и придумать способ строительства башни из листов бумаги формата А 4. Цель – построить башню с максимальной прибылью. На прибыль влияют время, затраченное на строительство, высота башни и количество использованных листов бумаги. Участники вместе с бумагой для строительства получают графики, по которым они могут рассчитать оптимальное время, высоту и количество листов – это несложно. Однако, по опыту, почти никто этого не делает. Все устремляются быстрее завершить разработку технологии – как строить башню из бумаги, чтобы она не падала. Наиболее опытные участники также распределяют обязанности внутри группы – кто что будет делать во время строительства. А вот расчет, т.е. бюджетирование ресурсов, почти никто не делает.

Одна компания, в которой этот кейс выполняли управляющие отделениями, вскрыла свою проблему – построенные убыточные башни показали участникам, так как они в своей реальной практике привыкли все новые мероприятия и проекты поскорее запустить в работу, и доделывать уже в процессе их реализации. Они до выполнения этого кейса были искренне убеждены, что практика – критерий истины. Поэтому практика лучше всех расчетов покажет, как работать с проектом. Как результат – все проекты были сырыми, отнимали кучу времени и вносили дезорганизацию в работу.

На момент работы с кейсом в компании наметилась устойчивая тенденция среди управляющих негативно относиться к любым новым проектам. Работа с кейсом показала им возможность иного подхода –

необходимости более тщательных расчетов и проектирования. А ведь и на каждый новый проект можно составить кейс и в моделируемой ситуации посмотреть, как будет работать проект, какие проблемы породить, какие ресурсы нужны для их решения. Тогда и сотрудники компании снова начнут позитивно относиться к изменениям.

5.2 Case Study на тему: «Market Opportunity Analysis на примере Timex Corp»

Разработчик Костюкова Ирина

Источник J. Paul Peter & Janes H. Donnelly “Marketing Managment. Knowledge and Skills”

Timex Corp. является одной из первых компаний представивших на рынок дешевые, но надежные механические часы. Эти часы были массового производства, с основой на дешевом твердом сплаве, а не на искусственных ювелирных камнях.

Эти часы были также прочнее всех часов, которые изготавливались до них (без применения камней). Timex намеривалась продавать эти часы в ювелирных магазинах, делая 30% торговую надбавку. Однако ювелирные фирмы устанавливали торговую надбавку среднюю в размере 50%, и поэтому многие отказывались от приобретения этого товара. Тогда компания направила продажи в аптеки, магазины запчастей и даже на стенды продавцов сигарет. В один момент компания создала сеть дистрибьюторов почти четверть миллиона точек. Эта дистрибьюторская стратегия, ориентированная на массы, была поддержана мощной рекламной компанией. Эта компания демонстрировала прочность и надежность часов Timex в любой жизненной ситуации. Целью этой компании было убедить потребителей в том, что часы Timex могут «take a licking and keep ticking», что дословно можно перевести как то, что часы могут получить сильный удар и продолжать тикать. Выбранная стратегия была на тот момент очень успешной. В 1960-х годах Timex принадлежало 50% рынка США и 20% мирового рынка. В 1970 году прибыль компании после выплаты налогов составила \$27 млн. при обороте в \$200 млн.

После четверти века доминирования на рынке, в 1970-х годах компания столкнулась с серьезной конкуренцией, в первую очередь, со стороны электронных часов, которые в начале Timex осудила как бесперспективные. Со временем, когда компания поняла важность этого нововведения и представила

свои собственные аналоговые часы, конкуренты успели представить на рынок гораздо более совершенные модели.

В 1983 г. доля рынка Timex сократилась до 17%. Timex занимала уже не первое, а пятое место (пропустив вперед Seiko, Citizen, Casio и ASUAG-SSIH Ltd.). Электронные и кварцевые аналоговые часы доминировали на рынке и даже преуспевающие японские корпорации столкнулись с «войной цен» со стороны производителей из Гонконга. Цена средних часов упала с \$5 в 1981 году до менее чем \$2 в 1983-84 годах. Многие компании разорялись, так как прибыль в некоторых случаях составляла всего несколько центов с одних часов.

