

**Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Государственный университет по землеустройству»**

**Учебно-методическое пособие**

**Метод бизнес-кейсов при изучении дисциплины  
«Стратегический менеджмент»**

Под редакцией профессора кафедры экономической теории и менеджмента  
Фомина Александра Анатольевича

**Москва. 2015. Фонд СЗОСРР**

## **СОДЕРЖАНИЕ**

**Введение.....**

**Источники кейсов.....**

**Методологическое содержание кейс-метода .....**

**Типология кейсов .....**

**Опыт и тенденции развития применения кейс-метода в бизнес-образовании .....**

**Примеры бизнес-кейсов:**

**1. «Создаем новый бизнес в сфере средств размещения»**

**2. Авторитаризм – разрушительная роскошь для компании**

**Примеры мини-кейсов**

**Литература.....**

## Введение

Речь идет о методе обучения, известном как кейс-метод (Case study) - метод анализа ситуаций. Дословно *Case-study* переводится с английского языка как «пример для изучения». Метод *Case-study* был впервые применен в учебном процессе в стенах легендарной Гарвардской школы бизнеса (*Harvard Business School*) в 1924 году, примерно четверть века спустя после создания первых американских бизнес-школ. Постепенно этот метод завоевывал позиции, и сегодня он считается одним из самых эффективных способов обучения менеджеров навыкам решения типичных проблем бизнеса и менеджмента.

Эффективность обучения с помощью кейс-метода убедительно доказана американскими и европейскими учебными и научными школами. При подготовке в университетах США каждому студенту предлагается несколько сотен кейсов, которые он изучает в разных учебных дисциплинах. Студенту предоставляется возможность проверить теорию на практике и развить способность к творческому мышлению. С другой стороны, практическая ситуация дополнительно вызывает интерес к процессу обучения, так как становится ясно, каких теоретических знаний не хватает для решения проблемы.

Кейсы используются для:

- Иллюстрации определенных концепций или методов
- Демонстрации возможностей практического применения конкретных концепций и методик
- Развития у студентов навыков применения концепций и методик
- Интеграции или объединения различных концепций и методик
  - В рамках одной дисциплины (курса)
  - В междисциплинарном контексте

К преимуществам технологии **Case-study** относятся:

- Помощь в понимании и усвоении информации
- Конкретизация процесса обучения
  - от абстрактного к конкретному
  - ситуационное обучение
- Использование активных методов обучения
- Получение навыков решения реальных проблем
- Развитие аналитических навыков и способности делать выводы
- Получение навыков работы в команде (Team Job Skills)
- Получение навыков проведения презентации и/или пресс-конференции

В целом кейсовый метод позволяет решать следующие задачи:

- принимать верные решения в условиях неопределенности;
- разрабатывать алгоритм принятия решения;
- овладеть навыками исследования ситуации, отбросив второстепенные

факторы;

- разрабатывать план действий, ориентированных на намеченный результат;
- применять полученные теоретические знания для решения практических задач;
- учитывать точки зрения других специалистов на рассматриваемую проблему при принятии окончательного решения.

Кейсы совмещают процесс простой передачи знаний и активное участие студентов в процессе обучения. Кейс - это нечто вроде инструмента, позволяющего применить теоретические знания к решению практических задач. Он способствует развитию у студентов самостоятельного мышления, увязывает теорию с практикой. Процесс изучения, по сути, имитирует механизм принятия решения в жизни, он более адекватен жизненной ситуации, чем заучивание терминов с последующим пересказом, поскольку требует не только знания и понимания терминов, но и умения оперировать ими, выстраивая логические схемы решения проблемы, аргументировать своё мнение.

Разбирая кейс, например, о том, как компания N в таком-то году и в такой-то ситуации решила такую-то проблему, студенты-менеджеры фактически получают на руки готовое решение, которое можно применить в аналогичных обстоятельствах. Соответственно чем больше кейсов они проанализируют, тем больше готовых схем у них будет «на всякий пожарный».

Но самое главное достоинство этой технологии – это неподдельный интерес со стороны обучающихся. Практика проведения семинаров показывает, что студенты всегда с огромным энтузиазмом и даже азартом принимаются за решение проблемы, описанной в кейсе. Данная технология позволяет проявить свой креатив, самостоятельность в суждениях и одновременно требует не только демонстрации определенного спектра знаний и навыков, но и применения этих знаний на практике.

В конечном итоге решение кейсов способствует обоснованному принятию решения студентами о выборе будущей профессии. Тесное знакомство с практикой разбора кейсов выгодно и потому, что сегодня многие международные компании используют кейсы при отборе кандидатов на вакантные

### **Источники кейсов**

Кейс представляет собой результат отражательной деятельности преподавателя. Как интеллектуальный продукт он имеет свои источники. Схематически их можно отразить следующим образом:

Тезис о том, что жизнь является источником кейсов вряд ли у кого вызывает сомнение. Заслуживает обсуждения лишь то, в какой степени она предопределяет содержание и форму кейса.

Общественная жизнь во всем своём многообразии выступает источником сюжета, проблемы и фактологической базы кейса.

Другим источником выступает образование. Оно определяет цели и задачи обучения и воспитания, интегрированные в кейс-метод другие методы обучения и воспитания.

Наука – это третий источник кейса, как отражательного комплекса. Она задает две ключевые методологии, которые определяются аналитической деятельностью и системным подходом, а также множество других научных методов, которые интегрированы в кейс и процесс его анализа.

Соотношение основных источников детерминации кейса может быть различным. На приведенной выше схеме это соотношение одинаково. Поэтому система предопределения представлена равносторонним треугольником. Это идеальный и довольно редкий случай равнозначности всех источников-детерминант. В реальной практике конструирования кейсов это встречается довольно редко. Чаще всего наблюдается доминирование одного из источников, которое при схематическом изображении можно представить величиной угла треугольника. При этом, чем тупее угол, тем больше влияние соответствующего источника. Острые углы соответственно отражают ситуацию минимального влияния источника.

Данный подход может быть положен в основу классификации кейсов по степени воздействия их основных источников. Здесь можно выделить практические кейсы, которые отражают абсолютно реальные жизненные ситуации; обучающие кейсы, основной задачей которых выступает обучение; научно-исследовательские кейсы, ориентированные на осуществление исследовательской деятельности.

Основная задача практического кейса заключается в том, чтобы детально и подробно отразить жизненную ситуацию. По сути дела этот кейс создает практическую, что называется «действующую» модель ситуации. При этом учебное назначение такого кейса может сводиться к тренингу обучаемых, закреплению знаний, умений и навыков поведения (принятия решений) в данной ситуации. Такие кейсы должны быть максимально наглядными и детальными. Главный его смысл сводится к познанию жизни и обретению способности к оптимальной деятельности.

Хотя каждый кейс несет обучающую функцию, степень выраженности всех оттенков этой функции в различных кейсах различна. Поэтому кейс с доминированием обучающей функции отражает жизнь не один к одному.

Во-первых, он отражает типовые ситуации, которые наиболее часты в жизни, и с которыми придется столкнуться специалисту в процессе своей профессиональной деятельности.

