

# МЕТОД case-study

(по материалам «TASIC/EDRUS 9510

Подготовка кадров для туристской  
индустрии: международный опыт»)

## **Case-study или изучение конкретных ситуаций: их анализ и обсуждение**

Важность изучение прецедентов.

Изучение различных случаев (case-study) - это главное средство обучения на краткосрочных курсах.

Это важно по многим причинам:

1. Прежде всего, для успешного окончания различного рода краткосрочных курсов, участники должны доказать, что они продвинулись дальше, чем хорошее знание теории. Изучение различных случаев обеспечивает постоянную практику продвижения от общей теории и моделей к специфике жизненных ситуаций.

Если теории и модели обеспечивают нас общими принципами анализа и понимания устройства различных организаций, то главная цель case-study, показать, различные способы, с помощью которых организации конкурируют между собой и работают, секрет их успешной работы кроется именно в различных подходах.

Именно с пониманием того, какую роль играют различия между организациями, приходит и понимание того, что является их источником преимущества над другими организациями. Изучение только одних общих принципов не достаточно для того, чтобы понять, как организация функционирует.



2. Разбор различных случаев дополняет деятельность по использованию различных идей и концепций для анализа и понимания функционирования вашей собственной организации, что поможет вам применять теории и модели с большим пониманием в привычном для вас окружении.

Изучение прецедентов позволит вам применить теории и концепции во многих ситуациях и обеспечит материал для обсуждения с другими участниками курсов.

## **Как в процессе обучения происходит разбор конкретных ситуаций**

В ходе занятий разбирают конкретные ситуации и короткие примеры чтобы:

- применить к ним те теории и модели, которые обсуждаем в ходе лекций;
- продемонстрировать ограниченность некоторых теорий, или для того, чтобы показать, что они необязательно работают в тех ситуациях, с которыми вы можете столкнуться на практике;
- вы могли попрактиковаться в использовании лекционного материала, чтобы проанализировать проблемы и ситуации.

## Навыки, вырабатываемые на основе разбора конкретных ситуаций

1. Определение стратегических приемов и оценка значимости информации

(что является главным, полезным, незначительным или не относящимся к делу).

2. Применение количественных и качественных методов, моделей, теорий и структур для анализа

(что является доказательством того, что вы их знаете) позволяющего судить о том, какие из этих моделей и теорий являются адекватными и применимыми для анализа (что также свидетельствует о том, что вы их изучили, и в них разбираетесь).

3. Критическое отношение к использованию этих приемов и моделей определение возможности использования их на практике и оценка их преимуществ и слабых сторон.

## **Навыки, вырабатываемые на основе разбора конкретных ситуаций**

4. Ясное видение критических, сомнительных ситуаций.
5. Умение аргументировать и обсуждать, основанное на анализе разбора конкретной ситуации.
6. Умение делать соответствующие выводы из проведенного вами аргументированного анализа (ссылки на данные/цифры в ситуации), способность к решению проблем и планирование действий с их последующим претворением в жизнь.
7. Апробирование этих решений и планов: на сколько они выполнимы/реалистичны.

## Обучение в ходе разбора конкретных ситуаций

Изучение конкретных ситуаций – это прекрасный способ приобретений навыков стратегического мышления. Вот почему мы придаем этому такое значение. Однако, иногда этот метод вызывает сложности в применении.

*Вот некоторые аспекты, которые вызывают проблемы:*

1. Разбор конкретных ситуаций очень редко дает единственно «правильный» ответ – это, конечно же, является отражением реальной ситуации в организации.

Ответы на проблемы, разбираемые в данном случае, могут быть хорошими или плохими, это зависит, во многом, от подкрепляющей аргументации и использования доступной информации. Вы должны быть уверены в качестве и реалистичности своего анализа, аргументов и выводов.

## Обучение в ходе разбора конкретных ситуаций

2. Разборы конкретных ситуаций *различаются по стилю и содержанию* – они могут содержать очень мало подробностей или, наоборот, огромное их количество. Они *могут охватывать огромный спектр вопросов или, наоборот, сфокусироваться на одной единственной специфической проблеме*. Иногда анализируемая проблема лежит на поверхности, иногда она скрыта (определение проблемы – вот важнейшая задача).

