

Case study

Автор: Александр Михайлович Зобов, кандидат экономических наук, доцент, проректор Государственного университета управления по дополнительному профессиональному образованию; член экспертного совета по программам MBA и учебно-методического совета Управления ДО Министерства образования РФ. Case study (кейс стади) - это метод обучения основанный на разборе практических ситуаций. Case Study стал одной из основных технологий бизнес-образования. Метод изучения конкретных ситуаций (кейсов) возник в начале XX в. в Школе бизнеса Гарвардского университета.

Метод кейс стади (case study). Существуют различные обозначения технологии обучения менеджеров case study, хотя это различия в нюансах. В зарубежных публикациях приходилось встречаться с такими подходами, как метод изучения ситуаций кейс стади (case studies), деловых историй (case stories) и, наконец, просто метод кейсов (case method). В российских, а также русскоязычных изданиях чаще всего говорится о методе конкретных ситуаций (КС), деловых ситуаций, кейс-методе, а в предисловии к переведенному на русский язык одному известному американскому учебнику по стратегическому маркетингу даже пишется о ситуационных задачах (Эткинсон, Уилсон, 2001, с. 13).

В бизнес-образовании в течение его почти столетней истории сформировались свои "фирменные" технологии обучения. Среди прочих к таким "фирменным блюдам" относится метод конкретных ситуаций. Метод широко и успешно используется в западной практике бизнес-образования и до сих пор играет менее значимую роль в российских вузах и школах бизнеса.

Исторически метод case studies конкретных ситуаций возник в начале XX в. в Школе бизнеса Гарвардского университета (США) как своеобразное переложение утвердившейся к тому времени технологии подготовки юристов на подготовку менеджеров. Главной особенностью метода кейс стади было изучение студентами прецедентов, т.е. имевшихся в прошлом ситуаций из юридической или деловой практики. Особый упор делался на самостоятельную работу студентов, в процессе которой просматривалась и анализировалась бездна практического материала. В 1910 г. профессор Копленд (Copeland) стал первым использовать метод студенческих дискуссий по итогам анализа конкретных ситуаций case studies из жизни бизнеса. Первый сборник кейс стади был выпущен там же в 1921 г. (The Case Method at the Harvard Business School). С тех пор Гарвардская школа бизнеса выступает в качестве лидера и главного пропагандиста метода. К середине прошлого столетия метод кейс стади приобрел четкий технологический алгоритм, стал активно использоваться не только в американском, но и в западноевропейском бизнес-образовании.

Особенности метода Case Studies. Метод Case Studies стал наиболее известным в программах подготовки менеджеров, в том числе в программах MBA. Он эффективен прежде всего для формирования таких ключевых профессиональных компетенций менеджеров в процессе обучения, как коммуникабельность, лидерство, умение

анализировать в короткие сроки большой объем неупорядоченной информации, принятие решений в условиях стресса и недостаточной информации.

В этом своем качестве Case Studies выступает как принципиально необходимое дополнение к лекционной методике проведения занятий, которая является "каркасообразующим" элементом обучения в классической, университетской системе образования.

Вместе с тем метод Case Studies не столь "инновационен" как такие, более новые технологии обучения, как метод обучения действием, тренинги, компьютерные обучающие программы и симуляции. Если расставить используемые в бизнес-образовании обучающие методики по принципу их развития от традиционных ко все более инновационным, сориентированным на активные инструменты и технологии обучения, то место метода Case Studies будет где-то посередине.

Одно из наиболее широких определений метода кейс стади было сформулировано в 1954 г. в классическом издании, посвященном описанию истории и применения метода конкретных ситуаций в Гарвардской школе бизнеса: "Это метод обучения, когда студенты и преподаватели (instructors) участвуют в непосредственных дискуссиях по проблемам или случаям (cases) бизнеса. Примеры случаев обычно готовятся в письменном виде как отражение актуальных проблем бизнеса, изучаются студентами, затем обсуждаются ими самостоятельно, что дает основу для совместных дискуссий и обсуждений в аудитории под руководством преподавателя. Метод Case Studies, таким образом, включает специально подготовленные обучающие материалы и специальную технологию (techniques) использования этих материалов в учебном процессе".