Во-вторых, в обучающем кейсе на первом месте стоят учебные и воспитательные задачи, что предопределяет значительный элемент условности

при отражении в нем жизни. Ситуация, проблема и сюжет здесь не реальные, практические, а такие, какими они могут быть в жизни. Они характеризуются искусственностью, «сборностью» из наиболее важных и правдивых жизненных деталей. Такой кейс мало дает для понимания конкретного фрагмента общества. Однако он обязательно формирует подход к такому фрагменту. Он позволяет видеть в ситуациях типичное и предопределяет способность анализировать ситуации посредством применения аналогии.

Подобное же свойственно и для исследовательского кейса. Его основной смысл заключается в том, что он выступает моделью для получения нового знания о ситуации и поведения в ней. Такой кейс трудно применять в обучении обычных студентов, изучающих, например, типовой курс менеджмента. Обучающая функция его сводится к обучению навыкам научного исследования посредством применения метода моделирования. Строится этот кейс по принципам создания исследовательской модели. Поэтому применять его лучше всего не как метод общеобразовательного обучения, а как метод повышения квалификации, т.е. как метод переподготовки профессионалов. Доминирование исследовательской функции в нём позволяет довольно эффективно использовать его в научно-исследовательской деятельности.

Выделенные выше источники кейса следует называть базовыми, или первичными, поскольку они определяют наиболее значимые факторы воздействия на кейсы. Вместе с тем можно выделить и вторичные источники формирования кейсов, которые носят производный характер от базовых источников.

Научность и строгость кейсу придают статистические материалы, сведения о состоянии рынка, социально-экономические характеристики предприятия и т.п. При этом данные материалы могут играть роль непосредственного инструмента для диагностики ситуации, а могут выступать в качестве материала для расчета показателей, которые наиболее существенны для понимания ситуации. При использовании статистических материалов студенту необходимо осмыслить эти материалы, ответив на несколько вопросов: «Какую роль играют эти материалы в характеристике ситуации?», «Что в самих материалах непосредственно характеризует ситуацию?», «Как рассчитываются или выделяются эти характеристики?» и т.д. Статистические материалы размещают либо в самом тексте кейса, либо в приложении. Добротные материалы к кейсу можно получить посредством анализа научных статей, монографий и научных отчетов, посвященных той или иной проблеме. Если произведения публицистики и художественной литературы придают эмоциональную насыщенность и предметную осязаемость кейсу, то произведения науки придают ему большую строгость и корректность. Хорошая научная статья обычно характеризуется углубленным пониманием какого-либо вопроса, а научная монография дает системную, всестороннюю характеристику предмета исследования. Что касается научного отчета, то его особенностью является

актуальность и новизна материала. Эти продукты науки далеко не всегда описывают и объясняют ситуацию. Поэтому они нуждаются в специальном осмыслении в аспекте ситуации. Наиболее интересные научные публикации могут выполнять в кейс-методе две функции: первая заключается в том, что научные публикации и их фрагменты могут выступить составляющими кейсов посредством включения в их ткань, а вторая - в том, что они могут быть включены в список литературы, необходимой для понимания кейса.

Неисчерпаемым кладом материала для кейсов является Интернет с его ресурсами. Этот источник отличается значительной масштабностью, гибкостью и оперативностью. Проблемы использования его ресурсов рассмотрены в специальном параграфе данной книги.

Все источники информации для кейсов представляют собой продукты человеческой деятельности. В них проявляются интересы людей, их субъективизм, а порой ложь и заблуждения. Под заблуждением обычно понимается ложь, которая ошибочно принимается за истину. Возникает вопрос о том, можно ли использовать ложь и заблуждения при построении кейсов? Ответить однозначно на этот вопрос нельзя по многим причинам. С гносеологической точки зрения относительности знания каждый предыдущий этап в познании действительности содержит в себе заблуждения. С практической точки зрения ложь предопределяет неоптимальность деятельности, с педагогической точки зрения ложь должна быть исключена из преподаваемого знания. По-нашему мнению, в кейсе можно в ряде случаев использовать и ложные представления и заблуждения, которые создают препятствия при продвижении студентов к истине. Однако ложь недопустима в базовом знании кейса. И самое главное в том, что ложные представления и заблуждения обязательно должны быть разоблачены в процессе анализа кейса.

### **Методологическое содержание кейс-метода**

Методологически кейс-метод принципиально отличается от аналогичного содержания обучения, которое не использует кейс-метод. Это различие проявляется, прежде всего, на уровне применяемых дидактических принципов.

Кейс-метод опирается на совокупность определенных дидактических принципов.

1. индивидуальный подход к каждому студенту, учёт его потребностей и стиля обучения, что предполагает сбор максимума информации о студентах еще до занятий;
2. максимальное предоставление свободы в обучении (возможность выбора преподавателя, дисциплин, формы обучения, типа задач и способа их выполнения);

3. обеспечение студентов достаточным количеством наглядных материалов, которые касаются задач (статьи в печати, видео-, аудиокассеты и CD-диски, продукция компаний, деятельность которых анализируется);

4. не загружать студента большим объемом теоретического материала, концентрироваться лишь на основных положениях;

5. обеспечение доступности преподавателя для студента, который должен иметь возможность в любое время обратиться к нему;

6. формирование у студентов навыков самоменеджмента, умения работать с информацией;

7. акцентирование внимания на развитии сильных сторон студента.

Вместе с тем существует ряд проблем, которые требуют решения:

- применение комплексного подхода к выбору форм и методов обучения с целью создания привлекательной для студентов структуры практической подготовки;

- междисциплинарная и межкафедральная согласованность применяемых форм обучения;

- поиск или разработка и использование разных методических приемов с целью обеспечения эффективности и результативности процесса обучения;

- повышение педагогического мастерства, обретение преподавателями навыков и стиля поведения тренера-инструктора.

Наблюдается специфика кейс-метода и с точки зрения тех методов, на которые он опирается. Под методом обучения в дидактике понимается упорядоченный способ достижения учебно-воспитательных целей.

Мир этих методов в высшей школе довольно многообразен. Одной из острых проблем современной дидактики является проблема классификации методов обучения. В настоящее время нет единой точки зрения по этому вопросу. В связи с тем, что разные авторы в основу подразделения методов обучения на группы и подгруппы кладут разные признаки, существует ряд классификаций. В современной дидактике выделяют три большие группы методов:

1) методы организации и осуществления учебно-воспитательного процесса (словесные, наглядные, практические);

2) методы стимулирования и мотивации учебно-познавательной деятельности (методы стимулирования интереса к учению - мотивации; познавательные игры, учебные дискуссии; методы стимулирования долга и ответственности - метод разъяснения цели учебного предмета; требования к изучению предмета; поощрение и наказание в обучении);

3) методы контроля и самоконтроля (методы устного контроля и самоконтроля, письменного контроля и самоконтроля, методы лабораторно-практического контроля и самоконтроля).



Используются также бинарные методы, которые классифицируются по двум формам: наглядной (наглядно-информационной, наглядно-проблемный, наглядно-практический, наглядно-эвристический, наглядно-исследовательский) и практической (практическо-эвристический, практическо-проблемный, практическо-исследовательский).

Кейс-метод выступает и специфическим практическим методом организации учебного процесса, методом дискуссий с точки зрения стимулирования и мотивации учебного процесса, а также методом лабораторно-практического контроля и самоконтроля. С позиции бинарных методов он совмещает в себе многие виды наглядности. Но, скорее всего, его следует считать наглядно-проблемным, наглядно-практическим и наглядно-эвристическим одновременно, поскольку в нем дается наглядная характеристика практической проблемы и демонстрация поиска способов её решения. Наконец по критерию практичности он представляет собой чаще всего практически-проблемный метод.