3. Конкретная ситуация редко содержит всю нужную вам информацию – однако, как менеджеры, мы часто сталкиваемся с ситуациями, о которых не имеем полной информации. Недостаток информации мы вынуждены восполнять своими собственными умозаключениями, стараясь при этом, чтобы они имели под собой основу.

4. На информацию о конкретной ситуации нельзя полностью полагаться – *сомнительная и противоречивая информация* - это реальность, с которой сталкивается любой менеджер, и так будет продолжаться до тех пор, пока не отпадет нужда в принятии быстрых решений для проведения изменений в организации.

В то же время, вы можете игнорировать лишнюю или не относящуюся к делу информацию перед принятием решения или перед проведением анализа. Однако, очень важно, чтобы вы оценивали адекватность и значимость информации при изучении прецедента, основываясь на взаимосвязи количественных и качественных данных.

## Обучение в ходе разбора конкретных ситуаций

5. Конкретные ситуации – дело прошлого – они описаны в настоящий момент времени и нужно, чтобы вы принимали во внимание последующие события.

Цель большинства случаев дать вам попрактиковаться в анализе ситуаций и рекомендовать подходящие решения. Они описаны не для того, чтобы рассказать вам, что было дальше.

6. Описание конкретной ситуации может быть составлено с такой точки зрения, с которой вы можете не согласиться – информация редко бывает нейтральной, и авторы приносят свои предвзятые суждения, идеологию и предубеждения в описание.

## Анализ конкретной ситуации

Самое первое, что вам необходимо сделать – это определить свою задачу.

Например, в некоторых случаях вам потребуется ответить на вопросы или составить резюме на основе своего анализа. Это отразится на вашем подходе к изучению конкретной ситуации и в этом случае невозможно предугадать все типы вопросов или резюме, с которыми вам придется иметь дело.

Вопросы при разборе конкретной ситуации, обычно требуют от вас ясного вывода или ответа на специальный пункт с полным обоснованием своего мнения, подкрепленного всеми подробностями и аргументами, полученными в результате анализа конкретной ситуации.

Вопрос такого типа может звучать так: «Дайте критическую оценку метода XYZ принятия решения».

Задание такого рода требует, чтобы вы руководствовались определенными принципами при оценке, и требовательного подхода к принятию решения. При ответе на такие вопросы надо обращать особое внимание на слова, которыми описывают, что от вас требуется.

# **Общие положения для выполнения анализа конкретной ситуации**

## **1. Вникните в ситуацию:**

- Прочитайте быстро.
- Перечитайте еще раз внимательно, делая при этом пометки, выделения по тексту или подчеркивания.

## **2. Определите стратегически важные моменты:**

- Определите главные моменты.
- Проблемы, которые нужно решать.
- Составьте список информации по проблеме на основе своих заметок, еще раз перечитав при этом текст

## **3. Обозначьте проблемы:**

- Обозначьте стратегические проблемы

## **4. Разработайте альтернативные действия:**

- Составьте список решений обозначенных проблем

## **5. Дайте оценку своим альтернативным действиям и произведите отбор:**

- составьте список преимуществ и слабых сторон своих альтернативных решений.
- тщательно отберите лучшее.

