

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В. Н. КАРАЗІНА

Г. М. Азаренкова
І. О. Оніщенко

ПРОФЕСІЙНИЙ БІЗНЕС-КЕЙС

Методичні рекомендації з проведення практичних занять

Харків – 2021

УДК 336:005.573]:378.147.091.33-027.22(072)

А-35

Рецензенти:

Д. А. Горовий – доктор економічних наук, професор, академік АЕН України, професор кафедри економіки і маркетингу, заступник директора по роботі з іноземними студентами Навчально-наукового інституту економіки, менеджменту і міжнародного бізнесу Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»;
М. В. Бабенко – директор «ТОВ «МСБ ФІНАНС».

*Затверджено до друку рішенням Науково-методичної ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 5 від 10 червня 2021 року)*

Азаренкова Г. М.

А-35

Професійний бізнес-кейс : методичні рекомендації з проведення практичних занять /
Г. М. Азаренкова, І. О. Оніщенко. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. – 88 с.

Видання містить рекомендації щодо розв'язання та презентації бізнес-кейсів для студентів спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» освітньої програми «Банківська справа та фінансовий консалтинг» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Розкрито сутність основних етапів процедур розв'язання та презентації бізнес-кейсів. Увагу приділено рекомендаціям щодо організації підготовки студентів до захисту власних бізнес-кейсів.

УДК 336:005.573]:378.147.091.33-027.22(072)

© Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, 2021

© Азаренкова Г. М., Оніщенко І. О., 2021

© Дончик І. М., макет обкладинки, 2021

Навчальне видання

Азаренкова Галина Михайлівна
Оніщенко Ірина Олександрівна

ПРОФЕСІЙНИЙ БІЗНЕС-КЕЙС

Методичні рекомендації з проведення практичних занять

Коректор *Л. Є. Стешенко*
Комп'ютерне верстання *О. С. Чистякова*
Макет обкладинки *І. М. Дончик*

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 4,8. Наклад 50 пр. Зам. № 183/21.

Видавець і виготовлювач
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.09

Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна

ЗМІСТ

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	4
Тема 1. Теоретичні основи бізнес-кейса	7
Тема 2. Інформаційна база пошуку бізнес-кейса	14
Тема 3. Критерії оцінки розв’язання бізнес-кейса	18
Тема 4. Етапи вирішення бізнес-кейса	21
Тема 5. Розбір та розуміння ситуації бізнес-кейса	25
Тема 6. Структурування гіпотез за бізнес-кейсом	30
Тема 7. Дерево рішень бізнес-кейса	35
Тема 8. Фреймворки бізнес-кейса	37
Тема 9. Формулювання гіпотез за бізнес-кейсом	44
Тема 10. Збір даних і аналіз гіпотез бізнес-кейса	47
Тема 11. Обробка інформації та оформлення результатів бізнес-кейса	52
Тема 12. Синтез даних і формулювання рекомендацій до бізнес-кейса	62
Тема 13. Підготовка рішення бізнес-кейса	66
Тема 14. Презентація рішення бізнес-кейса	70
Тема 15. Публічний виступ з бізнес-кейса	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Теоретичні основи бізнес-кейса

Кейс та кейс-метод. Історія виникнення та поширення кейс-методу. Нові грані кейсів. Відмінні риси кейс-методу. Переваги вирішування бізнес-кейсів. Ключові аспекти бізнес-кейса. Класифікація кейсів. Структура класичного (гарвардського) кейса. Використання кейс-метода: зарубіжний досвід. Цікаві факти про бізнес-кейси. Кейси Гарвардської школи бізнесу.

Тема 2. Інформаційна база пошуку бізнес-кейса

Підходи до використання методу кейсів. Бізнес-кейси в Україні. Універсальний алгоритм вирішення бізнес-кейса.

Тема 3. Критерії оцінки розв'язання бізнес-кейса

Параметри за якими здійснюється оцінка якості виконання бізнес-кейса. Навички, які оцінюються при вирішенні бізнес-кейса. Командна робота при вирішенні бізнес-кейса. Критерії оцінки рішення бізнес-кейсів на кейс-чемпіонатах (змаганнях).

Тема 4. Етапи вирішення бізнес-кейса

Основні етапи вирішення бізнес-кейса. Процес роботи над бізнес-кейсом. Розподіл ролей в командній роботі над вирішенням бізнес-кейса. Класифікація команд при рішенні бізнес-кейса. Тестування Белбін і Майерс-Бріггс.

Тема 5. Розбір та розуміння ситуації бізнес-кейса

Формулювання завдання бізнес-кейса. Підхід SMART. Блоки Problem Statement Worksheet. Заповнення Problem Statement Worksheet.

Тема 6. Структурування гіпотез за бізнес-кейсом

Процес структурного мислення: мозковий штурм і побудова піраміди ідей за бізнес-кейсом. Дерево рішень. Принцип піраміди Мінто. Взаємовиключні і спільно вичерпні елементи піраміди Мінто.

Тема 7. Дерево рішень бізнес-кейса

Методика побудови дерева рішень бізнес-кейса. Правила побудови дерева рішень бізнес-кейсів. Приклади дерев рішень бізнес-кейсів.

Тема 8. Фреймворки бізнес-кейса

Фреймворки для загального розбору завдання. Profitability Framework. Підхід Business Situation Framework. П'ять сил Портера. PEST. SWOT. Підбір фреймворків для вирішення бізнес-кейса.