Характерно, что в данном случае метод кейс стади рассмотрен скорее как процесс с выделением таких его главных составляющих, как "обсуждения", "дискуссии", что, естественно, не случайно. Традиция использования Case Studies в обучении исходит из принципа "движение к истине важней, чем сама истина".

Таким образом, метод Case Studies предполагает: подготовленный в письменном виде пример кейса из практики бизнеса; самостоятельное изучение и обсуждение кейса студентами; совместное обсуждение кейса в аудитории под руководством преподавателя; следование принципу "процесс обсуждения важнее самого решения". Акцентирование внимания на активном участии студентов в изучении и обсуждении кейсов – это отличительная особенность именно западного стиля обучения. Оно, как известно, воплощается не только в рассматриваемом нами методе. В целом западное бизнес-образование во главу угла учебного процесса ставит самостоятельную работу студентов, их инициативность, известное "расталкивание локтями", хотя последнее и предполагает определенные "правила игры", распространяемые на работу в командах. Несмотря на приоритет "процессной" компоненты в методе Case Studies, он не может применяться без собственно предмета обсуждения – самой конкретной ситуации. В ходе длительного развития и утверждения данной технологии бизнес-образование накопило десятки, если не сотни, тысяч кейсов, стиль которых варьируется от многостраничных гарвардских ситуаций, сознательно перегруженных информацией, до компактных и по-своему непростых, но элегантных - одно-двухстраничных, встречающихся в практике западноевропейских школ бизнеса.

Если попытаться во всем этом многообразии выделить существенные черты конкретной ситуации как таковой, то, пожалуй, стоит остановиться на следующих принципах. Во-первых, учебная ситуация специально готовится (пишется, редактируется,

конструируется) для целей обучения. В таком смысле – это "препарированная" автором ситуация из практики бизнеса. Методическая проработанность конкретных ситуаций, используемых для обсуждения или других учебных целей, должна создать творческую и одновременно целенаправленную, управляемую атмосферу в процессе обсуждения. Во-вторых, кейс должен соответствовать определенному концептуальному полю того учебного курса или программы, в рамках которого рассматривается. Кейс потому и учебный, что учит, формирует определенные профессиональные навыки в контексте конкретного научного и методического мировоззрения. В противном случае мы получаем не целенаправленное и систематическое развитие профессиональных качеств студента, а случайное, главным образом субъективное его восприятие отдельных сторон бизнеса. В-третьих, кейсов может быть много, но при любых их разновидностях работа с ними должна научить студентов анализировать конкретную информацию, прослеживать причинно-следственные связи, выделять ключевые проблемы и (или) тенденции в бизнес-процессах. Наличие реальной, актуальной с точки зрения обучения информации – это необходимое, хотя недостаточное условие наличия учебной ситуации. Если задаться вопросом, что такое идеальная конкретная ситуация, то, на наш взгляд, получится, что это:

1. занимательная история конкретного бизнеса или имевшегося случая из истории данного бизнеса;
2. внутренняя интрига, головоломка, требующая решения;
3. обилие информации, анализ которой не тривиален и требует поиска дополнительной информации;
4. актуальная проблема, способная дать продолжение ситуации в будущем;
5. более или менее типичная ситуация, совпадающая в главном – "теории" вопроса.

В самом начале процесса освоения методики Case Studies в России, в 1991-1997 гг., одним из обязательных разделов в отечественных публикациях, посвященных данной технологии, было описание различных типов ситуаций. Иными словами, отмечалось определенное увлечение классификацией кейсов. Действительно, по своему назначению конкретные ситуации в области менеджмента в самом укрупненном виде можно разделить на: иллюстративные; аналитические; связанные с принятием решений. На наш взгляд, перед тем как приступить к описанию нового кейса, не стоит подгонять его под определенный тип. Как и литературный жанр, разработка ситуаций, являясь творческим процессом, в содержательном отношении неформализуема, а конечный результат может быть и неожиданным для автора. Однако в любом случае необходимо соблюдение определенного формата (стандарта изложения) ситуации.