Кейс-метод можно представить в методологическом контексте как сложную систему, в которую интегрированы другие, более простые методы познания. В него входят моделирование, системный анализ, проблемный метод, мысленный эксперимент, методы описания, классификации, игровые методы, которые выполняет в кейс-методе свои роли.

Проблемный метод отличается тем, что формирует проблемный подход к действительности, без которого не может сложиться конструктивизм, предполагающий способность к разрешению проблем. Дело в том, что проблему надо увидеть, диагностировать, а уже потом формировать варианты решения.

Метод классификаций относится к числу важнейших методов научного познания. Он определял целые эпохи в развитии науки. В обучении классификация играет особую роль, выступая средством сущностного понимания изучаемого и его системного видения. Кейс-метод предполагает использование разнообразных классификаций. Наибольший интерес могут представлять классификации проблем и способов их решения, классификации факторов, которые определяют анализируемую ситуацию и т.п.

«Мозговая атака» была предложена в конце 30-х гг. А.Осборном как групповой метод решения проблем. К концу XX ст. она приобрела особую популярность в практике управления и обучения не только как самостоятельный метод, но и как некоторое вкрапление в процесс деятельности с целью усиления её продуктивности.

По нашему мнению, в процессах обучения "мозговая атака" выступает в качестве важнейшего средства развития творчества обучаемых. Мы считаем, что она включает в себя три фазы:

Первая фаза представляет собой вхождение в психологическую раскованность, отказ от стереотипности, страха показаться смешным и неудачником. Достигается созданием благоприятной психологической обстановки и взаимного доверия, когда идеи теряют авторство, становятся общими. Основная задача этой фазы – успокоиться и расковаться.

Вторая фаза – это собственно атака. Её задача породить поток, лавину идей. Она осуществляется по следующим принципам:

1. Есть идея, – говорю, нет идеи, – не молчу.
2. Поощряется самое необузданное ассоциирование, чем более дикой покажется идея, тем лучше.
3. Количество предложенных идей должно быть как можно большим.
4. Высказанные идеи разрешается заимствовать и как угодно комбинировать, а также видоизменять, улучшать.
5. Исключается критика, можно высказывать любые мысли без боязни, что их признают плохими, критикующих лишают слова.
6. Не имеют никакого значения социальные статусы участников. Это абсолютная демократия и одновременно авторитаризм сумасшедшей идеи.
7. Все идеи записываются в протокольный список идей.
8. Время высказываний не более 1-2 минут.

Третья фаза представляет собой творческий анализ идей с целью поиска конструктивного решения проблемы по правилам:

1. Анализировать все идеи без дискриминации какой-либо из них.
2. Найти место идее в системе и найти систему под идею.
3. «Не умножай существей без надобности» («Бритва Оккама»).
4. Не должна нарушаться красота и изящество полученного результата.
5. Должно быть принципиально новое видение.
6. Ищи жемчужину в навозе.

В кейс-методе мозговая атака применяется при возникновении у группы реальных затруднений в осмыслении ситуации, представляется средством повышения активности студентов. В этом смысле она представляется не как инструмент поиска новых решений, хотя и такая её роль не исключена, а как своеобразный запал к бомбе познавательной активности.

Дискуссия занимает центральное место в кейс-методе. Ее целесообразно использовать в том случае, когда обучаемые обладают значительной степенью зрелости и самостоятельности мышления, умеют аргументировать, доказывать и обосновывать свою точку зрения. Но самое главное, что важнейшей характеристикой дискуссии является уровень её компетентности, который складывается из компетентности её участников. Неподготовленность студентов

к дискуссии делает её формальной, превращает её в процесс вытаскивание ими информации у преподавателя, а не самостоятельное её добывание.

Моделирование представляет собой специфический способ познания сложных объектов посредством некоторого их упрощения. Его базовым понятием является понятие "модели". Несмотря на то, что в науке нет однозначного понимания сущности модели, и насчитывается около трех десятков различных транскрипций этого понятия, большинство авторов сходятся в понимании модели как любого мысленного или знакового образа моделируемого объекта (оригинала), некоторого представителя объекта, который обладает тремя свойствами

Во-первых, он отражает оригинал, но не во всех его качествах, а лишь в тех, которые наиболее существенны с точки зрения целей и задач исследования.

Во-вторых, он обладает свойством замещения, т.е. модель подменяет объект в процессе манипулирования им. Способность к замещению опирается на общность объекта и оригинала.

В-третьих, знания, полученные посредством исследования модели, могут быть перенесены на оригинал.

Мир моделей очень многообразен. Они бывают предметные (физические тела или системы) и мысленные. Классифицируются также по видам патронируемых наук: математические, физические, химические, социологические, экономические и другие модели. По характеру отражения динамики можно выделять статические и динамические модели, по уровню сложности – простые и сложные.

Метод моделирования представляет собой построение и использование модели как некоторого представителя объекта, тождественного ему в существенных основных характеристиках. Но модель проще оригинала, поэтому и появляется возможность её изучения. Структуру моделирования можно представить на основании раскрытия его внутренней логики следующим образом:



Метод моделирования имеет три стороны:

А) Гносеологическую, т.е. форму и сущность отражения объекта некоторым его заменителем – моделью.

Б) Логическую, т.е. совокупность мыслительных операций и приемов, умозаключений по аналогии, которые определяют связь между моделью и оригиналом.

В) Функциональную, т.е. роль модели в сборе, систематизации и объяснении фактов, ее эвристическая функция.

Метод моделирования в анализе ситуаций выполняет несколько ролей:

1. Он выступает средством представления кейса как модели некоторой реальной ситуации, которая характерна для определенной сферы общества. Чем ближе эта модель к реальной ситуации, тем ценнее кейс. Важной проблемой в этой функции модели выступает степень и характер отражения в кейсе реальности. При этом кейс должен отражать реальность с точки зрения наиболее важных ее характеристик и отвлекаться от всех остальных. Поэтому, как модель ситуации, кейс проще самой ситуации, что и делает его принципиально познаваемым. Кейс в этом смысле выступает праксеологической моделью, т.е. моделью действительности.

2. Кейс выступает также моделью преподаваемой учебной дисциплины, её определенного раздела и тем. Он должен быть таким, чтобы позволял использовать и открывать для студента неоднозначное знание. Отсюда кейс выступает познавательной или гносеологической моделью. В нем представлено

знание, с одной стороны, нормативное, а, с другой стороны, неоднозначное, вероятностное, стохастическое знание, которое вытекает не из закономерности, а из варианта реализации ситуации. Именно первое, нормативное знание задает практическую сферу кейса, накладывает ограничения на него как на праксеологическую модель. Второй вид знания по сути дела моделирует процессы познавательного творчества студентов.

3. Метод моделирования выступает средством не только конструирования, но и изучения кейса. Анализируя ситуацию, студент вырабатывает свои варианты решения кейса, которые представляют собой процесс стохастического моделирования, постепенного приближения к истине посредством выработки и перебора вариантов, углубления наиболее предпочтительных вариантов. По сути, здесь происходит моделирование по принципу дерева решений, когда конечный ответ не является однозначным решением, а некоторым «пространством» вариантов, близких по сути.

