

# На повестке дня - Бизнес-кейсы

## НЕМНОГО ИСТОРИИ

**Бизнес-кейс - это не только портфель делового человека. Это поиск эффективного решения задачи в соответствии с поставленными условиями, своего рода игра, позволяющая применить академические знания в реалиях настоящего бизнеса.**

Бизнес-кейс (от англ. business case - "экономическая модель") - это не только элемент обучения, но и один из популярных методов отбора персонала. Его применяют в "центрах оценки" - Assessment-center, к нему прибегают рекрутеры на индивидуальных собеседованиях. "90 процентов практики, 10 процентов теории", - такое определение дает бизнес-кейсу Андрей Середа.

Также понятие Business Case восходит к латинскому «casus» — запутанный или необычный случай. Методу обучения с использованием реальных и вымышленных случаев из бизнес-жизни скоро 100 лет - в Гарварде (Harvard Business School) case study применили еще в 1924 году. Студенты успешно разбирали практические кейсы, и когда потом в работе сталкивались с подобной ситуацией, имели готовый шаблон ответа.

С тех пор решение бизнес-кейсов прочно заняло свою нишу и в образовании.



## Решение бизнес-кейса

Бизнес-кейс — это описание конкретной задачи или проблемы, стоящей перед компанией. Размер бизнес-кейса может варьироваться от одной страницы до тридцати и более, но в основе каждого из них лежит следующая логика: история компании, ее место на рынке, описание проблемы, с которой компания сталкивается и основные финансовые показатели компании и отрасли в целом. Часто бизнес-кейс имеет четко поставленную задачу для решения, но порой ее может не быть, и идентифицировать ее необходимо самостоятельно.

Практика решения бизнес-кейсов уникальна тем, что позволяет получить опыт решения финансовых, маркетинговых и организационных проблем в различных отраслях, чего значительно сложнее добиться путем теоретического обучения. В относительно короткий период времени вам предоставляется шанс оценить и проанализировать проблемы, с которыми сталкиваются множество компаний и понять, как их решать.

### Как определить, что перед вами бизнес-кейс

**Обычно, материалы для работы над конкретной ситуацией включают в себя:**

- описание самой ситуации (текст с последующими вопросами для обсуждения)
- приложения с набором данных, призванных дополнить общую картину о ситуации (диаграммы, таблицы, копии финансовых документов, и т.д.)

**Принято считать, что лишней информации в кейсах нет, но она может иметь разную степень важности.**

**Если кейс написан несколько лет назад, случается, что нам известна какая-то дополнительная информация об описанной проблеме, однако ее применять в решении кейса не стоит.**

## Структурирование задачи

В первую очередь важно идентифицировать поставленную в кейсе проблему и вопросы, на которые нужно дать ответ. Составьте Ваш план решения проблемы, обозначьте ее границы и разбейте на компоненты. Не стоит ставить перед собой задачи, которые не имеют прямого отношения к кейсу — это может увести вас в сторону от основного вопроса.

## Выдвижение гипотез

Формирование начальной гипотезы – базовый принцип решения проблемы.

Во-первых, потому что она сможет сэкономить ваше время. Руководствуясь дедуктивным методом (если А, то Б; если Б, то В; если В, то Г), легче потом будет выстроить обратную логическую цепочку (от Г к А) и отбросить неверные предположения. Во-вторых, потому что она поможет эффективнее в дальнейшем принять решение. Благодаря данному методу процесс решения проблемы, равно как и оценка различных альтернатив и вариантов происходит гораздо быстрее. В конце концов, большая эффективность достигается путем обнаружения истинной проблемы. Первоначальная гипотеза зачастую лежит на поверхности, не обязательно верная, но служит хорошей отправной точкой.

Одним из наиболее эффективных методов развития первоначальной гипотезы является **принцип МЕСЕ**. Он предполагает разделение задачи на отдельные «взаимно исключающие» и «совместно исчерпывающие» вопросы. То есть они должны покрывать всю проблему целиком и в то же время не пересекаться между собой. Вы начинаете с первоначальной гипотезы и разбиваете ее на более мелкие составляющие.

## Подготовка анализа

Для успешного анализа выбранного решения проблемы необходимо:

1. Определить ключевые факторы
2. Постараться оценить всю ситуацию целиком
3. Проводите только необходимый анализ (не выполняйте лишней работы)

Существует несколько моделей анализа, применяемых для решения кейсов.

## Интерпретация полученных данных

Это наиболее важный и сложный этап в решении любого кейса. Здесь вы демонстрируете ваше понимание картины всего происходящего. Здесь решается, подтвердится выдвинутая гипотеза, или же будет опровергнута. Крайне важно верно истолковать полученные данные. Не пробуйте подогнать факты под свое решение. Помните, как бы ни была идеальна ваша гипотеза, приготовьтесь к тому, что она может быть опровергнута.

## Презентация решения

Нельзя забывать, что конечной целью решения любого кейса является составление рекомендаций для компании-клиента.

Ваше решение будет представлять ценность тогда, когда будет заключать в себе конкретные советы и рекомендации для руководства компании. Вы должны

- рассчитать для нее стоимость проекта
- находиться в пределах возможностей клиента
- укладываться в обозначенное время
- подходить индивидуально к каждому клиенту, учитывая его сильные и слабые стороны.



В феврале в нашей школе впервые состоялось мероприятие, в котором принимали участие ученики социально-экономического профиля. Сначала мы изучали новую технологию бизнес-кейса теоретически, затем нам предстояло выполнить проект и защитить его перед компетентным жюри. Вначале было немного страшно, так как Бизнес-кейс для нас новая технология, о которой вначале мы мало что знали, но впоследствии, когда начали разрабатывать свой проект, нам стало интересно, и мы увлеклись этим делом. Составлять бизнес-план, делать экономические расчеты, учитывать риски, находить пути решения проблемы— всё это мы попробовали сделать на практике.

В жюри были предприниматели нашего города, которые не только оценивали наши проекты и задавали вопросы, но и предложили нам свою помощь, чему мы были очень рады. **Анна Гунбина, 10 кл.**