Формат кейса. Решение данного вопроса стало серьезным этапом реализации проекта НФПК, осуществленного Государственным университетом управления в 1996-1998 гг. совместно с Академией менеджмента и рынка, Школой бизнеса МГУ им. М.В. Ломоносова и Калининградской школой международного бизнеса.

Для издания первого, достаточно полного сборника российских кейсов, пришлось приводить к единому формату более 100 ситуаций, представленных 30 учебными заведениями и консалтинговыми компаниями. Для этого за основу был взят утвердившийся к тому времени формат ситуаций, распространяемых Гарвардской школой бизнеса, а также опыт изучения метода конкретных ситуаций, полученный автором данного раздела в Манчестерской школе бизнеса (Великобритания) в 1993 г. В итоге сложился формат кейса, прошедший проверку временем и к настоящему моменту

получивший широкое распространение в России. Письменное представление любой ситуации должно включать:

1. титульный лист с кратким, запоминающимся названием кейса (в примечании указываются автор и год написания);
2. введение, где упоминается герой (герои) кейса, рассказывается об истории фирмы, указывается время начала действия;
3. основную часть, где содержатся главный массив информации, внутренняя интрига, проблема;
4. заключение (концовку) где ситуация может "зависать" на том этапе своего развития, который требует соответствующего решения проблемы.

Если сравнить данный стандарт построения ситуаций со встречающимися в других изданиях (Российская промышленность, 1999; Варне, Кристенсен, Хансен, 2000), то предлагаемый формат с обязательным указанием автора ситуации, сформулированными вопросами для обсуждения и относительно неглубокой структурированностью самого "тела" ситуации достаточно сбалансирован и поэтому оптимален.

В методике обучения, основанной на разработке и обсуждении "определенным образом" конкретных ситуаций, кроме собственно самой ситуации должно быть обеспечено и соответствующее информационное и методическое сопровождение. Очень часто целесообразно важную, но косвенную информацию, связанную с внутренней проблемой кейса, переносить в приложения. Вообще в западной традиции разработки ситуаций является почти обязательным представлять финансовый баланс компаний, копии фотографий и публикаций, представляющих продукцию компании, описывать ее производственную и торговую инфраструктуру, а также предоставлять дополнительные материалы, касающиеся ее истории и современной жизни. Как раз эти дополнительные материалы и даются в приложениях.

Кроме приложений, в полный комплект под названием "учебная конкретная ситуация" входят заключение по ситуации, в котором излагается "решение" ситуации, как правило, представляющее развитие ситуации в реальной жизни, и, что еще более важно, записка для преподавателя (teaching note). Последняя описывает методические особенности работы с ситуацией в "классе", авторский анализ ситуации, т.е. те драгоценные советы, без которых для любого преподавателя, планирующего использовать данную конкретную ситуацию, работа с ситуацией становится полной импровизацией. По традиции западного бизнес-образования и заключение, и, тем более, записка для преподавателя крайне редко публикуются.

Нежелание придавать гласности фактически главные учебно-методические рекомендации по разбору кейсов объясняют тем, что нецелесообразно навязывать одно единственное видение ситуации, даже если оно и дается в авторском изложении.

Принцип, состоящий в том, что одна и та же ситуация может иметь несколько решений, поиск которых необходимо поощрять в процессе обсуждения, постоянно декларируется в зарубежной методической литературе. Возможно, имеют место и более прагматические цели, когда "закрытость" авторских решений обусловлена стремлением ограничить тиражирование удачных "ноу-хау", своеобразных преподавательских "изюминок". Поскольку существует достаточно конкурентный рынок конкретных ситуаций, цены отдельной ситуации и полного комплекта могут отличаться на порядок. Тем не менее "идеальный" комплект материалов для работы с учебным кейсом выглядит

следующим образом:

1. собственно сам кейс (текст с вопросами для обсуждения);
2. приложения с подборкой различной информации, передающей общий контекст кейса (копия финансовых документов, публикации, фото и др.);
3. заключение по кейсу (возможное решение проблемы, последовавшие события);
4. записка для преподавателя с изложением авторского подхода к разбору кейса.