При таком положении дел, Timex решила предпринять попытку перестроить свой рынок часов. Было принято решение приступить к освоению таких сегментов рынка как домашние компьютеры и медицинская продукция для дома. Но основные инвестиции (порядка \$100 млн.) были направлены на модернизацию производства и разработку нового дизайна часов. Основной целью новой стратегии было создать новый образ для часов Timex. Часы должны были быть внешне такими - же привлекательными как дорогостоящие «ювелирные» часы, при цене не выше \$50.

Но эта рыночная ниша была уже переполнена. В дополнение к продукции поступающей из Японии и Гонконга, Швейцарские производители выпустили Suatch, яркие часы из пластика по цене в \$30.

Timex также предприняла попытку пробиться на рынок дорогих часов, выпустив серию Elite. Часы этой серии продавались в ювелирных магазинах по цене от \$120. Но как заявил один из конкурентов Timex, у них есть один недостаток - ярлык «\$12.95»

5.3. Case Study на тему: «Monopoly. IBM: Big is not necessarily bad»

Разработчик Костюкова Ирина

Источник Bradley K. Schiller “The Economy today”

Монополии могут отрицательно влиять на ценообразование, «входы» фирмы, техно логические предпочтения и дистрибьюторскую стратегию фирмы. Чаще всего монополия вредна для потребителя. Неудивительно поэтому, что федеральные власти, власти штата и даже местные власти наделены достаточными полномочиями и возможностями для предупреждения или регулирования концентрации в одних руках рыночной силы. Правовые основы федерального антitrustовского законодательства в основном заключены в трех следующих законах:

- The Sherman Act (1890 год).
- The Clayton Act (1914 год).
- The Federal Trade Commission Act (1914 год).

Несмотря на то, что законы Sherman, Clayton и FTC создали правовую основу для правительственной антимонопольной деятельности, они оставили несколько важных вопросов открытыми. Что к примеру является «монополией» в реальном мире ? Должна ли компания производить 100% продукта чтобы вредить благосостоянию потребителя? Или до 99% ? Или до 75% ? И, к примеру, какие монополистические действия компании должны быть запрещены? Как мы видим этот вопрос, в первую очередь, относится к структуре рынка. Наиболее ярким примером по данной проблеме является компания IBM.

Дело федерального правительства против компании IBM во многом противоречиво. Компания IBM доминировала в своей отрасли производства и торговли. К моменту начала дела в 1969 году IBM принадлежало более 70% рынка компьютеров. The Justice Department признал, что нет предпосылок для признания IBM естественной монополией и, что рынок компьютеров не конкурентный. Это привело к рассмотрению дела IBM по обвинению в монополизации рынка.

Утверждалось, что *поведение* IBM удушает честную конкуренцию. Были выделены три практики, которые якобы использовались IBM.

Во-первых, было заявлено, что IBM запугивает покупателей, которые хотят подключить оборудование, произведенное не IBM, к системам IBM. Во-вторых, IBM «обескураживала» перспективных покупателей продукции конкурентов IBM своей политикой «анонсирования». Заявлениями о том, что новейший и мощнейший компьютер IBM «прямо за углом», компания существенно смещала предпочтения потребителей в сторону своей продукции. И наконец, IBM была обвинена в крайне агрессивной ценовой стратегии, которая оказывалась губительной для конкурентов.

Дело IBM тянулось 13 лет. Был детально проанализирован рынок компьютеров и сама стратегия IBM. За все это время исписали 66 млн. страниц бумаги.

В то время рынок компьютеров рос с огромной скоростью. И IBM указало комиссии на то, что несмотря на доминировании на локальном рынке мейнфреймов, на остальных сегментах рынка компьютеров доля IBM относительно невелика.

IBM отвергла обвинение в монополистическом поведении. Было указано на то, что нет барьеров для входа в отрасль, и кроме этого у IBM нет «монополистической власти» на этом рынке. «Все в чем мы виноваты, так это в том, что мы снижаем цены, улучшаем качество, и проводим политику агрессивной конкуренции», - заявил представитель IBM.

8 января 1982 года эти аргументы были приняты и закон против IBM не прошел. «Все, что мы сегодня узнали, так это то, что большой компании, которая занимает значительную долю рынка можно использовать политику агрессивной конкуренции. Иногда.» - эту историческую фразу сказал Assistant Attorney General Вильям Бакстер (William Baxter). Она окончательно подвела итог этого многолетнего разбирательства. Было признано, что монопольная власть может быть выгодна потребителю.