## **Типология кейсов**

Существует несколько типологий кейсов, основанных на различных признаках:

### **1. По задачам:**

**«Кейс предприятия»:** дается характеристика предприятия и ставится задача проанализировать ситуацию по определенным параметрам. Как правило, в этих кейсах не ставится задача принятия решения. Оптимален для оценки аналитиков любой специализации, должностные обязанности которых не предполагают принятия решений. Возможно использование кейсов этой категории для оценки навыков регулярного менеджмента – например, HR-менеджеру можно предложить оценить соответствие штатного расписания актуальным задачам компании или эффективность используемой системы материального стимулирования.

**«Кейс-ситуация»:** дается описание проблемной ситуации и необходимая информация о предприятии, отрасли, персоналиях. Требуется найти оптимальное решение и способ его реализации. Выбор решения должен быть обоснован, должны быть просчитаны возможные последствия и выявлены возможные препятствия. Используются для оценки как руководителей всех уровней, так и специалистов, от которых компания ожидает определенной самостоятельности и инициативности.

### **2. По объему и структуре информации:**

**Комплексные кейсы:** «классика жанра». Они достаточно объемны (от 15 страниц), содержат много подробной информации, первичных данных, мнений, образцов документов, причем эта информация может быть избыточной и слабо структурированной.

Решающий должен самостоятельно разобраться, какая информация ему необходима, каким образом ее анализировать, что определяет выбор решения. Кейс может содержать несколько вариантов решения, из которых предлагается выбрать лучший, но в ряде случаев все предлагаемые решения не оптимальны, и единственный способ успешно решить кейс – это предложить свое решение.

Преимуществом этого типа кейсов является возможность одновременно оценить большинство ключевых параметров, однако следует учитывать, что их решение требует значительного времени, поскольку здесь важнее оценить не скорость, а качество принимаемого решения.

**Мини-кейсы:** практические ситуации, описывающие определенную бизнес-проблему в краткой форме (1-4 страницы). Объем информации достаточен для того, чтобы человек, обладающий необходимыми знаниями и навыками, мог принять обоснованное решение. Если предлагаемая проблема выходит за рамки предоставленной информации, решающий может ограничиться описанием стратегии решения проблемы.

Этот тип кейсов позволяет сосредоточиться на главном, оценив именно те компетенции, без которых успешная работа в данной должности невозможна – поэтому мини-кейсы удобно использовать для отбора наиболее перспективных кандидатов – впоследствии у Вас будет возможность оценить их более тщательно и Вам не придется тратить время на заведомо неподходящие кандидатуры.

### **3. По источнику исходной информации**

Большинство кейсов разрабатываются на основе информации о реальных компаниях и событиях. Внутренние специалисты по оценке персонала могут использовать кейсы, разработанные на основе информации о своей компании – это повысит достоверность прогноза и облегчит оценку решения, конфиденциальность информации при этом может быть защищена при помощи кодирования информации, не влияющей на принятие решения (замена названия компании, имен руководителей и т.д.).

Допустимо использование и «симулированных» кейсов, описывающих определенную ситуацию в вымышленной компании. Однако кейс, основанный на вымышленных данных, как правило, не обеспечивает достаточного правдоподобия и конкретизации ситуации – в большинстве случаев этот вариант используется при разработке мини-кейсов.

Для кейсов по стратегическому менеджменту, маркетингу, финансовому планированию, включающих большой объем дополнительной информации, числовых показателей, динамику рынка, историю компании, лучше использовать информацию о реальной организации – это дает возможность сделать кейс более достоверным и избежать несогласованности.

### **4. По тематике:**

Существуют специализированные кейсы по менеджменту, маркетингу, финансам,

экономическому анализу, управлению персоналом, юриспруденции, IT-технологиям, бизнес-консультированию, производственным технологиям и другим сферам бизнеса

При использовании специализированных кейсов особенно важно учитывать соответствие задачи содержанию работы на определенной должности.

Обобщить вышеизложенный материал можно в виде таблицы:

	<i>Содержание кейса</i>	<i>Цель создания кейса</i>	<i>Основная обучающая, образовательная задача кейса</i>
<i>Практический кейс</i>	Жизненные ситуации	Познание, понимание жизни	Тренинг поведения
<i>Обучающий кейс</i>	Учебные (условные) ситуации	Понимание типичных характеристик ситуации	Анализ, осмысливание
<i>Научно-исследовательский кейс</i>	Исследовательские ситуации	Создание моделей ситуаций	Исследование, проектирование

### **Опыт и тенденции развития применения кейс-метода в бизнес-образовании**

Бизнес-образование является старейшей сферой применения кейс-метода: именно он наибольшей мерой отвечает задачам управленческого образования. Кейс-метод оказывает содействие развитию умения решать проблемы с учетом конкретных условий и при наличии фактической информации. Он развивает такие квалификационные характеристики, как способность к проведению анализа и диагностики проблем, умение четко формулировать и высказывать свою позицию, умение общаться, дискутировать, воспринимать и оценивать информацию, которая поступает в вербальной и невербальной форме.

В некоторой смысле этот метод оказывает содействие формированию личностных свойств. Он формирует чувство уверенности в себе, способствует преодолению излишней боязливости или избыточной самоуверенности.

Бизнес-образование представляет ныне в поставторитарных странах одну из наиболее интенсивно развивающихся отраслей образования. Отсутствие своего собственного опыта такого образования как массового и многопланового институционального явления приводит к тому, что, вполне естественно,

наблюдаются копирования зарубежного опыта бизнес-образования, как в аспекте его организации, учебного планирования, так и технологий обучения.

В копировании зарубежных методических схем и подходов есть смысл только с точки зрения овладения передовым опытом. Далее неизбежно возникает проблема «исторической памяти», т.е. осмысление хотя и не столь масштабного, но своего собственного опыта такого образования с использованием анализа ситуаций и деловых игр.

Наконец, стратегической задачей, которую предстоит решить в ближайшем будущем, следует считать выработку своей собственной модели бизнес-образования, исторически преемственной и учитывающей достижения мировых лидерских вузовских центров.

Специфика работы менеджеров, финансистов в современных условиях требует существенным образом изменить процесс их подготовки в высших учебных заведениях. Речь идет, в частности, об использовании разнообразных методов обучения, гибкости преподавания, учете состава аудитории, состояния духа и реакций, способности воспринимать тот или другой материал. От преподавателей требуется применение импровизаций в учебном процессе, максимальное приближение студентов к реальным ситуациям и принятию адекватные управленческие решения.

Важнейшим недостатком в становлении бизнес-образования является то, что медленно идёт определение его целей, специфики форм и методов.

На наш взгляд, цель любого обучения можно сформулировать таким образом: подготовка высококвалифицированного специалиста со знаниями, умениями и навыками, которые обеспечат ему конкурентоспособность на рынке труда.

Но для бизнес-образования этого мало. Для менеджеров и предпринимателей важно не только умение определиться на рынке своего собственного труда, пройдя через специфическую, по сравнению с работниками других профессий, конкуренцию, но и завоевание некоторого рыночного сегмента для осуществления производственной, организационно-управленческой, финансово-экономической и коммерческой работы.