Что же касается компьютерных версий ситуаций, то это, бесспорно, чрезвычайно эффективный, хотя и более дорогой, чем традиционный, путь развития методики в современных условиях. Особенно важны такие инновационные подходы в разработке ситуаций и работе с ними в программах дистанционного обучения.

Откуда берутся кейсы. Перефразируя известную фразу по поводу того, откуда берутся дети, можно сказать, что самый лучший путь получения конкретных ситуаций – родить их самому. Написание, подготовка по полной программе конкретных ситуаций в методическом отношении позволяет в достаточной степени овладеть данной методикой, пройти весь цикл работы с ситуацией. Даже с учетом всех полезных рекомендаций описать конкретную ситуацию очень и очень непросто. Первая проблема, которую приходится решать, это ответ на вопрос: откуда брать исходный фактический материал, после творческой обработки которого и рождается более или менее удачная ситуация? Вариантов здесь три. Первый вариант состоит в том, что за основу берется история, а чаще всего фрагмент жизни реальной компании, информация о которой получена автором ситуации непосредственно в ходе исследовательского или консалтингового проекта, или целенаправленного сбора информации. Подобный подход в информационном отношении наиболее полон и глубок; именно таким образом готовится значительная часть ситуаций за рубежом. Главное преимущество такого подхода состоит в том, что проблемы организации познаются "изнутри", без серьезных промежуточных искажений. Возможность подготовки таких в полном смысле слова оригинальных ситуаций в западной практике ситуационного обучения в очень большой степени объясняется широким развитием консалтинговой деятельности, которая выступает как массовый поставщик материала для ситуаций. В России использование в значимых масштабах подобных первичных источников информации до сих пор сдерживается вследствие гораздо большей закрытости отечественного бизнеса (особенно в отношении финансовой информации), менее активного участия преподавателей в консультационной практике по сравнению с их иностранными коллегами. Очевидно, имеет значение и меньшее распространение метода конкретных ситуаций в целом. У преподавателей нет привычки, исходной нацеленности "писать" ситуации.

Второй вариант – использование вторичных источников, прежде всего информации, "рассыпанной" в средствах массовой информации, специализированных журналах и изданиях, информационных вестниках и буклетах, распространяемых на выставках, презентациях и т.д. Подобная информация всегда неполна, как правило, искажает картину хозяйственной жизни и нередко просто неточна. Но даже при всех этих недостатках данным источником информации нельзя пренебрегать. В своей основе газетные или журнальные публикации вполне могут использоваться в качестве исходного информационного повода для подготовки ситуации, тем более, что здесь есть и положительные моменты. Решается проблема ссылок, упоминания конкретных названий, имен персонажей и других подобных вербальных параметров, что иногда

непросто реализовать при первичном сборе информации. Далее, рассматриваемый способ менее трудоемок, поскольку приходится иметь дело с уже собранной и, по-своему, систематизированной информацией. Поэтому при отсутствии возможности получить данные из первоисточника публикации таких российских периодических деловых журналов, как "Эксперт", "Секрет фирмы", "Компания", "Искусство управления", национальных ежедневных газет "Коммерсант Ё", "Ведомости", необходимо рассматривать как стратегический и к тому же бесплатный ресурс в технологии ситуационного обучения.

Третий, по всей видимости наименее распространенный, вариант – описание вымышленной ситуации. К числу коренных недостатков такого подхода следует отнести максимальную отстраненность от реального бизнеса, проблем реальной компании. А это противоречит самой сути метода конкретных ситуаций. За исключением случаев, когда ситуацию придумывает специалист, имеющий обширный опыт профессиональной подготовки ситуаций и хорошо разбирающийся в реальном бизнесе, этот третий путь рекомендовать не стоит.