5.4. Case Study на тему: «Бескорыстные забастовки» Разработчик

Костюкова Ирина

Источник «Коммерсант» №12 (171)

Издержки на рабочую силу, по-прежнему, остаются одной из основных составляющих общих издержек фирмы. И в связи с этим как нельзя более актуальными становятся те изменения в профсоюзном движении, которые мы можем наблюдать сейчас. Рабочие требования касаются уже не повышения оплаты, различных бонусов и т.д., а стратегии развития компании, решения проблем управления, выбора приоритетных целей фирмы.

Недавно закончилась крупнейшая за последнюю четверть века забастовка на заводах General Motors. Но рабочие просили не денег. Рабочие протестовали против аутсорсинга, т.е. покупки комплектующих у внешних производителей. Но при ближайшем рассмотрении требования бастующих оказываются на первый взгляд не такими бескорыстными.

Профсоюз United Auto Workers выдвинул настоящую программу экономического развития фирмы. Профсоюз предложил General Motors построить завод стоимостью \$160 млн. на территории США, и перестать закупать детали тормозных колодок у Bosch. В первых числах мая забастовали 2 завода (около 3000 чел.) GM в Детройте, штат Огайо. Поскольку GM использует технологию подвоза деталей точно в срок при практическом отсутствии запаса на сборочном конвейере, то через неделю после начала забастовки встали 26 из 29 американских заводов GM. Простаивало более 100.000 рабочих, и ежедневные потери составили \$30-35 млн.

Начались переговоры и вскоре рабочие преступили к работе. Что же касается их требований, то они так и не были удовлетворены.

Местное производство этих деталей обойдется дороже.

Но невыполнение требований не значит, что бастующие расходятся с пустыми руками. И в большинстве случаев именно в этом заключается их основная цель. Требуя одного, они легко удовлетворяются другим. Причем

«бескорыстные» забастовки позволяют добиться гораздо большего, чем прямые требования высокой зарплаты, бонусов, рабочих мест.

Каждому из бастующих GM выплатила \$1750 «в качестве компенсации за рабочие места, которые, несмотря, на предварительную договоренность (после предыдущей забастовки) так и не были созданы. А новым обещанием создать 400 рабочих мест в Огайо GM купила право на аутсорсинг. За это обещание тоже придется когда -нибудь расплачиваться.

Но проблема вмешательства профсоюзов в управление компанией стало уже международной проблемой.

Европейская система связи сейчас готовится к либеризации. Она будет состоять в том, что национальных операторов заставят бороться с иностранцами на равных. Все «Телекомы» государственные и все собираются приватизироваться. В этом и увидели опасность для себя рабочие. «Закон о приватизации не пройдет!» - заявили профсоюзы.

В основном рабочие боятся двух вещей - объявления компании банкротом (что невозможно при госсобственности) и потери привилегий государственных служащих. В результате усилий профсоюзов фирма будет продана в частные руки, но ее служащие будут продолжать считаться на госслужбе с сохранением всех привилегий этого положения.

Так, что договоренности, достигаемые профсоюзами и руководством, лучше всего показывают истинные цели «бескорыстных» забастовок.

5.5. Case Study на тему: Экономика предприятия «Product Strategy на примере The Seven-Up Company» Разработчик Митько В. Г.

«7UP» был впервые представлен в 1929 году под названием «Bib-Label Lithiated Lemon-Lime Soda». Вскоре этот напиток был переименован в «7UP». С того времени и до наших дней «7UP» является традиционным лимонным напитком и лидером по продажам в данной категории.

Он продвигался на рынок на протяжении нескольких лет. Это продвижение осуществлялось при помощи массированных рекламных компаний, таких как «Nothing does it like 7UP», «Wet and Wild», «The Uncola», «America is turned 7UP», «Never had it, never will».

Последняя компания из выше перечисленных фокусировала внимание покупателя на том факте, что «7UP» не содержит кофеин, в отличие от большинства «кол». Но самой успешной компанией была «Uncola», которая противопоставляла «7UP» «колам».