Тема 9. Формулювання гіпотез за бізнес-кейсом

Комбіноване дерево рішень бізнес-кейса з гіпотезами. Коректне формулювання гіпотез за бізнес-кейсом. Виокремлення найважливіших гіпотез бізнес-кейса. Підхід Impact Matrix при формулюванні гіпотез для бізнес-кейса. Підхід до ранжування гіпотез бізнес-кейса за Harvey's Balls.

Тема 10. Збір даних і аналіз гіпотез бізнес-кейса

Складання плану роботи по бізнес-кейсу. Джерела інформації для пошуку даних за гіпотезами бізнес-кейса. Якісні та кількісні методи збору інформації за гіпотезами бізнес-кейса. Роль інтернет-джерел, власної бази даних, експертної думки, власного дослідження при проведенні пошуку потрібних даних за гіпотезами бізнес-кейса.

Тема 11. Обробка інформації та оформлення результатів бізнес-кейса

Етапи обробки інформації за гіпотезами бізнес-кейса (перевірка якості, аналіз). Формат презентації результатів за гіпотезами бізнес-кейса. Діаграми, графіки як ефективні інструменти оформлення результатів дослідження бізнес-кейса.

Тема 12. Синтез даних і формулювання рекомендацій до бізнес-кейса

Процес синтезу даних з бізнес-кейса. Етапи отримання рекомендацій по бізнес-кейсу: структурування даних за допомогою складання резюме, отримання інсайтів, формулювання висновків на основі інсайтів, складання рекомендацій по бізнес-кейсу за принципом SMART. Правила формулювання рекомендацій до бізнес-кейса.

Тема 13. Підготовка рішення бізнес-кейса

Складання плану впровадження рекомендацій та пропозицій щодо бізнес-кейса. Побудова плану робіт за бізнес-кейсом за допомогою діаграми Гантта. Оцінка ризиків реалізації пропозицій за бізнес-кейсом на практиці. Фінансова оцінка реалізації рекомендацій та пропозицій за бізнес-кейсом. Фінансові моделі.

Тема 14. Презентація рішення бізнес-кейса

Процес підготовки презентації рішення бізнес-кейса. Ключові аспекти презентації рішення бізнес-кейса. Принцип піраміди Мінто

в структуруванні презентації рішення бізнес-кейса. Розкадрування презентації рішення бізнес-кейса. Формулювання меседжів слайдів презентації рішення бізнес-кейса. Структура слайдів презентації рішення бізнес-кейса.

Тема 15. Публічний виступ з бізнес-кейса

Підготовка до виступу з бізнес-кейса. Вивчення цільової аудиторії та тривалості виступу з результатами дослідження за бізнес-кейсом. Структура публічного виступу з бізнес-кейса. Розподіл ролей в команді на виступі. Роль роздаткових матеріалів для успішного виступу з результатами за бізнес-кейсом.

ТЕМА 1. Теоретичні основи бізнес-кейса

Мета: закріплення теоретичних знань та вироблення практичних навичок щодо використання кейс-метода.

Питання для обговорення:

1. Що таке кейси та кейс-метод.
2. Історія виникнення та поширення кейс-методу.
3. Кейси завойовують світ.
4. Нові грані кейсів.
5. Відмінні риси кейс-методу.
6. Як пишуться кейси.
7. *Практичні завдання для самостійного опрацювання.*

1. Що таке кейси та кейс-метод

Бізнес-кейс (з англ. case – кейс, ситуація) – формулювання умов завдання, але не у вигляді чітко визначеної задачі, а у вигляді переказу типової реальної або вигаданої ситуації, обговорюваної сфери діяльності. Як правило, кейс не тільки описує те, що відбувається, а й містить конкретну проблему, яку необхідно вирішити оптимальним чином.

Кейс (з англ. case) – це опис конкретної ситуації або випадку в будь-якій сфері: соціальній, економічній, медичній і т. д. Як правило, кейс містить не просто опис, а й певну проблему або протиріччя і будується на реальних фактах.

Відповідно, вирішити кейс – це означає проаналізувати запропоновану ситуацію і знайти оптимальне рішення. Менеджер вирішує кейси на всіх етапах бізнес-процесу: який продукт запустити, де його продавати, як залучити покупців, яких постачальників і партнерів вибрати.

Порівняно недавно почалося активне використання кейс-технології в освіті і зараз цей підхід став однією з найефективніших технологій навчання. У чому переваги кейс-методу в порівнянні з традиційними методами навчання? Назвемо три найголовніших:

– **Практична спрямованість.** Кейс-метод дозволяє застосувати теоретичні знання для вирішення практичних завдань. Такий підхід компенсує виключно академічну освіту і дає більш широке уявлення про бізнес-процеси, ніж лекції або практика на вузькій ділянці робіт.

– **Інтерактивний формат.** Кейс-метод забезпечує більш ефективне засвоєння матеріалу за рахунок високої емоційної залученості та активної участі учасників бізнес-кейса. Учасники занурюються в ситуацію з головою: у кейса є головний герой, на місце якого ставить себе команда і вирішує проблему від його особи. Акцент при навчанні робиться не на оволодінні готовими знаннями, а на їх виробленні.