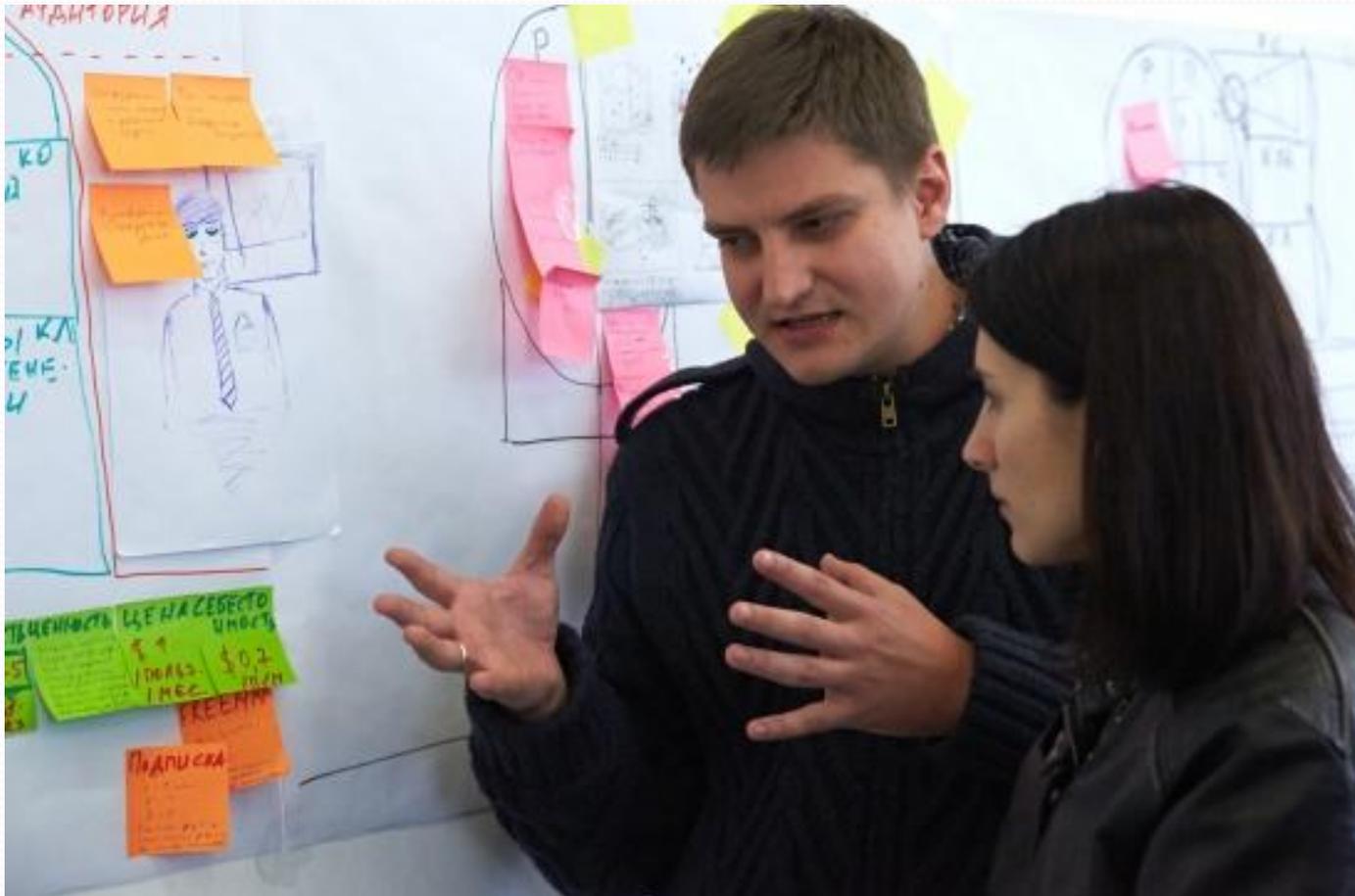
## **6. Составьте план выполнения и обоснования своих решений:**

- разработайте план выполнения решений.
- составьте список вопросов, касающихся применения этого плана на практике.
- разработайте обоснование каждого вопроса.