«Seven-Up Company» была приобретена в 1978 году «Philip Morris», компанией известной своими маркетинговыми навыками и успехом таких товаров как сигареты «Marlboro» и пиво «Miller Lite». Тем не менее, «7UP» в первые 4 из 5 лет, которые она принадлежала «Marlboro» несла убытки. К примеру в 1983 году «operating loss» составили \$10.8 миллионов.

Индустрия прохладительных напитков растет приблизительно на 4 % в год. И 62 % этого рынка (с ежегодным оборотом в \$17 млрд.) принадлежит «колам».

В то время как более 17 % молодежи в США предпочитают лимонадные напитки, эта категория занимает всего 12 % рынка прохладительных напитков. С расширением рынка доля компании на нем в 1983 году увеличилась до 5.6 %. «7UP» прочно вошел в тройку самых популярных напитков, пропустив вперед «Coke» и «Pepsi». Но в 1984 «7Up» переместился на 4 место, пропустив вперед «Diet-Coke».

Одновременно конкурируя с «колами», «7UP» также имел несколько конкурентов на рынке лимонада. В дополнение к «Bubble-Up» и «Teem»,

«Coca-Cola company» агрессивно рекламировала «Sprite», эквивалент «7UP». Целью этой компании было изменить предпочтения потребителей «7UP» в пользу «Sprite». В 1981 году в средствах массовой информации, в рекламе «Sprite» упоминался в два раза чаще, чем «7UP». В 1984 году «Pepsi-Co» представила свой новый лимонный напиток - «Slice», который содержит 10 % натурального сока, и начала сильную рекламную кампанию ориентированную одновременно против «7UP» и «Sprite».

Как уже упоминалось, реклама «7UP» в 1984 году делала упор на тот факт, что «7UP» не содержит кофеин. Исследования компании показали, что 66 % взрослых американцев и 47 % тинэйджеров заинтересованы в приобретении напитков не содержащих кофеин. Компания «Seven-Up» использовала эту же анти-кофеиновую позицию при продвижении на рынок в 1982 году своей собственной «колы» «Like». Несмотря на то, что это продвижение было поддержано мощной рекламной кампанией (на которую было истрачено \$50 млн.), «Like» не захватил большой доли рынка. Все преимущество анти-кофеиновой позиции «7UP» было нейтрализовано тем, что и «Coke» и «Pepsi» представили «caffeine-free» версии большинства своих напитков.

Дистрибьюторами «7UP» являются 464 фирмы и компании. 337 из них также являются дистрибьюторами конкурирующих «кол», таких как «Coke», «Pepsi» или «Royal Crown». Было зафиксировано, что, возможно, у «7UP» больше конфликтов с дистрибьюторами, чем у «Coke» & «Pepsi» вместе взятых. Это было вызвано тем, что многие партнеры «7UP» рассматривали анти-кофеиновую рекламу «7UP» как удар по ним и по всей отрасли прохладительных напитков. Также было отмечено, что «Pepsi» и «Coke» делают скидки для дистрибьюторов и bottler-ов чаще и они выше чем у «7UP».

И если рассмотреть конечное звено продажи прохладительного напитка, то мы увидим, что розничные продавцы, рестораны и т.д. предпочитают иметь дело только с одним, но имеющим полный спектр напитков bottler-ом. А политика «7UP» в отношении своих дистрибьюторов, как уже указывалось выше, оставляет желать лучшего. Примером того, что «7UP» допустила

серьезные просчеты в маркетинге является следующее. Сеть ресторанов «McDonalds» (насчитывающая 6.250 точек быстрого питания только в Америке) при стандартизации напитков не включила в список обязательных для каждого ресторана набора напитков «7UP». Этот список выглядит следующим образом: «Coke», «Sprite» и апельсиновый сок.