– **Конкретні навички.** Кейс-метод дозволяє вдосконалювати «м'які навички» (soft skills), яким класично не навчають в університеті, але які виявляються вкрай необхідними в реальному робочому процесі.

2. Історія виникнення та поширення кейс-методу

Незважаючи на те, що багато хто вважає кейс-метод сучасним форматом, він набагато старше, ніж здається. Його аналоги зародилися ще в античності. Спартанські юнаки вивчали з наставниками ситуації, що виникали на полі бою, а Сократ любив розбирати «випадки» зі своїми учнями. Основоположником сучасного кейс-методу вважається Христофор Колумб Ленгделл (Christopher Columbus Langdell). Ленгделл практично відкрив нову область у викладанні, приблизно так само, як свого часу його знаменитий тезка відкрив Америку. І так само йому спочатку довелося зіткнутися з недовірою і опором прихильників традиційного навчання.

Ленгделл займав пост декана школи права в Гарвардському університеті. Він сам був випускником цієї школи і провчився в ній в два рази більше відведеного терміну, витративши додатковий час на роботу в бібліотеці. Ленгделл ретельно простудіював численні судові справи і мав воістину енциклопедичні знання в цій області.

У той час на юридичних факультетах студенти слухали лекції, читали навчальні посібники, в яких були зібрані інтерпретації нормативних актів і описані кращі практики застосування законів, запам'ятовували матеріал, а потім переказували його викладачам. Справжній досвід вони отримували набагато пізніше, коли починали займатися реальною практикою.

Ленгделл перервав традицію зубріння і запропонував прямо протилежний підхід. Ставши деканом в 1870 році, він негайно почав впроваджувати метод кейсів (case-study). Ленгделл пропонував студентам ознайомитися з реальними матеріалами справи і зробити на їх основі власний висновок. Щоб полегшити їм роботу, він підготував спеціальний збірник навчальних матеріалів – кейсів, забезпечивши кожен з них невеликим введенням. На заняттях студенти разом з Ленгделлом обговорювали факти, виявляли спірні моменти, вивчали дебати сторін, міркували щодо доктрин і принципів, що лежать в основі справи, і порівнювали їх з іншими судовими справами.

Спочатку нововведення зустріло різке обурення та критику. Міркувати на задану тему виявилось набагато складніше, ніж просто відтворювати завчений текст. Багато студентів проголосували ногами: протягом перших трьох років впровадження нового методу кількість вступників скоротилося з 165 до 117.

Проте Ленгделл зберіг свій пост, і до 1895 року метод кейс-навчання твердо зміцнився не тільки в Гарвардській школі права, але і в Колумбії, Чикаго і ще трьох елітних юридичних вузах. До 1920-х років метод

розбору справ з реальної судової практики став основоположним в юридичному навчанні і залишається таким дотепер.

У бізнес-середовищі кейси також прийшли з Гарварда. У 1908 році була заснована Гарвардська школа бізнесу (Harvard Business School, HBS), яка стала присуджувати магістерські ступені в галузі бізнесу (Master of Business Administration). Там і зародилася ідея будувати навчання навколо обговорення реальних проблем, пов'язаних з управлінням бізнесом. В школу запрошували підприємців, менеджерів і директорів великих фірм, які розбирали зі студентами випадки з власної практики. Однак остаточно кейс-метод в HBS також утвердився тільки в 1920-х роках, коли був виданий перший збірник письмових кейсів для вивчення студентами протягом семестру. На відміну від юридичних, бізнес-кейси часто не мали готової відповіді, і студенти вчилися діяти в умовах невизначеності, стислих термінів і браку інформації.

Після введення нового методу навчання Гарвардська школа бізнесу відразу відчула приплив студентів: до 1932 року їх чисельність зросла з 30–50 щорічно прийнятих абітурієнтів до 500. Поступово в HBS склався цілий колектив авторів кейсів (так званий Комітет з дослідження бізнесу). Університетські викладачі брали інтерв'ю у менеджерів, описували компанію, проблему, можливі рішення і давали розбирати отримане завдання своїм студентам. Перші кейси публікувалися в бюлетенях комітету і коштували від 50 центів до 2 доларів за кейс (в перекладі на сучасні ціни з урахуванням інфляції приблизно від 28 до 114 доларів).

3. Кейси завойовують світ

У 1924 році в HBS було написано більше мільйона сторінок кейсів, з них близько 200 тис. призначалися для інших бізнес-шкіл: більше 90 навчальних закладів замовляли кейси в Гарварді. До середини 1930-х років розбір бізнес-кейсів став основним методом навчання менеджерів. Викладачі Гарвардської школи бізнесу активно сприяли його поширенню, проводячи семінари для колег з університетів і публікуючи книги, навчальні посібники та збірники кейсів.

Розвиток інформаційних технологій також вплинув на популяризацію кейсів і їх формат. З кінця 1950-х років до них стали додаватися аудіо- та відеоматеріали, а в 1962 році була розроблена комп'ютерна програма Harbus II – перший симулятор діяльності підприємства. У 1991 році Гарвардська школа бізнесу і компанія Xerox запустили спільний проект з перекладу 7 тис. кейсів в онлайн-формат (перший такий кейс був використаний на занятті в 1996 році).

