

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
Раздел 1. Кейс-метод в профессиональной подготовке современных менеджеров	8
1.1. Профессиональная подготовка менеджеров: вызовы современности.....	8
Бизнес-образование в условиях перемен	8
Потребность в менеджерах высшей квалификации.....	9
Проблемы профессиональной подготовки менеджеров	11
1.2. Кейс-метод и кейсы: эволюция развития в России и за рубежом	14
Сущность кейс-метода и кейса.....	14
История развития кейс-метода.....	15
Обзор теоретической базы исследования кейс-метода	17
1.3. Виды кейсов и их особенности.....	18
Два основных вида кейсов: учебные и исследовательские.....	18
Типы учебных кейсов	22
Пути использования учебных кейсов.....	25
1.4. Основные компетенции и проблемы обучения методом кейсов.....	27
Формируемые навыки и компетенции.....	27
Проблемы обучения методом кейсов	28
Раздел 2. Учебные и исследовательские кейсы в стратегическом менеджменте: методика разработки и применения	30
2.1. Разработка учебных кейсов: исследовательский процесс	30
Признаки хорошего учебного кейса	30
Поиск предмета и объекта исследований.....	31
Поддержка исследования и разрешение на публикацию кейса.....	32
Проведение интервью, сбор и обработка данных.....	33
2.2. Разработка структуры и содержания учебного кейса	35
Дизайн учебного кейса	35
Типовая структура кейса	37
Выбор стиля для написания кейса	41
Факторы конкурентоспособности учебного кейса	42
Завершение подготовки учебных кейсов.....	43

2.3. Подготовка руководства для преподавателя (Teaching notes)	44
Роль и значение методического руководства	45
Типовая структура методического руководства	45
Содержание методического руководства	47
Организация работы с кейсом (педагогический аспект).....	49
Анализ кейса	49
Заключение.....	50
2.4. Кейс-стади как исследовательская стратегия	51
Методологические основы исследования.....	51
Классификация исследовательских кейсов.....	53
Дизайн и стратегия исследования	54
Сильные и слабые стороны исследования	58
Организация и проведение исследования	60
2.5. Анализ кейсов стратегического менеджмента	63
Цели и задачи анализа кейсов	63
Формируемые компетенции	64
Процесс анализа кейсов.....	67
Подготовка устной презентации и письменного отчета	79
Как извлечь максимальную пользу от анализа кейса.....	82
Раздел 3. Конкретные ситуации	85
3.1. Кирпичный бизнес «Группы ЛСР»: путь к успеху.....	85
3.2. Стратегия лидерства «Группы ЛСР» на российском рынке керамического кирпича	112
3.3. «Оркла Брэндс Россия»: все будет в шоколаде	124
3.4. Пивоваренная компания «Балтика»: стратегия лидерства на падающем рынке.....	141
3.5. «Буквоед»: стратегия развития культуры и чтения	159
Заключение	177
Список использованной литературы	180
Приложение	185

ВВЕДЕНИЕ

Повышение конкурентоспособности российских университетов, интернационализация образования, продвижение в мировых рейтингах среди ведущих мировых научно-образовательных центров связаны с реализацией совместных образовательных программ, применением кейс-метода в обучении. Создание и пополнение коллекций собственных кейсов — характерная черта современных лидеров бизнес-образования.

Сегодня научно-исследовательские университеты и бизнес-школы всего мира сталкиваются с брошенным вызовом по подготовке профессиональных кадров для экономики знаний в условиях глобализации бизнеса, по переходу к новой парадигме образования. На смену парадигме, основанной на передаче «готовых знаний», приходит парадигма «формирования компетенций», технологическая платформа которой только формируется. На первый план выступают задачи выявления, воспроизведения и развития современных способов организации мыслительной деятельности человека. Для их решения сегодня особенно важны используемые методы и способы обучения. Кейс-метод и кейсы используются зарубежными бизнес-школами уже в течение многих десятков лет, но никогда они не были столь востребованными, как сегодня.

Практика работы с кейс-методом, проектным подходом, деловыми играми и имитационным моделированием в бизнес-образовании убедительно показывает эффективность активных методов обучения в сравнении с пассивностью лекционно-семинарской модели. В основе этих методов и технологий обучения лежит концепция, что только действия и их рефлексия, осознание проблем и подходов к их решению, осмысление полученных результатов заставляют человека размышлять и формируют запрос на получение новых знаний.

Стратегическое мышление сегодня особенно востребовано в менеджменте и играет ключевую роль в усилении конкурентных позиций, достижении будущего успеха в бизнесе. Стратегическое мышление интересует нас как практический навык, как способность творчески и активно мыслить, думать о будущем с учетом реального контекста и осмысленно действовать в постоянно меняющейся ситуации. Это талант, которым несомненно обладают успешные менеджеры-стратеги. Однако его отсутствие у будущих менеджеров не является непреодолимым. Существуют способы, которые могут помочь в формировании и развитии навыков стратегического мышления. К числу наиболее эффективных, несомненно, относится кейс-метод, который основан на ситуационном подходе, ориентирован на «постановку вопросов» и опирается на использование междисциплинарных знаний.