Деятельность современного предпринимателя является принципиально ситуационной, т.е. характеризуется тем, что определяется ситуациями, которые формируются и развиваются на рынке капитала, труда, товаров и услуг. Особенность этих ситуаций заключается не только в том, что они способны быстро изменяться под воздействием рыночной конъюнктуры, но и в том, что они характеризуются полиструктурностью и полифункциональностью, находятся в зависимости от активности действующих субъектов. Не менее важно и то, что для предпринимателя принципиально важны не только знания, но и ценности. Это точно подмечают П. Шеремета и Г. Канищенко, считая, что конечной целью бизнес-образования является трансформация знаний в систему ценностей, выработка необходимого отношения к миру, и естественного



способа поведения в изменчивой среде, которая развивается в направлении глобализации.

Другой особенностью деятельности предпринимателя и менеджера является высокая активность образа жизни. Наиболее успешные предприниматели – это суперактивные люди, которые отличаются не только высокой скоростью деловой жизни, но и ведением её на нескольких этажах, в нескольких системах, по нескольким векторам, что увеличивает роль таких методов обучения, которые приводят к ментальным переменам, активизируют жизнедеятельность обучаемых, повышают её эффективность. Конечно же, это невозможно достигнуть традиционными методами обучения, которые пока доминируют в украинском и российском бизнес-образовании.

Теперь можно сформулировать основные задачи бизнес-образования, которые заключаются в следующем:

- Обретение студентами необходимого системного комплекса профессиональных знаний.
- Подготовка энергичных специалистов, ориентированных на успех.
- Поощрение конструктивного и критического мышления.
- Ознакомление обучаемых с практической деятельностью предприятий.
- Получение студентами практических навыков (принятие решений, наблюдение, анализа ситуаций) и развитие способностей (лидерских, коммуникационных), которые потребуются им в дальнейшей карьере.
- Нарращивание и активизация человеческого, интеллектуального и социального капиталов.
- Формирование системы профессиональных, общечеловеческих, моральных, культурных и иных ценностей.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что применение кейс-метода представляет из себя непростой процесс, в котором значимую роль играют уровни подготовленности преподавателя и обучающихся к деятельности в таком режиме.

Гарвардский школа по разработке и преподаванию кейс-методов выделяет 4 типа подходов организации образовательной деятельности в режиме данного метода. Выделение таких подходов зависит от целей обучения, от уровня мотивированности и уровня знаний учеников, от умений учеников и преподавателя работать в режиме кейс-метода, от того, какие средства деятельности необходимо применять, от уровня помощи преподавателя обучающимся и пр.

Представленные в таблице подходы различаются по уровню инициативности и активности преподавателя и обучающихся при работе над проблемой, по инициативе преподавателя и обучающихся при подготовке материалов кейса,

по уровню ответственности преподавателя и обучающихся при выборе итогового решения.

<b>Типы кейсов (Гарвардская школа)</b>	<b>Создание проблемной ситуации</b>	<b>Подготовка кейса</b>	<b>Содержание кейса</b>	<b>Выбор создание итогового решения</b>
Обучающий кейс (Case-stated method). <i>Stated-установленный, зафиксированный</i>	Преподаватель задает, определяет проблему	Педагог готовит кейс	Кейс содержит 2-3 готовых варианта решения по рассматриваемой проблеме	Обучающимся предлагается высказать свои мнения. В итоге педагог сам выбирает и обосновывает вариант, комментируя точки зрения обучающихся.
Аналитический кейс (Case-incident method). <i>Incident-присущий, свойственный, связанный</i>	Преподаватель задает, определяет проблему	Педагог готовит кейс	Кейс содержит несколько вариантов (3-4) решения и некоторое количество инф. источников по рассматриваемой проблеме	Обучающиеся должны выбрать вариант решения и обосновать его, опираясь на материалы готового кейса
Эвристический кейс (Case-problem method). <i>Problem-проблема, проблемная ситуация</i>	Преподаватель определяет проблему в общих чертах, обучающиеся конкретизируют проблему	Преподаватель готовит начальный кейс. Обучающиеся его дополняют, при	Кейс содержит некоторое количество инф. источников по рассматриваемой проблеме, может	Обучающиеся должны выстроить собственное обоснованное решение, опираясь на материалы

	(для младших школьников конкретизацию проблемы может также осуществить преподаватель)	необходимости	содержать некоторые варианты решений, иллюстрирующие примеры и пр.	готового кейса. Возможно, для обоснования своей точки зрения, обучающиеся дополняют кейс новой информацией
Исследовательский кейс (Case-study method). <i>Study- исследование</i>	Преподаватель определяет проблемное направление, обучающиеся самостоятельно задают проблему (младшим школьникам необходимо помочь в формулировке проблемы)	Преподаватель готовит начальный кейс, обучающиеся его дополняют	Кейс содержит некоторое количество инф. текстов по рассматриваемой проблеме	Обучающиеся предлагают собственное решение. Для обоснования своей точки зрения либо дополняют готовый кейс новой информацией, либо, в зависимости от решения, готовят новый кейс

При движении от подхода к подходу, видно, что возрастает уровень активности и ответственности и студентов и преподавателя, увеличивается объем аналитической, обобщающей, доказательной деятельности обучающихся, возрастают требования к профессиональному мастерству преподавателя, регулирующего, организующего образовательную деятельность.

Стоит особо заметить, что в методических разработках Гарвардского университета рекомендуется начинать практиковать кейс-метод с обучающих кейсов, когда преподаватель сам задает проблему, сам предлагает 2-3 способа ее разрешения (которые и составляют содержание кейса), задает вопрос: какой же из способов правильный или более эффективный?, сам с собой дискутирует

при оценке, разборе предложенных решений, сам выбирает и обосновывает итоговое решение. Обучающиеся могут высказать свои точки зрения и попытаться их обосновать. Такая деятельность преподавателя демонстрирует обучающимся технологию работы с разными идеями, точками зрения, с разными решениями и пути, способы выбора и обоснования итогового решения.

Кейс-метод позволяет активизировать различные факторы: теоретические знания по тому или иному курсу, практический опыт обучаемых, их способность высказывать свои мысли, идеи, предложения, умение выслушать альтернативную точку зрения, и аргументировано высказать свою.

С помощью этого метода обучающие получают возможность проявить и усовершенствовать аналитические и оценочные навыки, научиться работать в команде, применять на практике теоретический материал.

Использование этого метода необходимо еще и потому, что он позволяет увидеть неоднозначность решения проблем в реальной жизни, быть готовым соотносить изученный материал с практикой - этому нужно учить с помощью активных методов обучения, в том числе включая кейсы в учебные курсы.

Особо следует отметить, что несомненным достоинством метода является не только получение знаний и формирование практических навыков, но и развитие системы ценностей обучающихся, жизненных установок.

Обобщая вышесказанное, рассмотрим таблицу компетентностей, которые развиваются в режиме кейс-метода [2].