4. Нові грані кейсів

Формат навчання, що затвердився в європейській традиції бізнес-освіти, спочатку відрізнявся від американського. Перші програми МВА

у Франції, Швейцарії, Великій Британії та інших країнах тривали в середньому 12 місяців (замість дворічних програм в університетах США) і були розраховані на студентів, що вже володіють практичним досвідом управління компаніями.

Ця прагматична орієнтація і наближеність до світу реального бізнесу знайшла найбільш повне вираження в Манчестерській школі бізнесу (Manchester Business School, MBS) і, відповідно, в так званій манчестерській школі кейсів. На відміну від гарвардських кейсів манчестерські в півтора-два рази коротше і в них принципово відсутнє правильне рішення – воно виробляється в ході відкритих обговорень.

У Школі управління ім. Дж. Кеннеді (John F. Kennedy School of Government, HKS) кейси застосовуються для навчання держслужбовців, тому їх теми пов'язані з питаннями політики і лідерства. Головний герой кейса, як правило, працює в держорганах або є офіційною особою некомерційної організації. Кейси HKS можуть торкатися таких тем, як відродження Руанди після геноциду, ліквідація наслідків урагану «Катріна» і т. д.

Навчання в Медичній школі Гарварда (Harvard Medical School) також засновано на кейс-метод. Традиційно майбутніх лікарів допускали до справжніх пацієнтів не раніше третього курсу, а перші два роки їм давали виключно теоретичну освіту з величезним обсягом матеріалу, який потрібно було заучувати. У 1985 році декан школи Даніель Тостезон (Daniel Tosteson) запропонував використовувати кейси для того, щоб знизити інформаційне навантаження і ввести в програму елементи активного навчання.

Медичний кейс складався з 5–6 частин, які послідовно розбиралися на кількох заняттях. Як правило, в першій частині знаходився опис початкового стану пацієнта та симптоми хвороби, друга містила в собі результати первинного огляду, наступні частини були присвячені результатам аналізів, діагнозу фахівців, призначеного лікування, реакції пацієнта на це лікування і подальшого прогресу.

В ході обговорення від студентів не було потрібно пропонувати готові рішення. Мета полягала в тому, щоб поставити запитання, висунути гіпотези, виявити прогалини в знаннях і в підсумку сформулювати план самостійного вивчення матеріалів по темі, з яким студенти на кілька днів відправлялися в бібліотеку. Після цього викладач пропонував для обговорення наступну частину кейса. Таким чином, майбутні лікарі вже на початкових курсах занурювалися в світ практики.

5. Відмінні риси кейс-методу

Рішення кейсів складається з декількох кроків:

- 1) дослідження запропонованої ситуації (кейса);
- 2) збору та аналізу інформації, якої бракує;
- 3) обговорення можливих варіантів вирішення проблеми;

4) вироблення найкращого рішення.

Здавалося б, все просто. Насправді існує кілька підводних каменів, здатних спантеличити учасників, які вперше мають справу з кейсами.

По-перше, кейс не має правильної відповіді. Оптимальне рішення може бути одне (при цьому воно не завжди може бути реалізовано в реальній ситуації), а ось ефективних рішень – кілька.

По-друге, вступні дані кейса можуть суперечити один одному або постійно змінюватися. Кейс будується на реальних фактах і імітує справжню життєву ситуацію, а в житті не раз доводиться стикатися з подібними проблемами.

По-третє, як правило, кейси вирішуються в умовах обмеженого часу. У бізнесі рідко є можливість з'ясувати всі деталі і мати перед очима повну картину.

Рішення кейсів прокачує учасника бізнес-кейса за трьома основними напрямками.



Рис. 1.1. Основні напрямки розвитку учасників бізнес-кейсів

6. Як пишуться кейси

Кейс об'єднує в собі дві компоненти: дослідницьку та навчальну, тому процес його створення передбачає роботу в якості бізнес-журналіста / консультанта і викладача одночасно.

Як правило, за основу кейса береться ситуація, що сталася в конкретній компанії. При необхідності бізнес-ситуація загострюється, і в ній закладається проблема, що провокує дискусію.

Щоб зробити кейс більш наближеним до реальності, його готують в тісній співпраці з представниками компанії: автори кейса обговорюють проблему з топ-менеджерами, проводять інтерв'ю з співробітниками, збирають дані з різних відділів.

Зміст кейса доповнюється інформацією з відкритих джерел: звітів консалтингових компаній, досліджень ринків, інформації для інвесторів, статистичних даних.

Оскільки мета кейса – навчання та перевірка конкретних умінь, в нього закладається комплекс знань і практичних навичок, які учасникам потрібно отримати, а також встановлюється рівень складності та додаткові вимоги.

Якісний кейс повинен об'єднувати в собі п'ять ключових аспектів:

- за допомогою візуального оформлення і стилю викладу, кейс передає цінності і культуру компанії;
- актуальність вирішення проблеми для компанії: за основу береться реальна і недавня історія, що вимагає прийняття управлінських рішень;
- достатній обсяг релевантних первинних і статистичних даних;
- в кейсі повинна бути описана захоплююча бізнес-ситуація, яка не має однозначного вирішення і важлива для компанії;
- участь топ-менеджера компанії в ході написання кейса: забезпечує «живі» деталі і емоційну залученість.

Кейси розрізняються за форматом використання і рівнем складності.

