

Предисловие редактора

Активное использование учебных кейсов давно рассматривается как важнейший признак профессионализма в современном бизнес-образовании. Задачи обучения менеджеров не сводятся к доведению до них некоторой суммы знаний. Гораздо сложнее сформировать умения и навыки мыслительной деятельности, способности к обучению, умение работать с информацией, а самое главное — развивать навыки принятия управленческих решений. Решению этих задач и призваны способствовать технологии обучения, основанные на работе с кейсами.

Учебный кейс — это специально подготовленный учебный материал, содержащий методически структурированное (т. е. представленное в том виде, который удобен для постановки и решения учебных задач) описание ситуаций, заимствованных из реальной практики бизнеса. Обсуждение кейса позволяет в рамках учебного процесса на реальных примерах выполнить ту работу, которой будущий менеджер будет заниматься ежедневно: проводить анализ истории вопроса и нынешнего положения дел, выделять и ранжировать факторы и определять варианты принятия решений, сравнивать их, принимать окончательные решения и прогнозировать их последствия.

Чем более основательно входит практика работы с кейсами в учебный процесс российских программ МВА, а также программ подготовки магистров и бакалавров в области менеджмента, тем больше ощущается потребность в хороших учебных материалах. Использование зарубежных ресурсных центров кейсов лишь отчасти помогает решить эту проблему. Отечественное бизнес-образование нуждается в кейсах, созданных на основе практики компаний, работающих в России. Кроме того, авторские учебные курсы требуют авторского методического обеспечения. Возможности для создания таких продуктов возрастают. В отличие от начального периода развития профессионального менеджмента в России 1990-х гг., сегодня немало отечественных компаний накопили успешный опыт управления развитием бизнеса в российской институциональной среде и в условиях международной конкуренции. Более того, как показывает наш опыт, многие российские компании заинтересованы в сотрудничестве с ведущими бизнес-школами по подготовке так называемых исследовательских кейсов, предполагающих глубокое изучение их авторами бизнес-модели компаний и интервьюирование их руководителей. В результате такой работы компании совместно с нами систематизируют знания о своих бизнес-моделях, а при последующем использовании кейсов на их материалах в учебных ауди-

ториях — получают важные пиаровские эффекты. Следует подчеркнуть, что для ведущих российских бизнес-школ способность создавать качественные коллекции учебных кейсов на материалах отечественного бизнеса становится очевидным конкурентным преимуществом и важным фактором повышения качества их образовательных и научных программ.

На факультете менеджмента СПбГУ этому направлению учебно-методической работы всегда уделялось приоритетное внимание. Первые кейсы были написаны нашими преподавателями в соавторстве с коллегами из ведущих бизнес-школ США более 10 лет назад и сразу получили признание через публикации или регистрацию в зарубежных ресурсных центрах кейсов¹. Затем в 2003–2004 гг. факультетом были изданы три сборника исследовательских кейсов, написанных целиком на материалах российских фирм². Начатая в 2006 г. реализация проекта создания Высшей школы менеджмента (ВШМ) на базе факультета менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета в рамках приоритетного национального проекта «Образование» позволила вывести эту работу на следующий уровень. В рамках этого проекта была поставлена задача перехода от усилий отдельных преподавателей в деле создания авторских учебно-методических материалов к системной (включающей все области менеджмента) и постоянной программе формирования, расширения и качественного развития собственной коллекции кейсов. Критерием прогресса является не только количественный рост этой коллекции, но и регистрация большинства кейсов в ведущих мировых ресурсных центрах кейсов — например, в Европейском центре учебных кейсов (European Case Clearing House, ECCH). По состоянию на 1 сентября 2008 г. в ECCH уже зарегистрировано более 60 кейсов и методических указаний по работе с ними, написанных преподавателями и аспирантами ВШМ СПбГУ.

Настоящий сборник открывает новую серию публикаций кейсов, созданных в Высшей школе менеджмента СПбГУ. В сборник вошли 16 кейсов из коллекции кейсов ВШМ, написанных в 2006 г. Они предназначены для использования на программах бизнес-образования разного уровня

¹ См.: Patokina O.A. Joint-Stock Company Glinozem. A Case Study of Privatization and Valuation: (Case) / O. A. Patokina, J. Kolari, T. A. Poustovalova // *Russian&East European Finance and Trade, a Journal of Translations*, July-August 1996. N.Y.; Gladkikh I. V. Darling Chocolate: (Case) / I. V. Gladkikh, S. A. Starov, J. G. Meyers. — *The European Case Clearing House (ECCH)*. — 1998. № 599-002-1.

² См.: Сборник учебных кейсов: Опыт российских компаний (Северо-Западный регион) / Под ред. С. П. Куца. — СПб.: Издательский дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2003; Стратегическое управление российскими компаниями: Сборник учебных кейсов / Под ред. И. В. Гладких, В. С. Катъкало, С. П. Куца. — СПб.: Издательский дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2004; Сборник учебных кейсов: Изменение внешней среды и развитие компаний / Под ред. И. В. Гладких, Ю. В. Федотова. — СПб.: Издательский дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2004.