В сравнении с зарубежными бизнес-школами (США, Западной Европы и др.), которые уже много лет занимаются разработкой и распространением кейсов, продвижением кейс-метода в обучении по всему миру, в России кейс-метод начали активно использовать сравнительно недавно: в 90-е годы XX века. Интерес к кейс-методу значительно усилился начиная со второй половины 2000-х гг. В 2007 г. началась реализация масштабного проекта «Российский центр учебных кейсов», инициатором которого выступила Высшая школа менеджмента СПбГУ. За относительно короткое время была создана солидная коллекция российских учебных кейсов, которая непрерывно пополняется. Вместе с тем другим российским бизнес-школам еще предстоит самостоятельно пройти этот путь создания собственных коллекций кейсов, активного внедрения кейс-метода в учебный процесс с целью формирования профессиональных и научно-исследовательских компетенций.

Все это обуславливает актуальность, теоретическую и практическую значимость проведения исследований теоретических и прикладных вопросов по разработке кейсов и применению кейс-метода в исследованиях и обучении стратегическому менеджменту. Для достижения этой цели были определены следующие задачи:

- 1) выявить проблемы, изучить и обобщить зарубежный и отечественный опыт по применению кейс-метода в профессиональной подготовке современных менеджеров;
- 2) предложить современные методики по разработке и применению учебных и исследовательских кейсов, анализу кейсов стратегического менеджмента;
- 3) разработать конкретные ситуации по материалам реальных компаний, работающих на российском рынке.

Структура книги состоит из трех разделов.

Раздел 1 «Кейс-метод в профессиональной подготовке современных менеджеров» раскрывает теоретические основы кейс-метода и проблемы, связанные с его использованием в процессе подготовки современных менеджеров. Глава 1.1 описывает проблемы профессиональной подготовки и вызовы в условиях изменений, происходящих в обществе и экономике. В главах 1.2–1.3 исследуются теоретические вопросы кейс-метода. Показана сущность кейса и кейс-метода, раскрывается эволюция его развития в России и за рубежом, представлены основные виды кейсов и их классификации. Описываются навыки и компетенции, формируемые на основе кейс-метода, а также проблемы, возникающие в процессе обучения.

В разделе 2 «Учебные и исследовательские кейсы в стратегическом менеджменте» акцент сделан на прикладные аспекты, на формирование методики по разработке и применению двух основных видов кейсов (учебных и исследовательских). В главах 2.1–2.3 предложена методика, позволяющая разрабатывать учебные кейсы, включая проведение исследовательского процесса, формирование структуры и содержания кейса, а также подготовку руковод-

ства для преподавателя (Teaching notes). Глава 2.4 описывает возможности применения кейс-метода для проведения исследований менеджмента и организации. Объясняется различие между учебными и исследовательскими кейсами, раскрывается дизайн и стратегия исследования, его сильные и слабые стороны, даются рекомендации по организации и проведению исследований магистров менеджмента. Глава 2.5 акцентирует внимание на процесс анализа учебных кейсов стратегического менеджмента. Раскрываются цели и задачи, формируемые компетенции в процессе анализа. Даются рекомендации по подготовке устной презентации и письменного отчета, а также получению максимальной пользы от анализа кейсов.

Раздел 3 «Конкретные ситуации» включает в себя пять больших (полноформатных) кейсов по стратегии, подготовленных автором по материалам реальных компаний, работающих на российском рынке. Первые два кейса описывают стратегию лидерства «Группы ЛСР» в сфере производства строительных материалов (керамического кирпича) на Северо-Западном рынке России. Третий кейс «Оркла Брэндс Россия» показывает стратегию проникновения норвежского концерна «Оркла» на российский рынок кондитерских изделий (шоколада). Четвертый кейс раскрывает стратегию лидерства пивоваренной компании «Балтика» (датский концерн Carlsberg Group) на российском рынке. Пятый кейс «Буквояд» показывает историю становления и стратегию развития книготорговой сети «Буквояд» на российском книжном рынке в контексте современных проблем и тенденций развития книжной отрасли. Во всех указанных кейсах широко представлены факторы внешней среды и отраслевой контекст, что должно учитываться в стратегическом мышлении и построении стратегий.

В Приложении в конце книги дана полезная информация по международным информационным ресурсам (коллекциям кейсов ведущих бизнес-школ) и журналам, публикующим кейсы и статьи по применению кейс-метода.

Я хочу поблагодарить декана факультета менеджмента А. А. Кайсарова (НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург) за его советы и поддержку. Особую благодарность хочу выразить Программе «Научный фонд НИУ ВШЭ» и ее исполнительному директору, проректору М. М. Юдкевич, при поддержке которых стало возможно данное исследование.

Я благодарна моим ученикам, магистрантам программы «маркетинговые технологии» (НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург), которые принимали активное участие в обсуждении кейсов, и прежде всего — стажерам-исследователям научно-учебной группы Гусевой Ольге, Асановой Алене, Шушарину Денису, которые помогли мне собрать данные для подготовки трех последних кейсов.

Книга адресована авторам-разработчикам кейсов, молодым преподавателям бизнес-дисциплин, аспирантам и магистрантам по направлению «менеджмент». Она может быть полезна студентам, изучающим современный стратегический и ситуационный анализ.