Якості, яким має відповідати хороший кейс:

- бути вміло розказаною реальною історією;
- відображати реальну управлінську проблему;
- описувати драматичну ситуацію;
- містити контрастні порівняння;
- розповідати про конкретних менеджерів конкретних компаній, стосуватися недавніх подій;
- дозволяти оцінити ухвалені управлінські рішення;
- бути коротким (оптимальний об'єм тексту не повинен перевищувати 8–12 сторінок плюс 5–10 сторінок таблиць і графіків, а міні-кейси можуть розміщуватися на 1–2 сторінках тексту);
- мати необхідну статистичну інформацію.

7. Практичні завдання для самостійного опрацювання

1. Використання кейс-метода: зарубіжний досвід.
2. Цікаві факти про бізнес-кейси.
3. Кейси Гарвардської школи бізнесу.

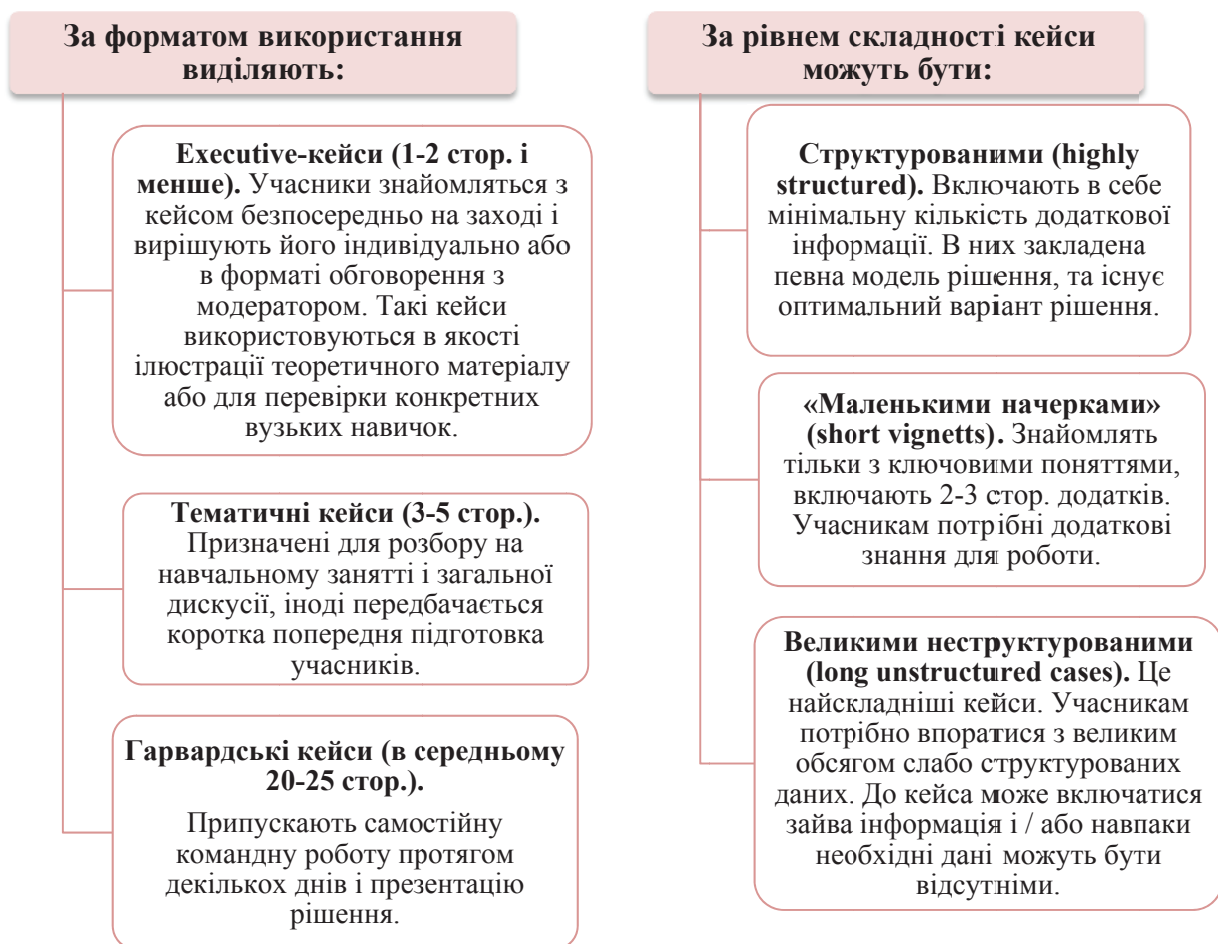


Рис. 1.2. Класифікація кейсів

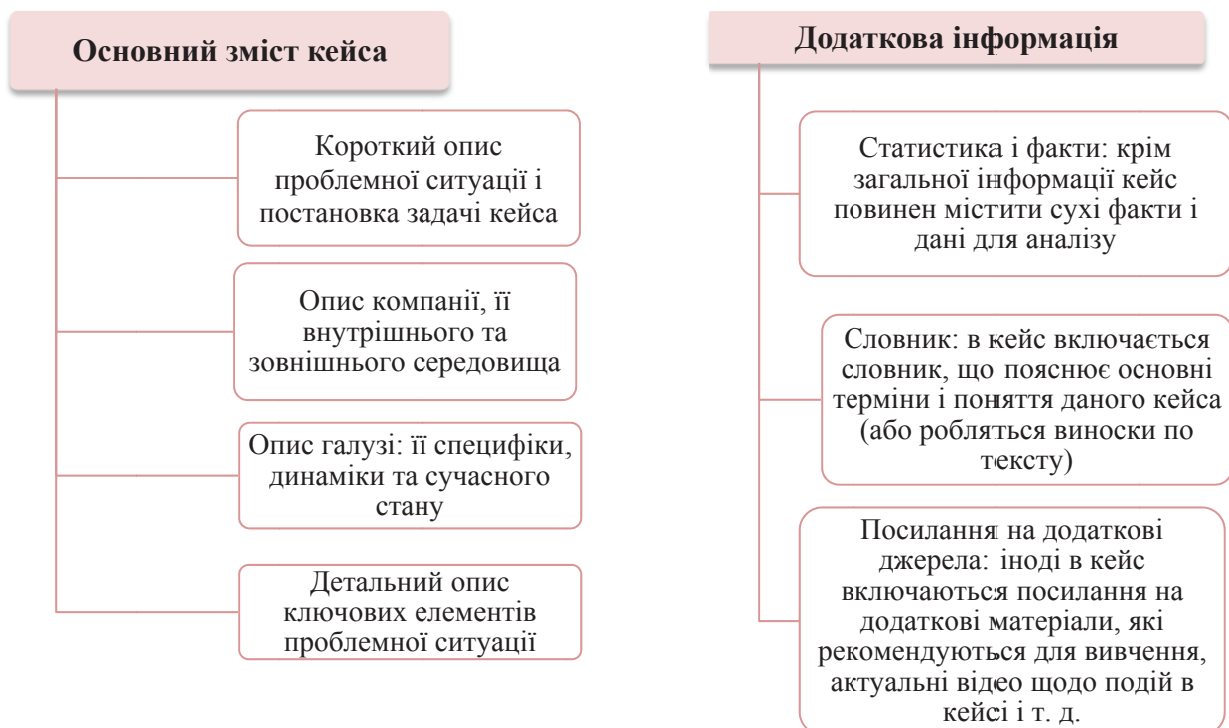


Рис. 1.3. Структура класичного (гарвардського) кейса

ТЕМА 2. Інформаційна база пошуку бізнес-кейса

Мета: закріплення теоретичних знань та вироблення практичних навичок щодо здійснення аналізу можливих інформаційних баз для пошуку бізнес-кейсів.

Питання для обговорення:

1. Інформаційна база пошуку бізнес-кейса.
2. Бізнес-кейси в Україні.
3. *Практичні завдання для самостійного опрацювання.*

1. Інформаційна база пошуку бізнес-кейса

На сучасному етапі виокремлюють американський (Harvard University) і європейський (The University of Manchester) підходи до використання методу кейсів з навчальною метою.

«Американський» кейс – це зазвичай 20–25 сторінок тексту і 8–10 ілюстрацій, розв’язуючи який студенти мали б прийняти рішення, яке є найоптимальнішим, на думку його розробників. Описи «європейських» кейсів є коротшими за обсягом і їх укладачі найчастіше закладають кілька варіантів розв’язання порушеної проблеми.