(прежде всего на программах MBA, EMBA и профессиональной переподготовки) в ходе преподавания маркетинговых дисциплин, таких как «Маркетинг», «Управление маркетингом», «Управление брендами», «Ценообразование», «Международный маркетинг», «Промышленный маркетинг», «Дистрибуция и сбыт», «Маркетинговые коммуникации», «Информационные системы в маркетинге». Все кейсы, включенные в сборник, относятся к категории учебных кейсов, главная задача которых — развивать аналитические способности менеджеров и их навыки принятия управленческих решений. Эти кейсы нельзя рассматривать как истории успеха компаний или простые иллюстрации к соответствующим разделам курсов по дисциплине «Маркетинг». Они не предназначены для оценки управленческих решений и практик, упомянутых в кейсах компаний. Их главное назначение — служить в качестве учебно-методического материала при обсуждении со студентами и слушателями в учебных аудиториях.

В целом перед авторами не ставилась задача унифицировать структуру, подачу материала и объем кейсов. Кейсы отражают авторскую специфику стиля, авторский педагогический опыт и особенности чтения авторских курсов. Их объединяет прежде всего то, что в основу каждого учебного материала положены реальные события и реальные проблемы, с которыми столкнулись компании, работающие на российском рынке. «Придуманных» кейсов в настоящем сборнике нет.

Выбор компаний определялся, в первую очередь, наличием в истории развития их бизнеса ситуаций, обсуждение которых представляет интерес для обучения менеджеров, а также готовностью компаний сотрудничать в вопросах создания учебных кейсов. В каждом из кейсов история событий показана по состоянию на определенную дату. Предполагается, что последующее развитие событий не является определяющим при поиске ответов на поставленные в учебных целях вопросы. Каждый кейс предваряет небольшая аннотация, в которой показана центральная проблема кейса.

Сборник объединяет кейсы разного формата и разных категорий.

Первые шесть кейсов относятся к категории исследовательских кейсов (field research case). Они созданы на основе исследований, проведенных авторами непосредственно в компаниях, включая интервью с руководителями бизнеса. По формату их можно отнести к «большим» (полноформатным) кейсам, с точки зрения как объема, так и работы, которую предстоит выполнить студентам. Эти кейсы содержат подробную информацию о компаниях, об условиях их развития, а также все, что необходимо для подготовки развернутых презентаций. Ко всем полноформатным исследовательским кейсам авторами разработаны методические указания для преподавателей по работе с кейсом (Teaching Note). Методические указания не включены в настоящий сборник, чтобы ограничить доступ к ним студентов и не лишать их возможности искать собственные решения. Преподаватели мо-

гут заказать методические указания в Российском центре учебных кейсов на сайте [www. case-center. ru](http://www.case-center.ru).

Следующие четыре кейса (кейсы 7–10) созданы как результат обобщения консалтингового опыта их авторов. При подготовке использованы как данные открытых публикаций, так и совокупная или измененная информация, полученная в результате общения с представителями компаний. В этих кейсах не раскрывается информация, требующая согласований с отдельными компаниями, а в случае необходимости названия компаний изменены. Последние шесть кейсов (кейсы 11–16) созданы на основе вторичной информации. Все факты, упомянутые в этих кейсах, были опубликованы в открытых источниках. Главная задача авторов в этом случае состояла в методической адаптации материала для проведения учебных занятий.

Кейсы, созданные на основе обобщения консалтингового опыта и вторичной информации, представлены в настоящем сборнике кейсами уменьшенного, «среднего» формата. Уменьшение их объема связано прежде всего с готовым представлением информации, необходимой для работы с ними, выделением ограниченного числа факторов принятия решений, явным определением проблемы, сокращением числа рассматриваемых сценариев. К каждому из кейсов прилагается примерный перечень вопросов для обсуждения. Публикация вопросов не рассматривается как обязательный элемент текста кейса. Преподаватель волен сам определять круг вопросов для обсуждения, равно как и выбирать, на каком учебном курсе он сможет использовать этот кейс. Состав и содержание вопросов могут меняться в зависимости от аудитории, учебного курса, выделенного времени, сценария работы с кейсом и других факторов. Соответственно, приведенный перечень может рассматриваться как ориентировочный.

Все кейсы прошли апробацию в аудиториях ВШМ СПбГУ.

Сборник предназначен для преподавателей, студентов и слушателей программ MBA, EMBA и профессиональной переподготовки, для всех, кто самостоятельно работает над развитием навыков подготовки и принятия управленческих решений в бизнесе. Подробнее о коллекции кейсов Высшей школы менеджмента СПбГУ можно узнать на сайте Российского ресурсного центра учебных кейсов ([www. case-center. ru](http://www.case-center.ru)), созданного на базе ВШМ СПбГУ в 2007 г. Электронная библиотека этого центра включает кейсы, созданные в ВШМ СПбГУ и других вузах России, а также опубликованные в профессиональных изданиях для деловых людей. Приглашаем к сотрудничеству с центром всех, кто заинтересован в развитии процесса создания и использования учебных кейсов.

Директор Российского ресурсного центра учебных кейсов
Высшей школы менеджмента СПбГУ,
к. э. н., доц. И. В. Гладких