

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ФИЛИАЛ
НАЦИОНАЛЬНОГО ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

Факультет менеджмента

Н. Д. Стрекалова, В. Г. Беляков

РАЗРАБОТКА И ПРИМЕНЕНИЕ УЧЕБНЫХ КЕЙСОВ

Практическое руководство

Санкт-Петербург
2013

УДК 37
ББК 74.58
С 84

*Рекомендовано к печати
Учебно-методическим советом НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург*

Рецензенты:
доктор экономических наук, профессор
РГПУ им. А. И. Герцена *Н. В. Василенко*,
доктор экономических наук,
профессор НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург *И. В. Андреева*

Стрекалова, Н. Д., Беляков, В. Г. Разработка и применение учебных кейсов: практическое руководство [Текст] / Н.Д. Стрекалова, В.Г. Беляков ; Санкт-Петербургский филиал Нац. исслед. ун-та «Высшая школа экономики». — СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, 2013. — 80 с. — 100 экз. — ISBN 978-5-00055-008-3 (в обл.).

В работе представлены сущность кейс-метода и виды кейсов, методология и дизайн исследования по разработке учебных кейсов, типовая структура кейса и факторы его конкурентоспособности. Особое внимание уделено подготовке методических рекомендаций для преподавателей, а также организации работы с кейсами в студенческой аудитории. Даны рекомендации студентам по проведению ситуационного анализа и решению проблем в бизнес-кейсах.

В ходе подготовки материалов были использованы практический опыт авторов по разработке и применению учебных кейсов в бизнес-образовании, а также работы зарубежных и российских специалистов.

Данная публикация адресована начинающим авторам кейсов (преподавателям бизнес-дисциплин, аспирантам и магистрантам). Она может быть рекомендована студентам в ходе освоения ситуационного анализа.

УДК 37
ББК 74.58

Материал подготовлен авторами в ходе работы над исследовательским проектом Научно-учебной группы «Разработка и применение учебных кейсов в исследованиях и менеджмент-образовании» (2013 г.) в рамках Программы «Научный фонд НИУ ВШЭ», грант № 13-05-0050.

ISBN 978-5-00055-008-3

© Стрекалова Н.Д., Беляков В.Г., 2013
© Оформление.
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, 2013

ВВЕДЕНИЕ

Повышение конкурентоспособности российских университетов, глобализация образования, продвижение в мировых рейтингах среди ведущих мировых научно-образовательных центров связаны с реализацией совместных образовательных программ, применением интерактивных методов обучения. Кейсы используются зарубежными бизнес-школами уже в течение почти ста лет, но никогда они не были столь востребованы, как сегодня. Лучшие бизнес-школы по всему миру собирают материал для своих кейсов, их героями все чаще становятся российские компании. Создание и пополнение коллекций собственных кейсов — характерная черта лидеров бизнес-образования.

Опыт написания учебных кейсов и практического использования в учебном процессе будет, несомненно, полезен начинающим российским авторам (преподавателям, аспирантам, студентам бизнес-школ).

Предлагаемое практическое руководство по разработке и применению учебных кейсов включает в себя пять относительно автономных разделов. Каждый из них фокусирует внимание на ключевых вопросах и раскрывает определенный этап процесса разработки и применения учебных кейсов.

Первый раздел «Метод кейсов» обеспечивает концептуальную основу для понимания сути и видов кейсов, кейс-метода и формируемых им компетенций, проблем и возможностей для применения кейсов в исследованиях и бизнес-образовании.

Второй раздел «Исследовательский процесс» раскрывает признаки хороших учебных кейсов, поиск предмета и объекта, методологию и дизайн исследования, а также проведение интервью, сбор и обработку данных при подготовке учебных кейсов.

Третий раздел «Разработка и написание учебного кейса» отражает дизайн и типовую структуру учебного кейса, определяет факторы, влияющие на его конкурентоспособность, а также требования к завершению работ по подготовке учебных кейсов.

Четвертый раздел «Разработка методического руководства для преподавателей» позволяет существенно облегчить процесс подготовки методических рекомендаций, поставить его на нормальную процедурную основу.

Пятый раздел «Обучение на основе кейсов» помогает преподавателю организовать процесс работы с кейсами в студенческой аудитории, а также дает рекомендации для студентов по проведению ситуационного анализа и решению проблем.

