

***Кейсы: понятие, форматы,
методики применения и
оценивания***

Давыдова Ольга Владимировна

Кейс (случай) - Описание ситуации, заимствованной из реальной практики бизнеса или жизни

- Методически структурирован
- Не имеет единственно правильного решения

*Кейс метод – относят к неигровым иммитационным
методам обучения*

Кейс-метод

- Предназначен для организации активной работы слушателей (самостоятельный анализ, предложения, обсуждения, дискуссии)

Распространение кейс-метода в образовании обусловлено требованиями ОС к уровню сформированности профессиональных компетенций

- Кейс-метод дает представление о решении или наборе решений, описывает, почему данные решения были приняты, каким образом они внедрялись, и к какому результату привели
- Кейс-метод – обучение способам решения практико-ориентированных неструктурированных образовательных, научных социальных или профессиональных проблем



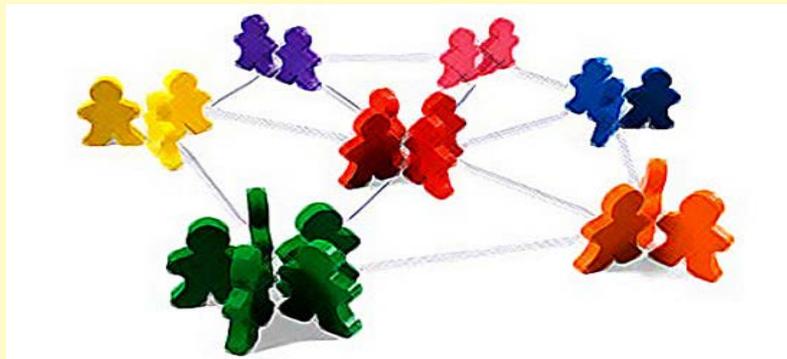
Какие причины мотивируют к учению?

- **34%** - трудности и их разрешение
- **27%** - задание, которое бросает вызов
- **22%** - учимся у других
- **17%** - все другое

Люди учатся, когда есть вызов, проблема

Преимущества использования кейс-метода:

- развитие умений применять знания к решению профессиональных проблем, получение навыков решения профессиональных проблем (квазипрофессиональная деятельность)
- введение элементов проблемного обучения
- получение навыков групповой работы в команде
- получение навыков анализа информации, принятия решений, их аргументации и презентации



Возможности кейс-метода

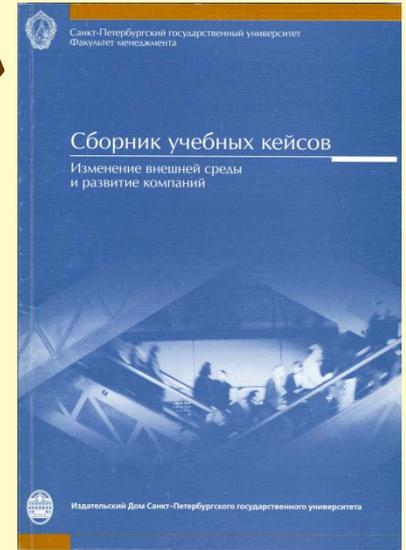
- Стимул к обучению
- Повышение внимания и запоминания
- Способ активизации имеющихся знаний
- Способ получения новых знаний
- Способ формирования компетенций
- Способ взаимодействия с компаниями
- Инструмент контроля и измерения достижений студентов

Междисциплинарный характер заданий

Ориентация на формирование личности

Виды кейсов:

- ✚ Кейсы «большие» и «маленькие»
- ✚ По степени приближенности к реальной работе
- ✚ По степени комплексности
- ✚ По уровню обеспеченности информацией
- ✚ Составные (множественные кейсы)



Учебные кейсы

```
graph TD; A[Учебные кейсы] --> B[Обучающие кейсы]; A --> C[Кейс - измерители]; A --> D[Кейсы для текущего контроля]; B --> E[Иллюстративные кейсы]; B --> F[Аналитические кейсы]; B --> G[Кейсы для принятия управленческих решений];
```