У 70-х роках минулого століття 22 виші заснували The Case Clearing House of Great Britain and Ireland, який від 1991 року працює як European Case Clearing House (ECCN). Це неприбуткова організація, метою якої є створення платформи, що надає різним установам і підприємствам з усіх країн світу право на створення та використання кейсів.

Учасниками ECCN є близько 340 організацій, зокрема The Harvard Business School Publishing (США), [IMD business school for management and leadership courses](#) у Лозанні (Швейцарія), [The Business School for the World](#) у Фонтенбло (Франція), IESE Business School у Барселоні (Іспанія), London Business School, а також Cranfield School of Management.

Кожна з цих організацій має власну колекцію кейсів, у кожної з яких є власна колекція кейсів, право на поширення яких має ECCN.

2. Бізнес-кейси в Україні

[Casers](#) – спільнота, яка пропонує студентам отримувати практичний досвід, розв’язуючи реальні завдання від компаній (кейси), та знаходити роботу або стажування, а викладачам дає цінні матеріали, на основі яких вони можуть створити своїм студентам середовище для тренування навичок

критичного мислення і вміння ухвалювати рішення. Доброю нагодою потренувати такі вміння в умовах навчального процесу в університеті якраз і є розв'язування реальних кейсів під час занять в аудиторії чи поза нею. За словами засновників ресурсу, університети, курси, онлайн освіта дають змогу отримати знання, теоретичну базу і диплом, а разом із Casers можна отримати практичний досвід, навички вирішення реальних завдань, знайомства з ТОПами компаній і запрошення на роботу або стажування. Сайт організовано так, що зацікавлені студенти і викладачі (індивідуально або сформувавши команди) можуть 1) знайти реальні кейси, запропоновані компаніями, і взяти участь у конкурсі на їх розв'язання або 2) скористатися всіма матеріалами тих кейсів, конкурс щодо яких уже завершився.