5.6. Case Study АО Кемотекстиль (Дания)

Разработчик доцент Бобохужаев Шухрат Исмоилович

Ташкентский финансовый институт

Источник Изучение деятельности АО «Кемотекстиль» (Дания) в рамках совместного европейского проекта (JER-21116-2000) «МАТАДОР-2000»

Профиль компании

Общая информация

Предприятие **АО Кемотекстиль** является акционерным обществом закрытого типа и относится к классу В – малых предприятий, и имеет в Дании статус предприятия по окраске. Акционерный капитал на 31.10.00г. составляет 500 000 крон. Земля под предприятие была куплена у города со следующими условиями – Хёрнингская коммуна поставляет чистую воду и э\э, а также очищает загрязненную воду за коммунальную плату. Заказчиками продукции предприятия являются 75 предприятий –заказчики в основном, из автомобильной промышленности. 80 процентов продукции – синтетический текстиль. Количество работающих на предприятии 30 человек, из них 22 человека на производстве в две смены.

Производственный и технологический процесс

В 1982 году предприятие получило разрешение от властей по охране окружающей среде Дании. В 1986 году в окрошечном цехе было 36 лебедочных окрашиваемых машин, 4 струйные и 4 лучевые окрашиваемые машины. Окрашиваемая продукция изготавливалась 3,5-4 тонны в день. До 1990 года все лебедочные машины были заменены на струйные окрашиваемые машины. Сегодня на предприятии заменено 10 высокотехнологических окрашиваемых машин из Германии. Кроме того, была обновлена система контроля машин с базой PLC на контрольную систему, основанную на микропроцессорной базе (PC компьютерная система). Каждая машина имеет PC -собственный

компьютер, который соединен с центральным компьютером, через который контролируется программа окраски машины.

Предприятие фильтрует физические частицы, а также добивается нейтрализации кислотности воды.



нейтрализации кислотности воды.

Процесс производства окраски ткани следующий:

- 1) Получение заказа;
- 2) Изучение заказа – получение сырья, краски и т.д.
- 3) Планирование заказа;
- 4) Подбор рецептов заказа;
- 5) Получение сырья;
- 6) Контроль качества сырья;
- 7) Закладка сырья в рулон, сшитый из рулонов в 60 метров;
- 8) Окраска;
- 9) Сбор воды посредством пропускания через вальцы (отжим) до 60 процентов воды в ткани;
- 10) Сушка ткани до исчезновения влажности;
- 11) Определение ширины и длины поставки ткани;
- 12) Контроль, поиск ошибок.

В производственном процессе работают 22 человека. Поступление сырья от поставщиков происходит не вовремя. Система производства построена гибко. Если заказ необходимо изготовить за 3 недели, то планируется производственный процесс на 1 неделю, а фактически процесс работы занимает один день. Руководители среднего звена могут сделать новые типы материалов всего за 2 часа. Долгосрочная эксплуатация машин составляет 60%, а краткосрочная – не выше 40%.

Рыночная деятельность

С 1986 года основными задачами перед собой предприятие поставило уменьшение использования количества воды, э\э и химикатов. С этого момента до 1995 года общие сбережения составили 39% э\э, воды и её очистка – 60%, топливо для паровых машин –46%, очистка и химикаты –20%, др. Покупки – 32%, зарплата –27% и др. Расходы –16%.

Инвестиции в окрасочные машины и оборудование достигли приблизительно, 2,5 млн. долларов США. До сегодняшнего дня у предприятия нет инвестиционной задолженности за последние годы. В течение последних трех лет предприятие участвует в RECIPE и MEMTEX проектах, где предприятие концентрируется на сбросовых водах (очистка воды, химикатах и их замене и др.). В этом проекте рассматривается возможность снижения потребления количества воды. В 1986 году в производственном процессе процент ошибок при окраске составлял 7,8% , а сегодня этот показатель составляет меньше 2 % . Основное внимание предприятие уделяет охране окружающей среде – контроль выбросов загрязненного воздуха, уровень шума и т. д. Делается много инвестиций в эту область и предприятие добивается того, чтобы оно было чуть впереди мер требуемых комиссией по охране окружающей среды. Предприятие имеет месячные кредиты на приобретение газа, ингредиентов, воды и её очистку.

Организация работы администрации

Господин Х. Эллербэк совместно с 4 сотрудниками – начальник производства, 2 руководителя отделений, начальник по запасам обсуждают и составляют планы работ. Кроме того, господин Х. Эллербек совмещает должности экономиста, маркетолога, сбытовика, компьютерщика, закупщика. Также имеется бухгалтерия, где работают 2 человека, а также механик. Господин Х. Эллербэк посещал многие краткосрочные курсы, однако не имеет высшего образования по основному направлению красильщика. Структура

управления плоская и нет четких ограничений, т. е. не имеется какой-нибудь четкой административной системы. Подсчет финансовых показателей, бухгалтерской отчетности производится по компьютерной программе.