Обучающие кейсы

Кейс - измерители

Кейсы для
текущего
контроля

**Иллюстративные
кейсы**

**Аналитические
кейсы**

**Кейсы для
принятия
управленческих
решений**

КЛАССИЧЕСКИЕ ШКОЛЫ КЕЙС-ТЕХНОЛОГИЙ

АМЕРИКАНСКАЯ (ГАРВАРДСКАЯ) ШКОЛА

ЦЕЛЬ – ПОИСК ЕДИНСТВЕННОГО НАИЛУЧШЕГО РЕШЕНИЯ

ОБЪЕМ – 30-35 ЛИСТОВ, В Т.Ч. 8 – 10 СТРАНИЦ ИЛЛЮСТРАТИВНОГО МАТЕРИАЛА.

ОРГАНИЗАЦИЯ ОБСУЖДЕНИЯ – ОТКРЫТАЯ ДИСКУССИЯ

ЕВРОПЕЙСКАЯ (МАНЧЕСТЕРСКАЯ)

ЦЕЛЬ – ПОИСК МНОЖЕСТВА ВАРИАНТОВ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ

ОБЪЕМ – 10 – 12 ЛИСТОВ

ОРГАНИЗАЦИЯ ОБСУЖДЕНИЯ – УСТНЫЙ ОПРОС

ВИДЫ КЕЙСОВ

ПО СПЕЦИАЛИЗАЦИИ:

- ▶ **ЭКОНОМИЧЕСКИЕ** - ОПИСЫВАЮЩИЕ СИТУАЦИИ, СВЯЗАННЫЕ С ЭКОНОМИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ И ЯВЛЕНИЯМИ И ТРЕБУЮЩИЕ СООТВЕТСТВУЮЩИХ РАСЧЕТОВ;
- ▶ **УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ** – ОПИСЫВАЕТ СИТУАЦИИ, ПОСТРОЕННЫЕ НА ИСПОЛЬЗОВАНИИ ОПЫТА РЕШЕНИЯ РЕАЛЬНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ ДОСТАТОЧНО ШИРОКОГО ДИАПАЗОНА;
- ▶ **СОЦИАЛЬНЫЕ** – ОПИСЫВАЕТ СИТУАЦИИ, БАЗИРУЮЩИЕСЯ НА ОПЫТЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ И МЕЖГРУППОВЫХ ОТНОШЕНИЙ НА УРОВНЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, РЕГИОНА, ГОСУДАРСТВА

ПО ПОЛНОТЕ ПРЕДСТАВЛЕННОЙ ИНФОРМАЦИИ:

- ▶ **РАЗВЕРНУТЫЕ** – ИНФОРМАЦИЯ ПРЕДСТАВЛЕНА ДАЖЕ В БОЛЬШЕМ ОБЪЕМЕ, ЧЕМ ТРЕБУЕТСЯ ДЛЯ РАБОТЫ С КЕЙСОМ;
- ▶ **ФРАГМЕНТАРНЫЕ** – ИНФОРМАЦИЯ ПО ТЕКСТУ НЕ СГРУППИРОВАНА, ТРЕБУЮТСЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РАСЧЕТЫ, ЧТОБЫ УСИЛИТЬ АНАЛИТИЧЕСКУЮ ЧАСТЬ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ КЕЙСА;
- ▶ **МИНИМАЛЬНЫЕ** – ОБЪЕМА ИНФОРМАЦИИ ОЧЕНЬ МАЛО, ЧАСТЬ ЭТОЙ ИНФОРМАЦИИ СКРЫТА В ТЕКСТЕ КЕЙСА, А ДРУГАЯ ЧАСТЬ ТРЕБУЕТ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ РАСЧЕТОВ.