## **Групповое обсуждение конкретной ситуации**

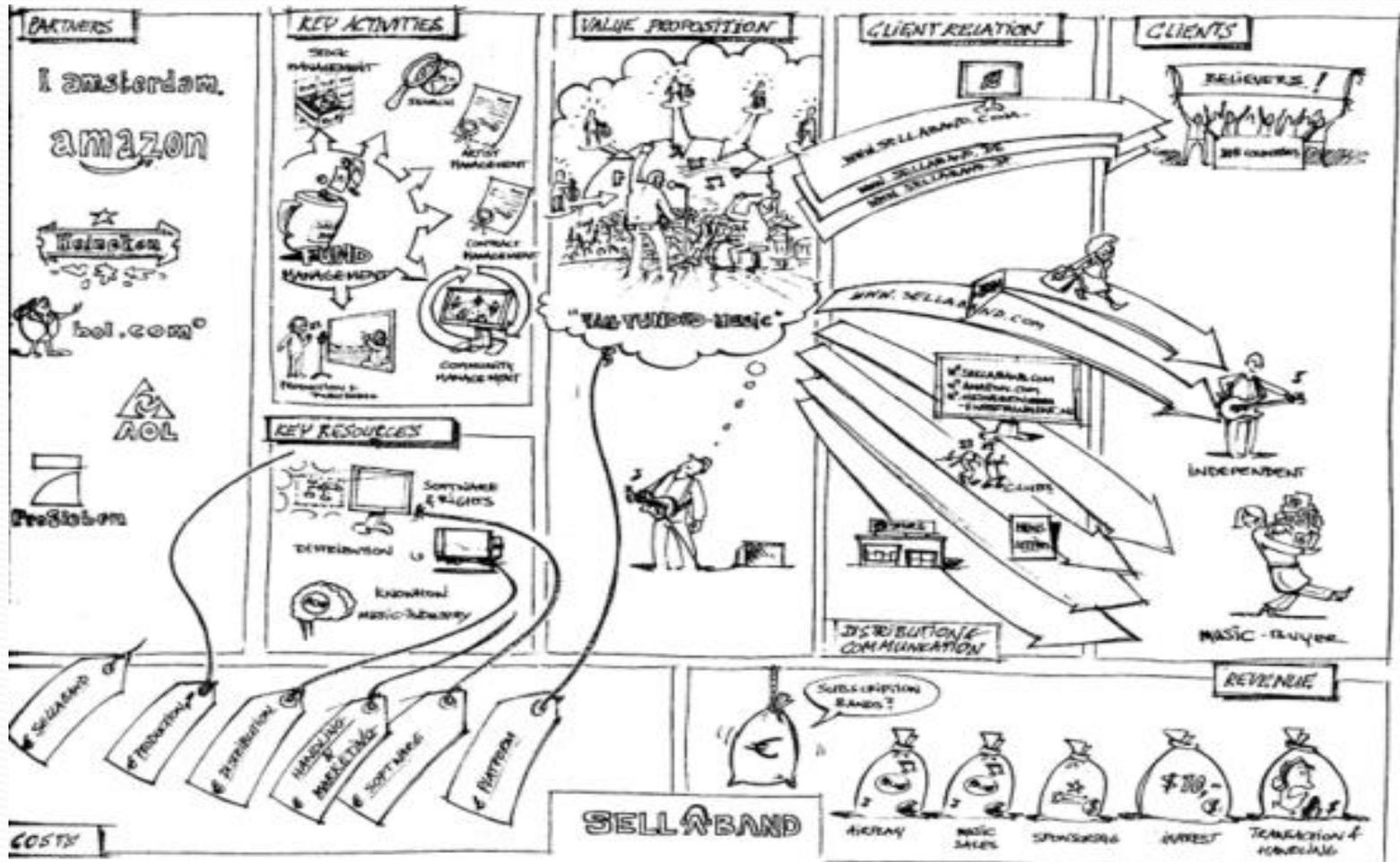
Обсуждение случаев из практики с другими менеджерами и преподавателями – это ценный дополнительный вклад в работу по изучению конкретной ситуации. Важнее всего, возможно, спектр различных проблем, которые выносятся на обсуждение вашими коллегами по курсам. Так как исследование конкретной ситуации является лучшим способом продемонстрировать ваше знание и понимание теорий, моделей, планов и концепций, которые используются при обучении, групповые дискуссии также представляют прекрасный способ проверить ваше понимание того, как это должно применяться на практике. И наконец, вы можете вынести на обсуждение примеры реальной жизни или ваш собственный практический опыт, в результате ваши коллеги получат пользу от знакомства с практическими иллюстрациями и обсуждаемыми примерами.

# ЧЕМУ ВЫ НАУЧИТЕСЬ в результате работы с case-study?



- Доступно и элегантно представлять клиенту решение его насущной проблемы, что повысит уровень доверия клиента Вам, соответственно, и продажи;
- Детально понимать и ощущать свою целевую аудиторию, буквально вживаться в шкуру своего клиента, что поможет создавать «цепляющие» рекламные тексты и придумывать нестандартные маркетинговые решения;
- Создавать множество прорывных идей в продвижении с помощью каналов малобюджетного маркетинга, способных увеличить рентабельность бизнеса;
- Управлять креативной командой нового проекта, в котором еще нет разделения на обязанности и полномочия.

- Создавать пошаговую инструкцию внедрения этих решений в бизнес в виде карты развития



Спасибо за внимание!