Компетентности	Их характеристика
Способность принимать решения	Умение вырабатывать и принимать модель конкретных действий.
Способность к обучению	Умение искать новые знания, овладение умениями и навыками самоорганизации
Системное мышление	Умение всесторонне осмыслить ситуацию, провести её системный анализ
Самостоятельность и инициативность	Умение проявлять активность в ситуациях неопределенности
Готовность к изменениям и гибкость	Умение быстро ориентироваться в изменившейся ситуации, адаптироваться к новым условиям
Способность работать с информацией	Умение искать информацию, проводить её анализ, переводить её из одной формы представления в другую
Упорство и целеустремлённость	Умение отстаивать свою точку зрения, перебороть противодействие со стороны партнёров
Коммуникативные	Умение отстаивать свою точку зрения, владение

способности	словом, умение вступать в контакт
Способность к межличностным контактам	Умение слушать и понимать собеседника
Проблемность мышления	Умение выработать модели решения проблем

Таким образом, образовательная деятельность в режиме кейс-метода ориентирована на:

- Формирование и развитие информационной компетентности.
- Развитие навыков упорядоченного, структурированного мышления, ориентированного на умения работать с информацией.
- Воспитание культуры обмена мнениями, свободной от агрессивной напористости.
- Формирование понимания того, что существуют ситуации, когда необходим самоконтроль для достижения позитивного результата, особенно в ситуациях работы в группе.

## **Примеры бизнес-кейсов**

### **1. «Создаем новый бизнес в сфере средств размещения»**

Разработайте бизнес –план молодежного хостела (мотеля) в вашем городе. Анализируя рынок услуг, воспользуйтесь сайтом действующего хостела «Тайга» (<http://www.taigahostel.com>) и иными.

Используйте интернет- ресурсы предоставленные Федеральным порталом малого и среднего предпринимательства и нижеприведенную схему работы:

***Выбор сферы деятельности и определение своей рыночной ниши одна из ключевых задач, которую предстоит решить начинающему предпринимателю.***

Осуществление такого выбора должно решать две основных задачи:

- 1) Обеспечение в будущем стабильного спроса на продукцию (товары, работы, услуги) предпринимателя;
- 2) Наиболее полная самореализация предпринимателя.

Обязательно ли быть первым?

Безусловно, возможность быть "первооткрывателем" рынка очень заманчива, и предоставляет практически безграничные возможности в ценообразовании и борьбе за клиента.

Тем не менее, стоит так же отметить и негативные стороны возможности быть "первопроходцем":

- 1) Выводя на рынок новый продукт все затраты на его продвижение будут осуществляться исключительно за Ваш счет;
- 2) Отсутствие на рынке аналогичных (схожих по свойству) продуктов затрудняет возможность объективного определения объема рынка и возможных темпов его роста;
- 3) Конкурент, выходящий "по Вашим следам" имеет большее преимущество чем Вы, так как информация о рынке уже появилась. и первоначальное сопротивление потребителя продукту уже преодолено Вами.

Помимо этого, открытие и/или формирование нового рынка - это необязательное условие для открытия собственного бизнеса. Выходя на уже сформировавшийся рынок, Вы можете добиться успеха, как минимум, за счет следующих факторов:

- 1) снижение себестоимости товаров (работ, услуг) за счет оптимизации бизнес-процессов;
- 2) улучшение качества обслуживания клиентов, в том числе за счет предложения новых для данного товара (работ, услуг) сервиса, уже применяющегося в отношении других продуктов;
- 3) "открытие" уже имеющегося продукта для новой аудитории потребителей (например, для подростков или пожилых людей);
- 4) расширение линейки продуктов.

На что следует обратить внимание при выборе сферы деятельности?

При выборе сферы деятельности нужно, как минимум, оценивать следующие факторы:

- 1) Оценка имеющегося спроса на продукт и определение целевой аудитории

Это позволит ответить на следующие вопросы:

- востребован ли Ваш продукт на рынке?

- кто является потребителем Вашего продукта?
- емкость рынка (на скольких потенциальных клиентов, а значит и на какой объем выручки и прибыли Вы можете рассчитывать сейчас)?
- потенциал рынка (на какой прирост новых пользователей продукта Вы можете рассчитывать и какие факторы на это влияют)

## 2) Оценка конкурентности рынка и конкурентоспособности продукта

Это позволит ответить на следующие вопросы:

- какими продуктами близкими по свойствам к Вашему уже пользуются представители Вашей целевой аудитории?
- кто является Вашим прямым и/или косвенным конкурентом?
- что заставит покупателя предпочесть Ваш продукт продукту конкурента?

## 3) Оценка внешних факторов

Оценивая внешние факторы следует обратить внимание на следующие обстоятельства:

- наличие административных барьеров
- необходимость получения разрешений и/или лицензий
- оценка покупательной способности населения
- оценка текущей экономической ситуации

## 4) Оценка внутренних факторов

- наличие необходимых финансовых ресурсов для начала проекта и его поддержания до начала получения прибыли
- оценка рынка труда с точки зрения возможности привлечения необходимых специалистов
- оценка наличия знаний и навыков для осуществления проекта.

Для оценки данных факторов и ответов на поставленные вопросы существует весьма богатый и разнообразный инструментарий: от заказа маркетинговых исследований у специальных агентств до анализа информации из открытых источниках (Интернете) до исследования состояния дел потенциальных конкурентов, с выделением их сильных и слабых сторон.

## Основы продвижения продукта

Созданию и продвижению продуктов посвящена такая научная дисциплина как маркетинг.

Безусловно, продвижение продукта, независимо от его новизны, требует усилий и учета множества факторов.

Это требуется не только на первичном этапе, но и постоянно, так как рынок наполняется новыми предложениями, часто переориентируя покупателя с одних продуктов на другие, так как эти "другие продукты" более эффективно удовлетворяют спрос покупателя, либо более выгодны по цене, либо их преимущества раскрыты более явно.

Основой продвижения товара могут стать действия, направленные на:

- Создание образа престижности продукта и его производителя.
- Создание образа инновационности продукта.
- Информирование о характеристиках продукта
- Обоснование стоимости и ценности продукта
- Формирование стойкого представления об отличительных особенностях продукта
- Информирование о месте приобретения продукта
- Создание благоприятной информации о фирме относительно конкурентов.

Несомненно, распространяя информацию о продукте, следует учитывать особенности и ценности целевой аудитории, для которой предназначен Ваш продукт.



## **2. Авторитаризм – разрушительная роскошь для компании**

Бизнес-кейс представляет инвестиционное решение в стратегическом контексте и позиционирует цели и условия бизнеса, влияющие как на решение, так и на сами инвестиции. Он поставяет информацию, необходимую для принятия решения о реализации проекта. Данная статья содержит пример бизнес-кейса.

### **Предпосылки**

- Руководитель группы компаний задался вопросами стоимости и себестоимости объектов
- Решили внедрить бюджетное управление на строительном бизнес-направлении. Попытка потерпела крах из-за сопротивления среднего звена
- Первое лицо компании приняло решение о контроле не только финансов, но и материалов и техники
- Решили внедрить проектный подход в компании

### **Ситуация**

- В структуру компании входит несколько бизнес-направлений
- Резкое увеличение количества проектов привело к потребности тщательного планирования и анализа проектов
- Внедрение проектного подхода решили отработать на подразделении, которое занималось жилищным строительством

### **Сложившаяся система управления проектами**

- Планировалось все укрупнено
- К началу строительства даже укрупненного бюджета проекта не существовало
- Себестоимость «планировалась по факту»
- Все проекты жилищного строительства курировал непосредственно директор по строительству.
- Приоритеты в обеспечении проектов материалами и техникой определял он же в ручном режиме

### **Полномочия**

- Все решения по реализуемым проектам в строительном бизнес-направлении, за исключением финансирования, принимал единолично директор по строительству
- Источники и объемы финансирования определялись руководством группы компаний
- Начальники участков отвечали за определение потребности «подведомственной территории» в материалах, трудовых ресурсах и технике.