ПО СТЕПЕНИ НОВИЗНЫ ПРЕДПОЛАГАЕМОГО РЕЗУЛЬТАТА:

- ▶ **СТАНДАРТНЫЕ** – для разрешения поставленной проблемы уже существуют апробированные методы решения
- ▶ **МОДИФИКАЦИОННЫЕ** - предполагают, что в практике существуют подобные ситуации, понимая основу их развития и решения можно найти наилучшее решение именно для этой ситуации
- ▶ **КРЕАТИВНЫЕ** – для решения предложенного кейса необходим поиск нового метода решения на основании творческого мышления

Проблемы применения кейс-метода

- Как писать (создавать) кейсы: текст и контекст кейса. Содержание кейса
- Как работать с кейсами: форматы представления, анализа и обсуждения кейса.
- Как оценить выполнение кейса: критерии и шкала оценивания

ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К РАЗРАБОТКЕ КЕЙСА

- ▶ СООТВЕТСТВИЕ ЧЕТКО ПОСТАВЛЕННОЙ ЦЕЛИ СОЗДАНИЯ;
- ▶ НАЛИЧИЕ УРОВНЯ СЛОЖНОСТИ;
- ▶ НАЛИЧИЕ «ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ЭЛЕМЕНТА»;
- ▶ ИЛЛЮСТРИРОВАНИЕ ТИПИЧНОЙ СИТУАЦИИ С РАЗЛИЧНЫХ ЖИЗНЕННЫХ АСПЕКТОВ;
- ▶ ПРОВОЦИРОВАНИЕ ДИСКУССИИ;
- ▶ ВОЗМОЖНОСТЬ ВЫБОРА НЕСКОЛЬКО АЛЬТЕРНАТИВНЫХ РЕШЕНИЙ;
- ▶ СОХРАНЕНИЕ ОБЩЕГО СТЕРЖНЯ ИЗЛОЖЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ.

Источники информации для создания кейсов

Кейс может быть основан на:

- полевых исследованиях
- обобщении консалтингового опыта
- вторичной информации (литература, журнальные статьи, интернет-источники и т.п.)
- статистических материалах

Основные характеристики кейса

- Во-первых, представленный для анализа случай должен отражать реальную и (желательно) типичную жизненную ситуацию
- Во-вторых, в ситуации должна присутствовать проблема или ряд прямых или косвенных затруднений, противоречий, скрытых задач для решения исследователем. Проблема не должна быть слишком «мелкой», а решение – очевидным
- В- третьих, требуется наличие определенных теоретических знаний (необходимых и достаточных), на основании которых можно решить проблему, поставленную в кейсе.

Отбор кейсов для работы

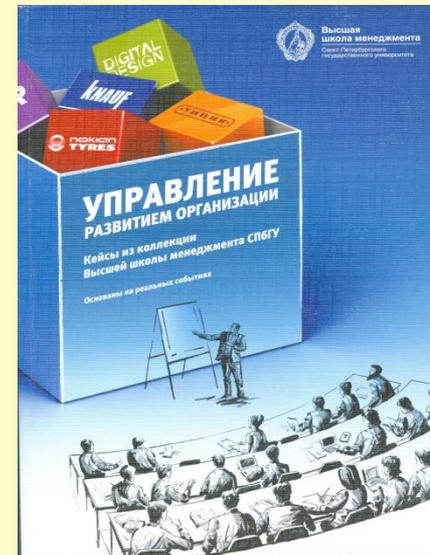
До начала работы

- Какой опыт и знания у аудитории
- Что должны изучить и какие компетенции сформировать
- Как этому научить (Время!)
- Где и в каких условиях?

Формат применения кейсов

- Кейс как домашнее задание
- Кейс «с листа»
- Кейс, разыгранный по ролям

- Форматы обсуждения:
 - дискуссия,
 - брифинг,
 - презентация,
 - письменный комментарий (аналитическая записка)
 - и др.



Главный вопрос – что мы хотим получить на выходе (какие компетенции)?