При наличии хорошей основы обработка и редактирование ситуации – это уже дело техники, хотя и в полной мере творческий процесс. Главное в нем – "не засушить" ситуацию. Ее занимательность, хороший литературный стиль, реальная внутренняя головоломка, коллизия перекроют нехватку какой-либо информации, ее неточность, в разумных пределах "додуманность" каких-либо событий.

Далеко не все преподаватели, использующие конкретные ситуации в обучении, пишут их сами. Помимо неорганизованного, случайного получения ситуаций от коллег, на семинарах и т.д., должны иметься более систематизированные механизмы доступа к ситуациям. В мировом бизнес-образовании существует мощная "индустрия" подготовки ситуаций в специализированных центрах-депозитариях (case clearing houses), как правило, действующих при крупных университетах и школах бизнеса.

В них подготовка и распространение ситуаций поставлены на поток, превратились в хорошо отлаженный бизнес со своей ценовой политикой, продвижением, поиском новых рынков. Поэтому преподаватель в какой-либо зарубежной школе бизнеса не имеет проблем с получением ситуации практически на любую тему. Вопрос состоит лишь в том, сколько он или его школа бизнеса готовы заплатить за каждую копию ситуации (разброс цен составляет от 5-10 до 100 долл. за копию) и в какой степени ему необходимо актуализировать свой набор ситуаций.

Работа с ситуациями в аудитории. При всей важности разработки ситуаций, всегда нужно помнить, что их потребители — обучающиеся, участники программ подготовки менеджеров. Имея на руках даже первоклассные ситуации, преподаватель может "провалиться", если не будет профессионально готов к работе с ними, не сможет сориентировать группу на особенности метода конкретных ситуаций, если не привьет обучающимся вкус к работе с ситуациями, в том числе самостоятельной. Для этого, как это ни парадоксально, необходимо избегать чрезмерного увлечения новой методикой, правильно, "без излишеств", интегрировать метод конкретных ситуаций в соответствующую программу подготовки. Прежде чем "вбрасывать" ситуации в аудиторию и думать о том, какой технологии работы с ситуацией отдать предпочтение, очевидно, нужно задаться более общими вопросами, а именно: "Какое место будет занимать разбор ситуаций в общей концепции курса или программы? Какое время будет затрачено на данную методику в общем балансе учебного времени?"

С учетом собственного достаточно большого опыта преподавания с использованием конкретных ситуаций, а также на основе анализа процессов, протекающих в западном бизнес-образовании, можно сделать вывод, что было бы методической ошибкой стремиться построить весь курс исключительно на основе рассмотрения конкретных ситуаций. На наш взгляд, такую цель нельзя рассматривать даже как некую сверхзадачу. Искусство обучения в современных условиях предполагает использование различных методов и технологий, в том числе и конкретных ситуаций, но именно – в том числе. Представляется, что в российских программах подготовки целесообразно выделять на разбор конкретных ситуаций в среднем 25-30%.

Единой, стандартизированной схемы не существует. Важнее здесь следование внутренним принципам метода конкретных ситуаций, заключающихся в инициировании самостоятельного изучения ситуаций студентами, формировании их собственного видения проблем и их решения, выработке умения дискутировать и обсуждать ситуацию со своими коллегами, преподавателями. С этой точки зрения, наряду с традиционным, классическим разбором ситуаций в малых группах и последующей презентацией в общей аудитории, можно рекомендовать для широкого распространения в российских программах подготовки, например, самостоятельный, индивидуальный письменный разбор ситуаций с последующим обсуждением в аудитории. Такой письменный разбор ситуаций продемонстрировал свою успешность в качестве одного из этапов завершающего экзамена в рамках Президентской программы подготовки управленческих кадров. Возможны и другие варианты сокращенного аудиторного обсуждения, при которых в группах, насчитывающих до 12-15 человек (что встречается в программах MBA), с презентацией "решения" ситуации выступает каждый студент. Главное, чтобы российская практика обучения на основе конкретных ситуаций перешла от этапа становления, освоения к нормальному профессиональному развитию.