Приводится список основных публикаций российских и зарубежных авторов, посвященных применению кейс-метода в исследованиях и обучении.

В приложении дана полезная информация по международным информационным ресурсам (коллекциям кейсов ведущих бизнес-школ) и журналам, специализирующимся на публикации кейсов и статей по применению кейс-метода.

Краткость изложения теории, доступность для понимания, четкая структура содержания и процедурная основа его представления, примеры мини-кейсов, форм документов и другая полезная информация сделают практическое руководство вашим незаменимым помощником в разработке и применении учебных кейсов.

РАЗДЕЛ 1. МЕТОД КЕЙСОВ

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 кейс-метод (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.

Более подробно рассмотрение методологии кейс-стади, используемой в современных исследованиях и менеджмент-образовании, представлено в работе [Стрекалова, 2013].

Кейс-метод — это мощный инструмент для изучения объектов в ходе проведения исследований и для обучения менеджеров, который основан на ситуационном подходе.

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.).

Вместе с тем кейс-метод следует рассматривать не как замену, а как дополнение к традиционным методам обучения. Особенность применения кейс-метода состоит в том, что он требует от преподавателей тщательной подготовки, а от слушателей — предварительной самостоятельной работы над кейсом.

История кейс-метода

Кейс-метод впервые был предложен в 20-е годы XX 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. В течение длительного периода времени кейс-метод был и остается важным элементом в проведении исследований и бизнес-образовании. Сегодня Гарвардская школа бизнеса по праву является признанным лидером по разработке и использованию кейсов в образовательных программах. Кейсы используются преподавателями в различных дисциплинах и образовательных программах для освоения менеджерами процессов принятия решений в различных видах управленческой деятельности.

Заметим, что еще в начале XX века метод кейсов в качестве педагогического инструмента был с успехом использован в медицине, психологии, социологии и в правовых дисциплинах. В настоящее время кейс-метод достаточно широко представлен во многих областях, включая сельское хозяйство, образование, химию, политологию, инжиниринг, управление проектами и др.

50-е годы XX века были ознаменованы продвижением бизнес-кейсов и распространением их в бизнес-школах Западной Европы. Сегодня лидирующие бизнес-школы Европы (INSEAD, HEC, LSE, ESADE) не только используют, но и сами активно участвуют в разработке кейсов. Лучшие бизнес-школы собирают материалы для своих кейсов по всему миру. В последние годы их внимание

все чаще стали привлекать и российские компании. Так, во французской бизнес-школе INCEAD и американской Harvard Business School пишутся кейсы, в центре внимания которых — российский бизнес. Уже 40 лет функционирует самый крупный в мире Центр кейсов (The Case Centre¹), который занимается сбором и распространением учебных кейсов. Кейс-метод не потерял своей актуальности. В настоящее время за рубежом он повсеместно используется преподавателями университетов во многих странах мира. Доля времени, отводимая в учебном плане на рассмотрение кейсов, колеблется от 25 до 75 %. В настоящее время он все больше реализуется в форме продвинутых электронных форматов, с видеоприложениями.

В России кейс-метод начали использовать в бизнес-образовании сравнительно недавно, в 90-е годы XX века. Продвижение кейс-метода началось в начале 1990-х годов, которому способствовали инициативы Школы бизнеса МГУ им. М. В. Ломоносова, Морозовского проекта, проектов по линии TACIS, НФПК, РАБО. Однако распространение и применение кейс-метода происходило локально, во многом благодаря инициативе отдельных преподавателей-энтузиастов. Поэтому кейс-метод не получил широкого распространения, а его реализация осуществляется с использованием преимущественно традиционного, текстового формата. Доля времени, отводимая на него в учебном процессе, колеблется в пределах 20–30 %.

Интерес к кейс-методу в России в значительной мере усилился во второй половине 2000-х годов. В 2007 году Высшая школа менеджмента СПбГУ выступила инициатором и учредителем проекта «Российский центр учебных кейсов»². Она стала первой в России бизнес-школой, которая за 15 лет создала солидную коллекцию учебных кейсов, разработанных ее преподавателями. Так, из 240 кейсов, зарегистрированных в ее электронной библиотеке, 179 кейсов (по состоянию на 01.09.2012) были разработаны преподавателями ВШМ СПбГУ. В настоящее время Высшая школа менеджмента СПбГУ по праву является крупнейшим в России центром по созданию учебных кейсов, раскрывающих практику ведения бизнеса в России.