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ И ХАРАКТЕРИСТИКА КЕЙСА

1. ЦЕЛЬ ОБУЧЕНИЯ – ЗАКРЕПЛЕНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ЗНАНИЙ.

- ОПИСАТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ КЕЙСА – ОПИСАНИЕ СИТУАЦИИ С ОПОРОЙ НА ИМЕЮЩИЕСЯ ЗНАНИЯ.

2. ЦЕЛЬ ОБУЧЕНИЯ – ОБУЧЕНИЕ МЕТОДАМ.

- ОПИСАТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ КЕЙСА – СТРУКТУРИРОВАННАЯ И КРАТКО ИЗЛОЖЕННАЯ ПРОБЛЕМА.

3. ЦЕЛЬ ОБУЧЕНИЯ – ОБУЧЕНИЕ АНАЛИЗУ/СИНТЕЗУ.

- ОПИСАТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ КЕЙСА – СЛОЖНЫЙ И НЕСТРУКТУРИРОВАННЫЙ «СРЕЗ» КЕЙСА.

Этапы создания кейса

1. Определить цель создания кейса
2. Соотнести отобранные ситуации и события с главной целью работы с этой информацией
3. Проведение работы по поиску информации для кейса (статистика, нормативные документы и т.п.)
4. Собрать информацию и данные для кейса
5. Подготовить первичный материал для представления его в кейс
6. Оформить кейс в каком-то определенном виде, доступном для других пользователей
7. Обсудить кейс с привлечением более широкой аудитории и получить экспертную оценку перед его апробацией
8. Подготовить методические рекомендации по использованию и оцениванию результатов выполнения кейса

Что наиболее интересно для студентов?

- **Нестандартная ситуация, вызов, который побуждает искать ответ**
- **Известные компании**
- **Опыт работы в России**
- **Дополнительное использование видео- или другого визуального ряда**
- **Возможности показать себя во время презентации**



- **Sequel – рассказ о том, как развивались события (какое решение принято, как решена задача и т.д.)**

ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К ОЦЕНИВАНИЮ

- **ОБЪЕКТИВНОСТЬ** – СОЗДАНИЕ УСЛОВИЙ, В КОТОРЫХ БЫ МАКСИМАЛЬНО ТОЧНО ВЫЯВЛЯЛИСЬ ЗНАНИЯ ОБУЧАЕМЫХ, ПРЕДЪЯВЛЕНИЕ К НИМ ЕДИНЫХ ТРЕБОВАНИЙ, СПРАВЕДЛИВОЕ ОТНОШЕНИЕ К КАЖДОМУ;
- **ОБОСНОВАННОСТЬ ОЦЕНОК** – АРГУМЕНТАЦИЯ ОЦЕНОК;
- **СИСТЕМАТИЧНОСТЬ** – ВАЖНЕЙШИЙ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ФАКТОР, ОРГАНИЗУЮЩИЙ И СИСТЕМАТИЗИРУЮЩИЙ СТУДЕНТОВ, ФОРМИРУЮЩИХ НАСТОЙЧИВОСТЬ И УСТРЕМЛЕННОСТЬ К ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛИ;
- **ВСЕСТОРОННОСТЬ** – РЕЗУЛЬТИРУЮЩАЯ ОЦЕНКА ДОЛЖНА ОХВАТЫВАТЬ ВСЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТУДЕНТА;
- **ОПТИМАЛЬНОСТЬ** – ОЦЕНКА ДОЛЖНА СПОСОБСТВОВАТЬ ПОЯВЛЕНИЮ ЖЕЛАНИЯ У СТУДЕНТОВ РАЗВИВАТЬСЯ ДАЛЬШЕ.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ ОЦЕНКИ (ПРЕЗЕНТАЦИЯ)