### **Команда**

- Команда старая, закаленная, из «советского времени» со всеми вытекающими последствиями

- В отделах строительного бизнес-направления трудятся, как правило, родственники и знакомые

### **Система принятия решений**

- Проекты инициируются на уровне высшего руководства, а далее все спускается на исполнение в бизнес-направления.
- Основа расстановки приоритетов по проектам -личные предпочтения директора по строительству, а не анализ объективных показателей (финансовых, временных и т. д.).
- Проект по внедрению проектного управления в группе компаний внедряли тем же методом

### **Планирование**

- Планирование укрупненное
- Детально — недельно-суточные потребности в материалах и технике
- Прогнозирования развития событий по проектам – не существовало

### **Мотивация**

- Мотивация команды управления проектами состояла из заработной платы и соц.пакета.
- При этом заплата не изменялась независимо от того, насколько хорошо (или плохо) сотрудник отработал.

### **Задание**

Проанализируйте сложившуюся ситуацию с точки зрения перспектив внедрения системы управления проектами в целом и процедур анализа строительного бизнес-направления, в частности.

### **Используйте для анализа следующие вопросы:**

Какие риски Вы видите?

Какие действия необходимо предпринять по снижению рисков?

Как нужно изменить процедуру принятия решений, чтобы оптимизировать управление проектами?

Как и за что мотивировать персонал организации, чтоб управление этим проектом было эффективным?

### **Мини-кейсы:**

1. Во время делового общения Ваш подчиненный К-в в процессе обсуждения его проекта не принимает Ваших замечаний, «вышел из себя», разговаривает самоуверенно и грубо.

- ☛ Его поведение подрывает Ваш авторитет, ведь на совещании присутствуют все сотрудники вверенного Вам подразделения. Что Вы предпримете? Опишите свои действия.

2. Ваш знакомый мистер N долго готовился к публичному выступлению на конференции в другом городе и очень волновался по этому поводу, т. к. осознавал, что не является достаточно хорошим оратором. Пересилив страх и волнение, он всё же с горем пополам выдержал это своеобразное испытание. Теперь он спешит поделиться с Вами своим опытом для того, чтобы узнать, что он сделал правильно, а что – нет с точки зрения искусства публичного выступления.

☛ Вот что рассказал Ваш старый приятель мистер N: «Когда я вышел на трибуну, чувствовал себя ужасно: жутко волнуюсь, руки дрожат, коленки подгибаются, сам весь в холодном поту. Но думаю: вида не подам, чтобы не ударить в грязь лицом. И говорю с этакой наигранной бодростью: «Здравствуйте, леди и джентльмены! Прекрасная погодка, не так ли? Надеюсь, вы чувствуете себя также бодро и весело, как и я!». Всё бы ничего, если бы не дрожь в голосе. Ну, думаю, непросто мне будет достойно речь произнести... Решил заранее извиниться, чтоб задобрить аудиторию. Говорю: «Вы уж простите меня. Не успел толком подготовиться. Знаете ли, из-за того, что ночью плохо спал. У вас в городе весьма прескверные гостиницы». Чувствую – что-то не то говорю. Чтобы исправиться, продолжаю: «Тем не менее, надеюсь, что мое выступление будет весьма полезным. Как люди пожилые и немало повидавшие на свете, Вы все понимаете, какими бесценными знаниями я обладаю». Вот все никак в толк не возьму, что это 45-50-летние дядьки и тетьки, которых было большинство в аудитории, так нахмурились и даже разобиделись. Ну прямо как дети малые. Тут я еще больше стусебался и стал свой доклад по бумажке читать. Так вроде мне спокойнее было, с конспектом-то. Все равно хотелось побыстрее закончить и уйти. Как мог протараторил и быстренько вон с трибуны в зал. Вот как все было». Основываясь на рассказе мистера N, найдите и перечислите основные допущенные им коммуникативные ошибки (как минимум 7). В каких моментах выступления мистер N нарушил ораторскую этику? Дайте рекомендации, касающиеся правильной подготовки и организации публичного выступления.

☛ МК 3. Коммерческая компания X столкнулась с трудностью, заключающейся в снижении эффективности работы и уровня получаемой прибыли. Приглашенный организационный консультант-психолог усмотрел источник проблемы в нескоординированности работы менеджеров разного звена и неэффективности предпочитаемого типа

взаимодействия в ходе коммуникации. В частности, им отмечалось наличие своего рода ситуации неопределенности в коммуникативном взаимодействии менеджеров разного звена и рядовых служащих. Психолог порекомендовал воплотить в жизнь ряд управленческих решений, способных, по его мнению, улучшить сложившуюся критическую ситуацию. Основные рекомендации консультанта были таковы:

- 💡 А) Уделить внимание формулировке основной миссии компании, а также донесению ее содержания до служащих всех уровней;
- 💡 Б) Провести серию семинаров и тренингов, ставящих своей целью ознакомление менеджеров с основными перспективами развития организации и обозначенными ею приоритетами; при этом осуществить информирование по данным вопросам рядовых служащих посредством участия менеджеров в трансляции элементов организационного знания;
- 💡 В) Провести тренинг командообразования среди менеджеров, преследующий цель налаживания правил ролевого взаимодействия. Следуя советам консультанта, компания X успешно разрешила имеющиеся ранее проблемы и, более того, превзошла былые показатели результативности и доходности.
- 💡 Проанализировав ситуацию, назовите доминирующие типы взаимодействия в компании до и после реализации организационных изменений. Приведите аргументы из текста в пользу отстаиваемой Вами позиции. Объясните рекомендации психолога-консультанта, принимая во внимание его преимущественную ориентировку на изменение типов коммуникативного взаимодействия в организации.
- 💡

"Светить всегда!"

- 💡 Исходная ситуация мини-кейса

Угроза будущего глобального энергетического кризиса давно маячит над человечеством. Но в истории уже случались времена, когда такая угроза оказывалась для некоторых государств жестокой реальностью.

В свое время с энергетическим кризисом столкнулась Голландия. Эта страна издавна славилась не только своими дамбами и тюльпанами, но и

массовым производством ювелирных украшений. Алмазы, играющие блеском, в освещенных витринах магазинов всегда манили здесь покупателей.

Однако правительство из-за энергетического кризиса запретило тогда освещение витрин. Владельцы ювелирных магазинов страдали: украшения выгодно рекламировать в лучах света, а делать это вечером теперь нельзя. Как же быть владельцам магазинов?

#### 💡 Варианты решения мини-кейса

Просто воровать электричество обходными путями по исконно русской привычке явно не получится – менталитет не тот, да и госнадзор не позволит. Единственная освещенная витрина на темной улице сразу бросится в глаза.

Получить разрешение на освещение витрин за повышенную оплату электроэнергии тоже вряд ли удастся. Кризис есть кризис, а решение правительства на то и решение правительства, чтобы его исполняло все население страны.

