**ПОНЯТИЕ КЕЙСА И КЕЙС-МЕТОДА**

Кейс (от англ. case — случай) представляет собой подробное описание реальных событий, которые происходили в прошлом, и конкретной ситуации, сложившейся в определенных условиях. Кейс всегда разрабатывается и используется для достижения определенных целей (обучения/исследования). И в этом отличие кейса от обычной истории, которая является простым описанием того, что произошло, без постановки определенной цели (обучения, либо исследования).

Приведем еще одно определение кейса, на которое мы будем опираться в дальнейшем.

Кейс — это история, которая повествует о происходивших в прошлом событиях и ситуации, опираясь на реальные факты.

Она описывает реальную проблему, которая требует проведения анализа ситуации, выработки и принятия обоснованных решений. Суть кейса отражена в ключевых словах этого определения: история, факты, прошлое, анализ и принятие решений.

Кейс-метод (от англ. case method, case study — метод кейсов, кейс-стади, метод конкретных ситуаций, метод ситуационного анализа) — это метод проведения детального анализа одной конкретной ситуации, который используется для достижения определенных целей (обучения, исследования). Важно различать использование понятия кейс-метод в контекстах изучения и исследования. Например, в социологии кейсметод (кейс-стади) используют, чтобы описать проведение интенсивного исследования, сбора и анализа информации о поведении лица, группы или организации, на основе которых может быть получена теория, проверена гипотеза и т. д.

Основное отличие (преимущество) кейс-метода состоит в том, что он ориентирован на «постановку вопросов», в то время как другие методы — на «предлагаемые решения». Это преимущество дает возможность студентам реально участвовать в процессах анализа, подготовки и принятия решений, при первоначальной постановке и осмыслении вопросов в кейсе, до того как будут найдены и сформулированы соответствующие решения. Самый эффективный путь обучения состоит в том, чтобы учиться на собственном опыте: фактически находиться в реальной ситуации, почувствовать на себе тяжесть реальных проблем и груз ответственности за их решение, проводить анализ влияющих факторов, вырабатывать и принимать решения, сталкиваться с последствиями этих решений, анализировать их и учиться на собственных ошибках. Ничто и никогда не заменит обучение на основе опыта.

Учебные кейсы позволяют нам «окунуться» в проблему и «прожить» с ней некоторое время. Они позволяют «моделировать» реальные жизненные ситуации, когда у нас нет возможности нарабатывать собственный многолетний практический опыт. Кейс-метод относится к числу активных методов обучения. Он позволяет формировать новый, активный стиль поведения обучающихся в учебном процессе, способствует развитию аналитических способностей, навыков аргументации и принятия решений, умению работать в команде.

Кейс-метод отличается от традиционных форм обучения (в виде лекций, практических и семинарских занятий), на которых студенты получают систематизированные знания и навыки их применения. Цели кейс-метода гораздо шире и амбициознее, нежели просто представление информации, данных или описания, которые могут использоваться для того, чтобы продемонстрировать применение определенных методов или правил (например, применение принципов бухгалтерского учета, экономико-математических методов и др.).

**История кейс-метода.**

Кейс-метод впервые был предложен в 20-е годы ХХ века Гарвардской школой бизнеса для обучения менеджеров. По традиции, сложившейся в Гарвардской школе бизнеса, акцент в обучении менеджеров был сделан на кейс-метод, который позволял приблизить обучение к практике бизнеса, что освобождало профессоров от необходимости поиска других механизмов для достижения интеграции теории и практики. Выход в свет коллективного учебника Гарвардской школы бизнеса «Политика бизнеса: Текст и кейсы»(1965 г.) по сути закрепил статус кейс-метода в обучении менеджеров стратегическому управлению. Два основных вида кейсов: учебные и исследовательские В научной литературе можно встретить различные классификации кейсов. Кейсы разрабатываются для достижения определенных целей. В зависимости от целей различают два основных вида кейсов: учебные и исследовательские.

Учебный кейс представляет собой детальное описание реальных событий, которые имели место в прошлом. Он предназначен для обсуждения студентами в ходе изучения ими определенной дисциплины, содержит необходимое и достаточное количество информации, используемой для достижения целей обучения.