Н а с т о я щ а я с и т у а ц и я



Деятельность АО Кемотекстиль с 1997 года по 1999 год была убыточной в связи с ростом цен на газ, а также жесткой конкуренции. Предприятие оказалось на плаву благодаря запасам, которые сделало предприятие за предыдущие годы. За 2000 финансовый год достигнуто увеличение производства на 5% из-за подъема производства, а также увеличения цен на производственную продукцию.

Основную концентрацию усилий предприятие направило на поиск путей компромисса между затратами и выгодой. Основные задачи – это уменьшение потребления воды, электроэнергии и химических ингредиентов. Развитие технологии красильных машин и оборудования идет медленно, поэтому модернизация будет производиться постепенно.

В производстве идет интенсивное перемещение рабочих, т. е. рабочие дублируют работу друг друга и могут совмещать несколько направлений. Однако это мало влияет на уровень зарплаты, т. е. повышение зарплаты не существенно и стимулы освоения других направлений работы в предприятии отсутствуют.

Различные точки зрения на деятельность предприятия

В настоящее время деятельность предприятия не вызывает опасений. Наблюдался рост производства в 2000 году после убыточных 1997-1999 годов. Участие в проектах RECIPE и MEMTEX дает возможность работать по направлению уменьшения использования воды, а также работе со сбросовыми водами. Приобретено из Германии 10 новых окрасочных машин. Почти полностью заменены лебедочные окрасочные машины на струйные и лучевые окрасочные машины. Лебедочные машины служат в целях тренировки и изучения процесса окраски. Производственный процесс каждой окрасочной машины компьютеризирован. Однако поставка сырья производится не вовремя и, следовательно, производственный процесс идет с задержкой времени.

Господин Х. Эллербэк является президентом предприятия и в то же время он совмещает должности экономиста, маркетолога, сбытовика, компьютерщика и закупщика. Он посещал различные краткосрочные курсы, но не имеет высшего образования по основному направлению деятельности – специалиста по окраске. Загруженность оборудования по долгосрочной эксплуатации составляет 60%, а по краткосрочной эксплуатации всего - 40%. Устаревшее лебедочное оборудование находится в цехах и применяется как учебное оборудование. Производственный процесс планируется очень гибко и имеет широкий интервал времени – если запланировано изготовить ткань за 3 недели, на производственный процесс уделяется 1 неделя, а фактически работа завершается за один день. Производственный процесс компьютеризирован. Планируется в ближайшем будущем переместить процесс окраски в Прибалтику, а готовое изделие производить здесь.

Приложение 1

№	Показатель	99/00	98/99	97/98	96/97	95/96
1	Общий товарооборот					
	Результат до налогов	7.402	4.653	0	0	7.395
	Результат продаж	1.222	-912	-1.175	703	-206
	Результат года	508	-1.339	-1.534	348	-696
	Собственный капитал	1.713	1.713	3.051	4.586	4.302
	Общий баланс	11.631	11.631	12.949	13.930	13.656
2	% от общей выручки					
	Коэффициент прибыльности					
	Возврат инвестиций	10,51	-7,84	-9,07	5,05	-1,51
	Коэффициент мощности	1,20	0,84	0,00	0,00	0,97
	Текущий коэффициент	3,43	3,43	6,10	9,17	8,60
	Коэффициент стабильности	14,73	14,73	23,56	32,92	31,50
3	Уставной капитал	500	500	500	500	500
	Дата	31.10.00	31.10.00	31.10.00	31.10.00	31.10.00
4	Количество работающих	23	23	24	25	24

6. Примерные темы кейсов

К учебному курсу «**Этика управления**»:

- Тема 1. «Что такое этика управления?» ;
- Тема 2. « Феноменальная память»;
- Тема 3. «Этика бизнеса и профессиональная этика менеджера»;
- Тема 4. «Этические модели управления конфликтами».