**Оставить, как есть, и дожидаться лучших времен, опять-таки не выход. Если не будет рекламы, уменьшатся продажи, и ювелиры просто разорятся.**

**Как же быть?**

- 💡 Давайте разбираться. Прежде всего, определим круг объектов, среди которых нам надо искать решение этой задачи. В нашем случае это витрина, ювелирные украшения на ней и потенциальный покупатель. Чтобы покупатель увидел вечером украшения на витрине, она должна быть освещена. В то же время она не может быть освещена из-за строжайшей экономии электроэнергии. У нас явное противоречие. Именно его нам и предстоит разрешить. При этом идеальным выходом для нас была бы ситуация, когда витрина сама себя освещает. Но как это сделать?
- 💡 Давайте вновь обратимся к объектам в нашей системе и попытаемся рассмотреть все ресурсы, которые мы можем использовать. Ювелирные украшения сами себя освещать не смогут – это понятно. Значит, источник света должен находиться рядом с ними в витрине
- 💡 Хотя, можно не освещать все пространство, а подвести к каждому выставленному на витрине алмазу точечную подсветку и с помощью системы зеркал осветить как можно большую площадь. Но использовать

все равно придется электрическое освещение. Плюс к этому прибавятся еще и расходы на новый дизайн витрин и услуги инженера и конструктора.

- ☛ А если использовать в оформлении витрины специальное светоаккумулирующее покрытие, как на циферблатах командирских часов? Днем оно заряжается от солнца, а ночью подсвечивает витрину голубым свечением. Однако, сколько будет стоить такое покрытие на всю витрину? К тому же не факт, что оно будет давать нужное количество света и достаточно долго. Ведь пасмурных дней, когда солнце вовсе не появляется на небе, в году достаточно. А, если к тому же магазин стоит в тени? вспомните, какие узкие улочки в Амстердаме, столице Голландии! Нет, передовые достижения химии голландским ювелирам во время энергетического кризиса тоже вряд ли помогут.
- ☛ А что, если вместо электрического освещения использовать, например, свечи? Однако тут возникает сразу несколько проблем. Во-первых, открытый огонь в витрине потребует различных противопожарных мер. В том числе и постоянное присутствие самого хозяина магазина или кого-то из его служащих: огонь есть огонь! Во-вторых, свечи сгорают и плавятся, а это значит, что освещение украшений на витрине будет постоянно «плавающим», «мерцающим». И где гарантия, что потенциальный покупатель увидит алмазы именно в тот момент, когда они будут освещены наилучшим образом?! Ну, а в-третьих, свечи надо постоянно менять, и сколько их нужно хотя бы для одной витрины и на один вечер? Нет, свечи нам, скорее всего, не подойдут.
- ☛ В системе остается еще один объект – потенциальный покупатель. Товар на витрине предназначен именно для того, чтобы привлечь его внимание. На освещенной витрине он видит все сразу. А в сумерках? Но ведь потенциальный покупатель - это человек, который в той или иной степени сам заинтересован наилучшим образом познакомиться с возможной покупкой. В данном случае – рассмотреть украшение во всей его прелесть при свете электричества. Мотив к совершению действия налицо. Конечно, он может зайти в магазин и попросить об этом продавца. Но почему бы не создать покупателю возможность самому удовлетворить это желание?
- ☛ **Как решили задачу в реальности**
- ☛ Именно так и поступил один владелец ювелирного магазина в Голландии во времена энергетического кризиса. Рядом с витриной он вывесил объявление: "Желающих осмотреть витрину прошу крутануть ручку". Особо любопытные крутили ручку, соединенную с динамо-машиной, и лампочки в витрине загорались.
- ☛ **Технология поиска решения**

- ☛ Мы, прежде всего, определили систему объектов, среди которых нам предстояло найти решение. Это украшения, витрина и потенциальный покупатель.
- ☛ Мы выявили противоречие в этой системе: витрина должна быть освещена в темное время суток и витрина не может быть освещена.
- ☛ Мы рассмотрели ресурсы каждого из объектов системы с позиции идеального конечного результата - ИКР. Идеальный результат – это когда витрина сама себя освещает.
- ☛ В итоге ресурсы одного из объектов системы – любопытство потенциального покупателя – вполне подходят для достижения поставленной цели. Остается только предоставить ему условия для самообслуживания
- ☛ **Резюме мини-кейса**
- ☛ Если задача связана с поведением людей, постарайтесь рассмотреть все возможные мотивы данного поведения. Заинтересованность человека в достижении цели вполне может стать поводом для эффективного разрешения противоречия между объектами системы.

#### ☛ **МИНИ-Кейс. Причины вступления в брак.**

- ☛ На вопрос «Зачем человеку семья?», заданный социологами через газету «Семья», ответили 4 тысячи человек, не состоящих в браке. Результаты подтвердили важность психологической совместимости для установления брачных отношений, которая, в свою очередь, зависит от брачных установок.
- ☛ Так, у мужчин 30-36 лет на первом месте стоит поиск близкого по духу человека. У женщин этого возраста на первом месте находится желание иметь опору в жизни, на втором и третьем месте – поиск близкого человека и желание быть любимой. Мужчины и женщины старше 36 лет на первое место ставят поиск близкого по духу человека, на второе – мечту – быть любимой(ым), на третье – потребность любить.

#### **Приложение.**

- ☛ Для каждого человека семья - начало начал. Понятие счастья почти каждый человек связывает, прежде всего, с семьей: счастлив тот, кто счастлив в своем доме. Однако всегда ли мы задумываемся над вопросами:
  - ☛ 1. Почему люди живут семьями?
  - ☛ 2. Семья - это личное дело каждого или она как-то связана с обществом?
  - ☛ 3. Влияет ли семья на общество или общество оказывает «давление» на семью?
  - ☛ 4. Всегда ли существовала семья?

- ☛ 5. Сохранится ли семья в будущем?
- ☛ 6. Выдержит ли семья суровые испытания, которые переживает наше общество сегодня?

### **Мини- Кейс**

- ☛ Молодой девушке (22 года), только что окончившей университет, предстоит встреча с руководителем фирмы, в которой она хочет работать, по поводу ее трудоустройства. Девушка крайне заинтересована в получении этого места. Опишите детали ее имиджа и поведения в момент встречи, которые необходимы для решения этой проблемы.

### **Литература**

1. **К.А. АЛЕНИНА**, СБОРНИК КЕЙСОВ ДЛЯ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖЕРА. – Пермь: ПФ ГУ-ВШЭ, 2004
2. Журналы: Секрет фирмы, Коммерсантъ, Эксперт, Менеджмент в России и за рубежом, Маркетинг в России и за рубежом, The Economist, Executive, Business Week. – 2009-2015.
3. Сайты компаний: Nestle, McDonald's, Coca-Cola, Ford, Gillette, Henkel, Motorola, Caterpillar, Unilever и др.
4. Сборник кейсов по российскому бизнес-менеджменту. /Под ред. П. Милдена и В. Русинова. 2-я ред. Иркутск (Taxis), 2013.
5. Сборник российских кейсов. Тексты. – Издательство «Стокгольмская Школа Экономики в Санкт-Петербурге», 2010.
6. Cases in Human Resource and Change Management. – US: Blackwell Publishing, 2006
7. Cases in International Organisational Behaviour. – US: Blackwell Publishing, 2014
8. Cases and Projects in International Management. – US: Blackwell Publishing, 2015
9. Ferdows K. Making the Most of Foreign Factories. Harvard Business Review, March-April, 2012.
10. Lannon M., Tullis G., Trappe T. Insights into Business. – London: Addison Wesley Longman Ltd., 2013.