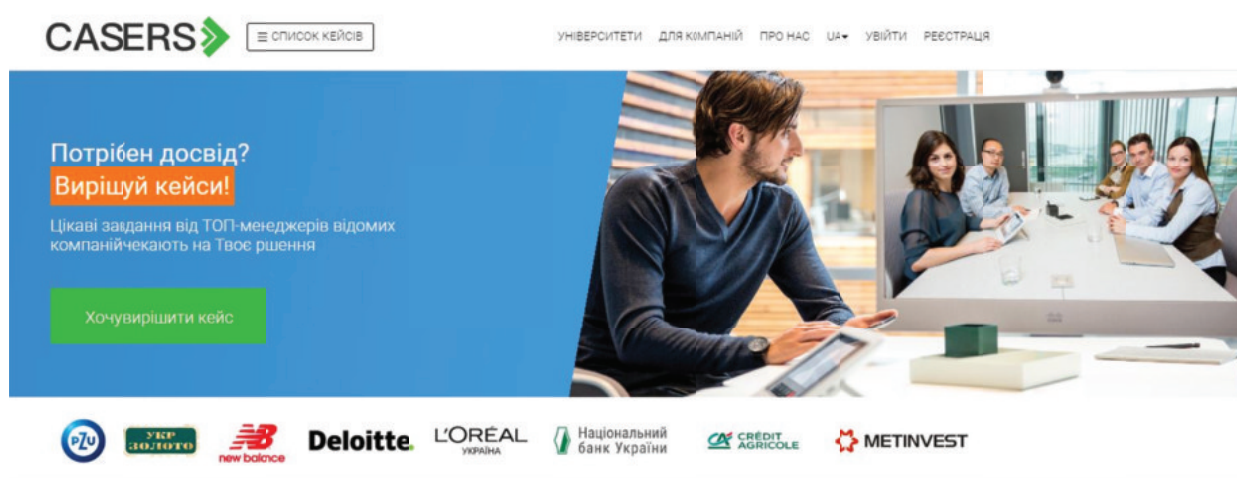


Рис. 2.1. Сайт української кейс-спільноти Casers

Активно працювати платформа Casers розпочала у квітні 2018 року і сьогодні на сайті можна знайти каталог кейсів, систему для реєстрації охочих працювати над кейсами і внутрішні кабінети для кожного окремого кейса. Перші кейси, які з'явилися на платформі, були присвячені фінансам, менеджменту і маркетингу, їх запропонували відомі на українському ринку компанії PZU Україна, «Укрзолото», Conceptor та інші.

Наприклад, компанія Deloitte після завершення свого кейса *Tax your brains* запропонувала учасникам роботу у відділі Tax&Legal. Ті, хто працювали над кейсом «Укрзолото», присвяченому розробці рекламної кампанії, могли поборотися за призовий фонд 5000 грн і змогу стажуватися у відділі маркетингу. Винагородою за розв'язання кейса щодо стратегії виведення на ринок навушників Airphones від компанії Conceptor була робота на посаді Sales Intern. Студенти мають нагоду не лише безкоштовно вчитися на реальних прикладах із життя компаній, але й можуть виграти собі перше робоче місце.

Кожна компанія висуває свої вимоги до учасників («кейсерів»), які можуть працювати над кейсом, зокрема, це можуть бути всі охочі, тільки бакалаври або тільки магістри вишів, лише команди учасників із викладачем або ж різні формати індивідуальної участі. Участь для кейсерів відбувається за моделлю freemium, тобто вона є безкоштовною, але з можливістю оплатити додаткові послуги, як-от отримати сертифікату від компанії, що проводить конкурс кейсів, придбати посібник з розв'язання кейсів (casebook), доступ до перегляду всіх запропонованих розв'язків після завершення конкурсу тощо.

Універсальний алгоритм вирішення кейса за 5 кроків.

1. Зрозуміти ситуацію.

Допоможуть декілька інструментів:

- ✓ Формулювання задачі по SMART.
- ✓ Заповнення Problem Statement Worksheet.
- ✓ Ознайомлення з галуззю та компанією, про яку йдеться в кейсі.
- ✓ Якщо інформації в формулюваннях бізнес-кейса недостатньо, доцільним є аналіз аналітичних доповідей та звітів компанії, фінансових ринків, офіційних даних з державних реєстрів.

Чек-лист після першого етапу:

- Задача сформульована по SMART.
- Заповнений PSW.
- Отримано загальне враження від галузі та компанії.

2. Структурувати проблему та сформулювати гіпотезу.

- ✓ Генерації та систематизація ідей з бізнес-кейса.
- ✓ Піраміда Мінто.
- ✓ Дерево Лішині.
- ✓ Спеціальні frameworks.
- ✓ Фреймворк – це модель або структура, яка допомагає провести аналіз, що дозволяє отримати більше інформації через логічні схеми та спрощує дослідження.

✓ SWOT-аналіз – це оцінка внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на компанію.

✓ Дерево рішень – інструмент, який дозволяє розкласти великий проект на невеличкі складові частини.

✓ Розкласти основну задачу бізнес-кейса на окремі складові та скласти попередній план їх вирішення, що дасть змогу отримати гіпотези.

Чек-лист після другого етапу:

- Проведений брейншторм.
- Складена піраміда Мінто.
- Сформульовані та пріоритетизовані гіпотези.

3. Зібрати дані та проаналізувати гіпотези.

✓ Активна робота з інформацією щодо перевірки конкретних гіпотез отриманих раніше.