¹ Сайт Центра кейсов: www.thecasecentre.org.

² Российский центр учебных кейсов представляет собой электронную библиотеку учебных материалов (учебных кейсов), предназначенных для использования на программах бизнес-образования (www.case-center.ru).

Обзор теоретической базы исследования кейс-метода

Весомый вклад в разработку и продвижение кейс-метода в исследованиях и бизнес-образовании внесли работы зарубежных [Ellet, 2007; Farhoomand, 2004; Mauffette-Leenders, Erskine, Leenders, 2007; Merriam, Caffarella, Baumgartner, 2007] и российских ученых [Виханский, Наумов, Зобов, 1997; Гладких, 2006, и др.].

Теоретической базой для нашего исследования послужили результаты проведенного нами анализа 40 источников зарубежной (англоязычной) научной литературы по проблемам использования кейс-метода в исследованиях и обучении менеджменту. Анализ показал, что основное внимание исследователи уделяли методологии и методике разработки учебных кейсов, технологии их применения в учебном процессе.

Было проанализировано 32 научных статьи, 8 учебных пособий, опубликованных за последние 10–12 лет. Особое внимание уделялось источникам, опубликованным за последние 5–6 лет. По географическому охвату рассматриваемые публикации были подготовлены исследователями из стран Северной Америки (США, Канада) и Европейских стран (Великобритания, Финляндия, Норвегия, Голландия и др.). Обсуждаемая в них проблематика в полной мере соответствовала запросам того периода, когда они были написаны.

В статьях, опубликованных с начала 2000-х годов, основное внимание уделено истории зарождения и развития кейс-метода в Гарвардской школе бизнеса. Авторы приводят различные классификации кейсов, рассматривают процесс обучения на основе кейс-метода, дают рекомендации по написанию кейсов и подготовке руководства для преподавателей (Teaching notes) [Naumes, 2006; Ellet, 2007; Гладких, 2006]. Ряд авторов сопоставляют подходы к пониманию сути кейс-метода различными бизнес-школами в сравнении с подходом Гарвардской школы бизнеса. Особое внимание уделяется методам сбора информации для создания кейсов и внедрения их в процесс бизнес-образования [Meyer, 2001; Olapiriyakul, Scher, 2006; Cutler, 2004]. В работе [Lincoln, 2006] рассматривается необходимость перехода от классических («мертвых») учебных кейсов к «живым», исследовательским кейсам,

в которых студенты сами должны собирать необходимую информацию для анализа.

Последние 5 лет внимание авторов привлекали проблемы практического использования кейс-метода в обучении. Ряд статей посвящен актуальной сегодня проблеме эффективности работы студентов на занятиях с использованием кейс-метода [Aman, 2012; Popil, 2012; Smith, 2010; Pfeffer, Rogalin, 2012]. Одни авторы отмечают, что плохое написание кейса является причиной провала в ходе их обсуждения [Smith, 2010, Zainal, 2007]. По мнению других, причина — устаревшие методы обсуждения, отсутствие четко прописанной процедуры [Herried, 2011; Poulus 2013; Dabbagh, 2012]. В своих работах авторы дают рекомендации по успешному проведению дискуссии, предложения по использованию новых «гибридных» методов, базирующихся на сочетании кейс-метода с другими методами обучения.

На основе анализа опубликованных ранее кейсов, анкетирования преподавателей и студентов ведущих бизнес-школ в работе [Smith, 2010] отмечаются слабые стороны и недостатки кейсов: применение академического языка и специальной терминологии; использование недостоверных фактов в процессе разработки кейса; описание в кейсах нетипичных ситуаций, с которыми читатель, вероятнее всего, не будет сталкиваться на практике. Даются рекомендации по внесению корректировок в процесс обучения на основе обратной связи с его непосредственными участниками [Vissak, 2010].

Сравнение позиций и взглядов представителей разных школ показало, что представители Гарвардской бизнес-школы основное внимание уделяют проведению дискуссии на основе кейсов, способам подготовки студентов к обсуждению [Barnes, Christensen, Hansen, 1994]. Исследователи Канадской и Английской бизнес-школ акцентируют внимание на выявлении характерных черт, требований к кейсам, методологии их разработки [Yin, 2003; Erskine, Leenders, Mauffette-Leenders, 2003].