- ▶ **ВЫСТУПЛЕНИЕ**, КОТОРОЕ ХАРАКТЕРИЗУЕТ ПОПЫТКУ СЕРЬЕЗНОГО ПРЕДВАРИТЕЛЬНОГО АНАЛИЗА (ПРАВИЛЬНОСТЬ ПРЕДЛОЖЕНИЙ, ПОДГОТОВЛЕННОСТЬ, АРГУМЕНТИРОВАННОСТЬ И Т.Д.);
- ▶ **ВЛАДЕНИЕ КАТЕГОРИАЛЬНЫМ АППАРАТОМ:** СТРЕМЛЕНИЕ ДАВАТЬ ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ВЫЯВЛЯТЬ СОДЕРЖАНИЕ ПОНЯТИЙ;
- ▶ **УМЕНИЕ ЛОГИЧЕСКИ МЫСЛИТЬ;**
- ▶ **ПРЕДЛОЖЕНИЕ АЛЬТЕРНАТИВ**, КОТОРЫЕ РАНЬШЕ ОСТАВАЛИСЬ БЕЗ ВНИМАНИЯ;
- ▶ **ПРЕДЛОЖЕНИЕ ОПРЕДЕЛЕННОГО ПЛАНА ДЕЙСТВИЙ** ИЛИ ПЛАНА ПО ВОПЛОЩЕНИЮ РЕШЕНИЯ;
- ▶ **ВЫДЕЛЕНИЕ СУЩЕСТВЕННЫХ ЭЛЕМЕНТОВ**, КОТОРЫЕ ДОЛЖНЫ УЧИТЫВАТЬСЯ ПРИ АНАЛИЗЕ;
- ▶ **ЗАМЕТНОЕ УЧАСТИЕ В ОБРАБОТКЕ КОЛИЧЕСТВЕННЫХ ДАННЫХ**, ПРОВЕДЕНИЕ РАСЧЕТОВ

Кейс-измеритель

Включает в себя

- Инструкцию по выполнению
- Стимульную основу (описание ситуации в виде текста, таблицы, рисунка, диаграммы и т.п.)
- Набор заданий
 - Стандартизированные задания
 - Задания со свободно конструируемым ответом
 - Эталоны ответов
 - Критерии оценивания

Основные сложности в использовании кейс-метода

- Нехватка хороших кейсов
- Нехватка времени для обсуждения (выход: домашнее задание)
- Если не было задания подготовить презентацию, то студенты не читают кейс до занятия
- Поведение студентов в процессе обсуждения
- Сложность выставления оценки за работу с кейсом – отсутствие шкалы оценки в готовых предлагаемых кейсах

ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАБОТЕ С КЕЙСАМИ (ПАМЯТКА СТУДЕНТАМ)

- ▶ ДВАЖДЫ ПРОЧИТАЙТЕ СИТУАЦИЮ, ПЕРВЫЙ – ЧТОБЫ ПОЛУЧИТЬ ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ, ВТОРОЙ – ЧТОБЫ ВНИКНУТЬ ВО ВСЕ ФАКТЫ;
- ▶ СОСТАВЬТЕ ПОЛНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВСЕХ ПРОБЛЕМ И ЗАДАЧ, КОТОРЫЕ ДОЛЖНО РЕШИТЬ РУКОВОДСТВО ПРЕДПРИЯТИЯ;
- ▶ НАПИШИТЕ ЗАМЕЧАНИЯ ПО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДСТВА АНАЛИЗИРУЕМОГО ПРЕДПРИЯТИЯ;
- ▶ ПРИМЕНИТЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ЗНАНИЯ;
- ▶ ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ АНАЛИТИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ;
- ▶ СОПРОВОДИТЕ КАЖДОЕ СУЖДЕНИЕ ПРОДУМАННЫМИ ФАКТАМИ И АНАЛИТИЧЕСКИМИ ДАННЫМИ;
- ▶ РАСПОЛОЖИТЕ РЕКОМЕНДАЦИИ В ПОРЯДКЕ ПРИОРИТЕТНОСТИ;
- ▶ ПОДКРЕПИТЕ КАЖДУЮ РЕКОМЕНДАЦИЮ АРГУМЕНТАМИ;
- ▶ ПРОСМОТРИТЕ ПРЕДЛАГАЕМЫЙ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ И УБЕДИТЕСЬ, ЧТО В НЕМ УЧТЕНЫ ВСЕ ИДЕНТИФИЦИРОВАННЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ЗАДАЧИ;
- ▶ НИКОГДА НЕ СОВЕТУЙТЕ ДРУГИМ ДЕЛАТЬ ТО, ЧТО САМИ НА ПРИ КАКИХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ НЕ СТАЛИ БЫ ДЕЛАТЬ.