К учебному курсу «**Основы менеджмента**»:

- Кейс 1. « Планы и жизнь»;
- Кейс 2. « Феноменальная память»;
- Кейс 3. «Воспитание воспитателя»;
- Кейс 4. «Скрытая мотивация»;
- Кейс 5. «Как отказывать»;
- Кейс 6. «Пустые разговоры»;
- Кейс 7. «Сплетни»;
- Кейс 8. «Мудрый совет» (из личных воспоминаний);
- Кейс 9. «Давать ли свободу подчинённым»;
- Кейс 10. «Как удержать сотрудника от ухода?»;
- Кейс 11. «Слёзы – вода»;
- Кейс 12. «На корабле – бунт»;
- Кейс 13. «Как преодолеть непонимание?»;
- Кейс 14. «Глухая реакция»;
- Кейс 15. «Как сбить гонорар?».

Существуют кейс-технологии по курсам «Психология менеджмента», «Управление персоналом», «Деловая коммуникация в профессиональной деятельности менеджера».

Кейсы по проблемам управления персоналом;

Ситуации - кейсы по психологии менеджмента;

Ситуационные упражнения по анализу стиля лидерства;

Ситуационные упражнения по различиям в восприятии информации;

Ситуационные упражнения по этикету в деловой коммуникации;

Ситуационное упражнение «Выбор при поощрении»;

Ситуационные упражнения по применению теории атрибуции;

Ситуационные упражнения по применению теории мотивации;

Ситуационные упражнения по постановке целей;

Ситуационные упражнения по планированию карьеры;

Ситуационные упражнения по альтернативным путям начала преобразований;

Ситуационно-ролевая игра «Жалоба»;

Ситуационно-ролевая игра «Поручение задания подчинённому»;

Ситуационно-ролевая игра «Приём на работу»;

Ситуационно-ролевая игра «Конфликт на промышленном предприятии»;

Ситуационно-ролевая игра «Шантаж»;

Ситуации для разыгрывания в ролях парами;

Ситуационная задача «Конфликтные ситуации»;

Ситуационная задача «Конфликт в организации».

Использованная литература

1. Каримов И. А. Узбекистан – собственная модель перехода на рыночные отношения. Т.: Узбекистан, 1993.
2. Узбекистан по пути углубления экономических реформ. Т.: Узбекистан, 1995.
3. Каримов И.А. Узбекистан на пороге XXI века. Т.: Узбекистан, 1997.
4. Каримов И.А. Высоккоквалифицированные специалисты - стимул прогресса. Т.: Узбекистан, 1995.
5. Ширяев И. В., Разина Е. М. Обучение менеджменту (конкретные ситуации). М.: Школа бизнеса МГУ, 1995.
6. Коултер Д. Обучение методом конкретных ситуаций в России. Ассоциация развития управления // Менеджмент. 1995. №1. С.8-11.
7. Птицын В. Предвидеть будущее с помощью case-study. С.34-37.
8. Методы эффективного обучения взрослых: Учебно-методическое пособие/ Под ред. Е. А. Аксёновой М.: Transform, Институт повышения квалификации государственных служащих, 1998.
9. Майер Р. Как успешно провести семинар. Берлин: Германский фонд международного развития, 1996.
10. Кларин М. В. Инновационные модели обучения в зарубежных педагогических поисках. М.:Арена, 1994.
11. Неверович С. Д. Игровые методы подготовки кадров. М.: Высшая школа, 1998.
12. Жуков Ю. М. Эффективность делового общения. М.:Знание, 1998.
13. Бобохужаев Ш. Актуальность применения кейс-методов обучения в национальной системе подготовки кадров: Международная научно-практическая конференция: сборник тезисов докладов/ Научные основы внедрения новых педагогических технологий в учебный процесс в системе подготовки кадров налоговых органов. Т.: Изд-во Налоговая Академия РУ, 2003. С. 75-78.