Повышенный интерес российских ученых и преподавателей к использованию кейс-метода в исследованиях и бизнес-образовании в значительной мере обусловлен интернационализацией образования, переходом высшей школы на новые образовательные стандарты третьего поколения, которые требуют применения интерактивных форм и методов обучения, использования инновационных технологий.

Однако проведение исследований и подготовка кейсов в России — достаточно сложный и трудоемкий процесс, который связан с целым рядом трудностей: 1) специфическими особенностями внешней среды бизнеса в России (особенностями российского налогового законодательства, национального и культурного контекста); 2) получением доступа к социальному контексту; «закрытостью» российского менеджмента и организаций для исследования на основе case study; 3) получением финансирования на разработку кейсов, неэффективным управлением выделенными средствами; 4) отсутствием кодекса по этике, что создает почву для обмана при проведении исследований; 5) обеспечением требований конфиденциальности и анонимности; 6) слабой законодательной базой по защите информации.

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, неправдо-

подобной 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, описы-

вающего 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.

Исследовательский кейс разрабатывается с целью изучения определенного явления (процесса) и представляет собой дескриптивный анализ реальной ситуации, которая отражает определенную теоретическую концепцию. Исследовательский кейс разрабатывается либо для подтверждения новой гипотезы, либо для того, чтобы предложить альтернативную концепцию существующей гипотезе. Иногда несколько исследовательских кейсов могут быть агрегированы для определения моделей поведения, которые помогают объяснить существующие социальные, экономические или финансовые тенденции.

В таблице 1 представлена сравнительная характеристика двух разных видов кейсов: учебных и исследовательских.

Таблица 1

Сравнительная характеристика учебных и исследовательских кейсов

Параметры для сравнения	Виды кейсов	
	I. Учебный кейс	II. Исследовательский кейс
1. Цель	Обучение: формирование компетенций	Исследование: изучение явления/процесса, выявление закономерностей; сопровождается разработкой гипотез, которые подтверждаются/опровергаются в ходе исследования
2. Концепция/теория	Предполагается изначально (для освоения)	Уточняется/развивается в ходе исследования
3. Источники информации	Первичные и/или вторичные	Преимущественно первичные
4. Дополнительная информация	Содержится в приложениях	Собирается с целью последующей обработки
5. Этап принятия решения	Предполагается изначально и должен быть завершён к определённому сроку	Не включается
6. Характеристика обстоятельств (контекста)	Раскрывается в содержании кейса	Собирается и изучается в ходе исследования

Окончание табл. 1

Параметры для сравнения	Виды кейсов	
	I. Учебный кейс	II. Исследовательский кейс
7. Мнение автора кейса	Не включается	Включается (как результат исследования)
8. Раздел «Teaching notes»	Разрабатывается. Включает в себя: 1) аннотация кейса 2) цели обучения 3) педагогические методы и приемы 4) анализ кейса 5) вопросы к кейсу и ответы 6) учебный план 7) эпилог (выводы и др.)	Не разрабатывается
9. Область применения	Узкая (в рамках учебной дисциплины/темы)	Широкая (в области теории/практики)

В дальнейшем речь будет идти исключительно об *учебных кейсах*.

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:

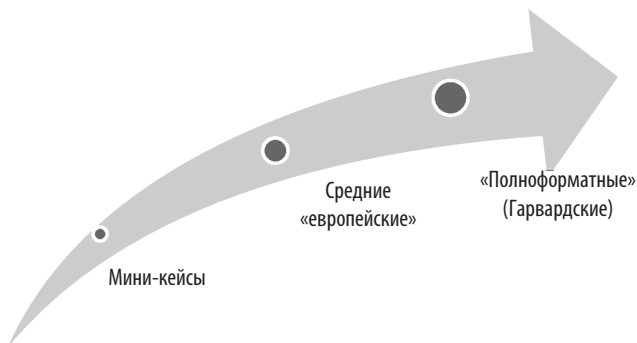


Рис. 1. Виды учебных кейсов

В таблице 2 представлены сравнительные характеристики учебных кейсов.