Учебный кейс представляет собой специально подготовленный учебный материал, который содержит структурированное описание истории развития компании, ее достижений и неудач, ее проблемной ситуации, которые были заимствованы из реальной практики бизнеса. Описываемая в кейсе история имела место в прошлом, поэтому описание в кейсе должно быть представлено в прошедшем времени, охватывать определенный период. Содержание кейсов должно отражать реально существовавшую ситуацию, описывать реальные факты, которые имели место, случаи из практики бизнеса. Никакой лживой, неправдоподобной информации. Кейс должен описывать реальные события, реальную проблему, реальных людей. Такие кейсы пользуются особой популярностью среди преподавателей и студентов. Если информация недостоверна, то подготовленный материал не может называться кейсом.

Как правило, учебные кейсы базируются на фактическом материале компаний, проведенных исследованиях. Информация для подготовки кейсов может быть получена как из первичных(внутренние документы компаний), так и из вторичных источников (публикации в журналах, газетах, материалы конференций, презентаций и т. д.).

Учебный кейс предполагает проведение анализа ситуации и фокусирует внимание читателя на принятие решения, которое должно быть обосновано и предложено читателями от имени действующих героев кейса. Кейс разрабатывается с тем, чтобы развить аналитические и оценочные навыки студентов. Несмотря на потенциальное подобие ситуаций в разных организациях, каждый учебный кейс уникален, поскольку описывает ряд обстоятельств, отчетливо характеризующих проблему в описываемой, конкретной организации. Поэтому необходимо избегать искушения обобщать решения, полученные в одном кейсе, и рекомендовать их для осуществления в подобных ситуациях в других организациях. Поскольку учебный кейс ориентирован на проведение анализа ситуации и обсуждение проблемы в аудитории, то он предполагает постановку вопросов к обсуждению, а разработка классического кейса сопровождается разработкой рекомендаций для преподавателей (Teaching notes). Рекомендации адресованы другим преподавателям, которые не являются авторами этого кейса, но хотели бы использовать его для обучения студентов на своих занятиях. Как правило, рекомендации содержат полный анализ кейса, план обучения, серию вопросов и ответов, а также заключение/эпилог, в котором описаны реальные результаты решения проблемы, которые были реально предприняты на практике.

Кейс как таковой должен содержать достаточное количество данных, информации и другого фактического материала, описывающего реальную ситуацию, характеристики окружающей среды, что позволяет ему достигать обучающих целей.

Кейсы очень популярны и особенно хороши в тех ситуациях, которые отличаются сложностью. Они могут использоваться применительно ко всем аспектам управления.

Виды учебных кейсов

Есть много разных классификаций учебных кейсов. Одна из них, с которой наиболее часто сталкиваются, представлена на рисунке 1 Все многообразие учебных кейсов (с точки зрения их объемов/затрат) можно упорядочить в три группы:

Средние

* «Полноформатные»
* «европейские»
* (Гарвардские)

**Мини-кейсы.**

Вопросы:

1. Рассмотрите проблемную ситуацию с точки зрения теории агентов.

2. Укажите причины, которые привели к возникновению проблемы.

3. Разработайте и предложите варианты решения проблемы, которые позволяют согласовать интересы менеджмента и владельцев клуба.

Приведем и другие классификации учебных кейсов.

Так, согласно классификации, предложенной в работе [Yin,2009], различают кейсы:

• одиночные (А или В);

• составные (множественные — A/B/C). Анализ кейса В предполагает знание фона А. Кейс А может обсуждаться самостоятельно. Но обсуждение кейса В невозможно без понимания анализа ситуации и принятия решений в кейсе А.

Согласно другой классификации [Herreid, 2006] различают следующие виды кейсов:

• требующие решения (дилемма), содержат в себе проблему, требующую принятия решений, которые необходимо проанализировать. Для понимания ситуации приводится дополнительная информация (в приложении к кейсу);

• оценочные, направлены на развитие аналитических способностей, умение структурировать и вычленять важную информацию;

• иллюстративные, они служат иллюстрациями, примерами использования определенной модели развития, плана действий; направлены на обсуждение и выявление сильных/слабых сторон решения проблемы, описанного автором в кейсе.

Пример иллюстративного мини-кейса приведен во вставке 1.2.

Современные менеджеры все чаще сталкиваются с непредвиденными обстоятельствами, необходимостью принимать решения и осуществлять управление в кризисных ситуациях, сопровождающихся высочайшей неопределенностью, человеческими эмоциями, драматическими событиями наподобие той ситуации, которая случилась 7 сентября 2011 года.

**По формату представления кейсов выделяют:**

• текстовый формат;

• электронный формат;

• аудиокейсы;

• видеокейсы.

По уровню сложности кейсов различают:

• кейсы для бакалавров;

• кейсы для магистров;

• кейсы для программ МВА;

• кейсы для корпоративного обучения.