14. Бобохужаев Ш. Актуальность применения кейс - методов обучения в национальной системе подготовки кадров: Республиканская научно-практическая конференция: сборник тезисов докладов/ Проблемы подготовки квалифицированных кадров для органов таможни Т.: Изд-во Олий харбий божхона институти, 2003. С. 126-128.
15. Бобохужаев Ш. Применение кейс-стади в учебном процессе: Республиканская научно-практическая конференция: Сборник тезисов докладов/ Таълим сифатини оширишда васийлик фаолиятини ривожлантиришининг маънавий ва иктисодий-ташкилий асослари. Т.: Изд-во МВССО РУ, 2003. С64-71.
16. Бобохужаев Ш. Пути совершенствования системы подготовки кадров: Международная научно-практическая конференция: Сборник тезисов докладов/ Узбекистонда соликка тортиш тизимини такомиллаштириш йуллари. Т.: Изд-во ТФИ, 2004. С.354-358.
17. Бобохужаев Ш. Актуальность применения кейс-стади методов обучения в системе подготовки кадров для налоговых органов: Международная научно-практическая конференция: Сборник тезисов докладов/ Узбекистонда соликка тортиш тизимини такомиллаштириш йуллари. Т.: Изд-во ТФИ, 2004. С. 362-365.
18. Бобохужаев Ш. Актуальность применения кейс-стади методов обучения в системе подготовки кадров: Международная научно-практическая конференция: Сборник тезисов докладов/ Т.: Изд-во ТФИ, 2004. С.91-99.
19. Бобохужаев Ш. Возможности применения в обучении кейс-методов: Международная научно-практическая конференция: Сборник статей. Т.: Изд-во ЦНБП Минмакроэкономики РУз, 2004. С.221-230.
20. <http://www.edu.uz> Министерство высшего и среднего специального образования РУз.
21. <http://ziyo.edu.uz>.- электронную библиотеку Ziyo.
22. <http://www.edu.fan.uz> - Министерство народного образования.

23. <http://www.informika.ru/text/magaz/higher/> - ж-л "Высшее образование в России".
24. http://www.libfl.ru/ushin/ushin_r.html - Педагогическая библиотека им. Ушинского.
25. <http://www.auditorium.ru/aud/index.php> - Информационно-образовательный портал Auditorium.ru.
26. <http://lib.itsoft.ru/> - Электронная библиотека технической литературы, содержащая большое количество электронных книг по программированию, интернет - технологиям, базам данных, операционным системам, сетевым технологиям. Представлены различные руководства, справочники, учебники, пособия для профессионалов и новичков.
27. <http://allegu.eup.ru/> - Бесплатная электронная библиотека (монографии, диссертации, книги, статьи, новости и аналитика, конспекты лекций, рефераты, учебники). Тематика: история, философия, психология, география, физика, математика, журналистика, политология, химия, экология, и т.д.
28. <http://www.astu.astranet.ru/library/informat/computer.htm> - Электронная библиотека по Информатике и информационным технологиям. Литература по HARDWARE, SOFTWARE, история компьютерной техники, компьютерная безопасность, языки программирования в электронной библиотеке.
29. <http://www.astronet.ru:8101/db/articles/> - Астрономический информационный, образовательный и научно-популярный ресурс;
30. <http://www.auditorium.ru/> - Информационно-образовательный портал Auditorium.ru.
31. <http://www.economics.edu.ru/> - Образовательный портал по экономике, менеджменту и социологии.
32. <http://www.fio.ru/> - Федерация Интернет Образования.
33. <http://www.informika.ru/text/index.html> - Государственный научно-исследовательский институт информационных технологий и телекоммуникаций.

34. <http://www.gain.ru> - Система дополнительного профессионального образования.
35. <http://elibrary.ru/> - Научная электронная библиотека elibrary.ru.
36. <http://www.rsl.ru/> - Российская государственная библиотека.
37. <http://www.public.ru/> - Публичная интернет-библиотека.
38. www.ntf.ru - Национальный фонд подготовки кадров.
39. www.rescenter.ru - Отраслевой специализированный ресурсный центр.
40. www.gain.ru - Сайт системы дополнительного профессионального образования.
41. www.gnpbu.ru - Государственная научная педагогическая библиотека им. Ушинского.
42. www.oim.ru - Журнал "Образование: исследовано в мире".
43. www.ucheba.com - Образовательный портал «Учёба». Информационный ресурс, ориентированный на тех, кто профессионально связан со сферой образования.
44. <http://scholar.unc.edu/8002/courses/Technology> - Новые педагогические технологии.
45. <http://www.fas.harvard.edu/daviscrs/> - Гарвардский Университет.