Таблица 2

Сравнительная характеристика учебных кейсов

Характеристики кейсов	Мини-кейсы	Средние, по типу «европейских» кейсов	«Полноформатные» кейсы (Гарвард)
Количество страниц	1–3	8–12	20 и более
Количество таблиц, рисунков	нет	2–5	6–10 и более
Количество интервью	0–1	1–2	много
Методические рекомендации преподавателю	минимум	В самом общем виде	Подробная методика
Затраты на подготовку	минимум	\$ 7–8 тыс.	\$ 15 тыс. и выше

- **мини-кейсы;**

представляют собой простой «снимок» какой-либо интересной проблемы или ситуации; как правило, академическая ценность мини-кейсов ограничена;

- **средние кейсы** (по типу «европейских»);

они занимают промежуточное положение; предназначены для разбора непосредственно на занятии, предполагают проведение дискуссии;

- **классические**, «полноформатные» кейсы (по типу кейсов Гарварда); их мы имеем в виду чаще всего, когда говорим о кейсах; они могут быть сфокусированы на поиске решения проблемы или иллюстративные по своей природе; они могут быть основаны на результатах полевых исследований, первичных материалах конкретных компаний, а также материалах из вторичных источников; обсуждение таких кейсов предполагает предварительное ознакомление, выполнение самостоятельной (командной) работы в течение нескольких дней, выступление с презентацией, проведение дискуссии.

В рассматриваемой классификации в качестве классификационных признаков использованы объемные показатели и другие характеристики учебных кейсов: количество страниц, рисунков, таблиц, интервью, проводимых при подготовке кейса, наличие методических рекомендаций для преподавателя и др.

Мини-кейсы, как правило, имеют описательный характер. Их часто используют для того, чтобы проиллюстрировать определенную проблему, показать проблемную ситуацию (см. вставку 1.1).

Вставка 1.1. Спортивный менеджмент «по-русски»



Президент хоккейного ЦСКА Вячеслав Фетисов обратился с письмом к премьер-министру РФ Владимиру Путину с жалобой на владельца клуба — компанию ОГК-3 (входящую в систему компаний ОАО «Интер РАО ЕЭС»), которая, по словам руководителей клуба, финансирует ЦСКА нестабильно, с задержками. Отмечается, что долги по зарплате перед сотрудниками и хоккеистами составили уже около 50 млн руб., а долги по «иным видам хозяйственной деятельности» (аренда, перелеты, проживание и питание игроков) — более 50 млн руб. При этом дефицит бюджета ЦСКА до конца 2011 года — 376 млн руб.

В обращении сообщается, что финансовые трудности у клуба начались в январе 2011 года, когда ОГК-3 стала единственным владельцем ХК ЦСКА. В ЦСКА считают, что исправить положение клуба может второй акционер, которым, по мнению руководства армейцев, могла бы стать «Транснефть».

В ОГК-3 заявили, что полностью финансировать клуб в одиночку компания не собирается, а от руководства команды хочет получить «проработанный бизнес-план» и «план по достижению спортивных результатов». Дополнительное финансирование ЦСКА до предоставления этих документов компания сочла «необоснованным». В компании также отметили, что уже обеспечили инвестиции в ЦСКА в размере нескольких сотен миллионов рублей. «Теперь мы ожидаем от клуба проработанного бизнес-плана и плана по достижению достойных спортивных результатов. Ни того ни другого на данный момент в нашем распоряжении пока нет. При этом по соглашению с руководством клуба в операционную деятельность ЦСКА мы не вмешиваемся. Дальнейшее необоснованное финансирование, на наш взгляд, не даст хороших спортивных результатов. При этом саму ситуацию полного финансирования клуба за счет одного акционера считаем принципиально неверной», — отметили в ОГК-3.

На сегодняшний день в 12 матчах чемпионата КХЛ сезона 2011/2012 ЦСКА набрал 18 очков и занимает 6-е место в Западной конференции. Для решения спортивных задач перед началом сезона ЦСКА приобрел нескольких известных игроков: Широкова, Бадюкова, Станю, Гуськова, а в конце сентября армейцы подписали контракт с центрфорвардом Алексеем Яшиным. Условия контракта неизвестны, однако известно, что на переговорах с другими клубами Яшин просил зарплату 2 млн долларов в год.

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.

Источник: составлено по материалам

<http://www.sportdiplom.ru/archive/3-sportmanagement/1043-2011-10-14-12-37-53>

Приведем и другие классификации учебных кейсов.

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

- **одиочные** (А или В);
- **составные (множественные)** — А/В/С). 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.