Коллекции кейсов:

более 50 центров

Наиболее популярные центры

- **The Case Centre:** 50000 наименований учебно-методических рекомендаций, из них 30000 учебных кейсов
 - 326 кейсов о России (российские компании, бизнес в России)
 - 190 учебных материалов ВШМ (из них 117 кейсов)
 - 26 кейсов на русском языке

2013: ECCH переименована в The Case Centre – является ведущим мировым центром регистрации и распространения кейсов, признанным экспертов в области применения кейс-метода в обучении

- **Harvard Business School (HBS)**

Коллекция Гарвардской школы бизнеса насчитывает более 7500 кейсов, методических рекомендаций, а также статьи, главы из книг и т.д. HBS является лидером в развитии и использовании кейс-метода в обучении.

- **Ivey Publishing (Richard Ivey School of Business)**

Opera | hbsp.harvard.edu | Искать в Яндекс

Найти на странице | Найти следующее | Режим автора | Показывать все изображения | Подогнать по ширине | 100%

VISIT HARVARD BUSINESS SCHOOL

HARVARD BUSINESS PUBLISHING FOR EDUCATORS

All Collections | HBS Cases

DISCIPLINES | PRODUCTS | PCL & CASE METHOD

NEW COURSEPACK TOOLS

Add outside material to HBP coursepacks

We've partnered with Study.Net to provide new coursepack tools for registered Premium Educators on this web site.

- Clear permissions for course material from outside the HBP catalog
- Upload personal material for use in a course
- Deliver digital and print-on-demand coursepacks

See a video overview | Build a coursepack now

Not a Premium Educator? [Apply now.](#)



SIGN IN REGISTERED USER?
[LOGIN NOW >](#)

NOT A USER? REGISTER NOW.
In addition, instructors can apply for Educator Access. Benefits include:

- Educator Copies
- Teaching Notes
- Student Pricing

[APPLY NOW](#)

NEW!

Partner Case Collections



See our growing list of partner case collections from around the globe. [LEARN MORE >](#)

Also of Interest

- [Brief Cases >](#)
- [Case Analysis Coach >](#)
- [Webinars >](#)
- [Course Material on Tablets >](#)
- [eLearning >](#)
- [HBR Case Discussion >](#)
- [Partner Case Collections >](#)
- [Video Shorts >](#)
- [Video Supplements >](#)

Online Simulations

“A simulation forces students to synthesize and integrate what they read and make actual decisions based on facts or data presented in the case. Simulations give students a temporal dimension, an opportunity to experience outcomes that change based on their inputs over time.”
— Professor Willy C. Shih, Harvard Business School
Author of *Strategic Innovation: Back Bay Battery V2* simulation



Read what other professors say about teaching with simulations.

Current Simulations:

UPDATED Change Management: Power and Influence V2

Finance: Blackstone/Celanese

TEACHING RESOURCES

DISCIPLINES

- Accounting
- Business Ethics
- Business & Government Relations
- Economics
- Entrepreneurship
- Finance
- General Management
- Human Resource Management
- Information Technology
- International Business
- Marketing

LEVELS

GUIDES

Cases for Undergraduates

Спасибо за внимание!