Чек-лист після третього етапу:

- Побудувати план робіт.
- Знайти інформаційні дані для кожної гіпотези.
- Дані проаналізовані, гіпотези перевірені.

4. Сентезувати данні та сформулювати рекомендації.

- ✓ Чек-лист після четвертого етапу:
- ✓ Знайдені інсайти, сформульовані висновки.
- ✓ Сформульовані чіткі рекомендації щодо подальших дій.

5. Підготувати рішення.

Чек-лист після п'ятого етапу:

- Складений план впровадження рекомендацій.
- Проведена оцінка ризиків, знайдені шляхи їх зниження.
- Проведена оцінка вартості та ефективності пропозицій.

3. Практичні завдання для самостійного опрацювання

1. Проаналізувати можливі інформаційні бази для пошуку бізнес-кейса для подальшого його вирішення та дослідження. (Можливо представити у вигляді порівняльної таблиці.)

2. Обрати тематику бізнес-кейса. Опрацювати формулювання основного завдання досліджуваного Вами бізнес-кейса.

ТЕМА 3. Критерії оцінки розв'язання бізнес-кейса

Мета: закріплення теоретичних знань та вироблення практичних навичок щодо ознайомлення та використання існуючих критеріїв оцінки рішення бізнес-кейсів.

Питання для обговорення:

1. Критерії оцінки розв'язання бізнес-кейса.
2. Параметри, за якими здійснюється оцінка якості виконання бізнес-кейса.
3. *Практичні завдання для самостійного опрацювання.*

1. Критерії оцінки розв'язання бізнес-кейса

В цілому є дві групи навичок, які оцінюють при вирішенні бізнес-кейса.

Перша група – навички роботи з інформацією та аналітика (hard skills). Тут дивляться в першу чергу на відповідність відповіді поставленому завданню, а також на структуру і логіку рішення.

Особливо важлива структура на кейс-інтерв'ю: в цьому форматі ви міркуєте вголос і повинні викласти своє рішення так, щоб співрозмовнику було зрозуміло. Крім того, важлива широта і глибина аналізу.

Широта полягає в тому, що при вирішенні кейса ви охопили всі важливі і релевантні аспекти. Глибина – в їх детальному опрацюванні з допомогою даних, якісних підрахунків і вміння робити висновки.

Друга – навички спілкування і взаємодії (soft skills). У неї входить вміння презентувати рішення, грамотно відповідати на питання і правильно їх ставити. Якщо кейс вирішувався в групі, то оцінюється також командна робота – на виступі або безпосередньо в процесі вирішення.

2. Параметри за якими здійснюється оцінка якості виконання бізнес-кейса

Перший параметр – **широта аналізу.** Цей показник має на увазі, що ви повинні відповісти на всі питання бізнес-кейса, висвітлити всі істотні зовнішні і внутрішні чинники, запропонувати кілька варіантів рішення (порівняти ряд альтернатив, побудувати прогноз по позитивному і негативному сценарію).

Для оцінки широти аналізу використовуються такі індикатори:

- Проаналізовано всі аспекти проблеми – не менше 3–5.
- Виділено найбільш важливі аспекти (наприклад, у вигляді шкали пріоритетів).

- Вибір пріоритетів підкріплений аналізом фактів і даних.
- Висвітлено фінансові питання, ризики, подальший план дій.
- Зрозуміло комплексне розуміння завдання бізнес-кейса.

Другий параметр – **глибина аналізу**. Оцінюється за ступенем деталізації питань, що розглядаються: наскільки детально опрацьований кожний аспект бізнес-кейса, чи враховані нюанси в рішенні. Для оцінки глибини аналізу використовуються такі індикатори:

- Ієрархія причин проблеми розглянута до 3–4 рівнів по піраміді Мінто.
- Запропоноване рішення обґрунтоване фінансово й економічно.
- Всі цифри і факти підтверджені розрахунками і посиланнями на джерела.
- В рамках вирішення проаналізовано декілька альтернатив.
- Надана докладна відповідь на всі завдання бізнес-кейса.

Структура і логіка – один з найважливіших критеріїв. Ваше рішення має бути зрозумілим і базуватися на аргументах, в ньому повинна чітко простежуватися лінія аргументації. Для оцінки цього критерію використовуються такі індикатори:

- Рішення слідує єдиній логіці, що не перестрибує з однієї теми на іншу.
- Немає провалів в аргументації.
- Рішення складається з взаємно-доповнюючих і спільно-вичерпних частин.
- Рішення побудовано за єдиною логікою: або від часткового до загального, або від загального до конкретного.
- Рішення єдине за структурою, наприклад всі аспекти аналізуються за однаковими критеріями.

Відповідність поставленому завданню – це ваше розуміння предметної області і те, наскільки рішення відповідає на питання, поставлене в бізнес-кейсі. Індикатори для оцінки:

- Учасник відповідає конкретно на питання бізнес-кейса.
- Рішення відображає розуміння специфіки бізнеса досліджуваної компанії.
- Рішення принципово піддається реалізації.
- Використовується оригінальний, але коректний підхід до вирішення.

Уміння продати своє рішення – це критерій, який оцінює вашу комунікацію. Ви повинні переконати інтерв'юера (модератора) або журі бізнес-кейса, що ваше рішення правильне. Якщо ви виступаєте із заздалегідь підготовленою презентацією, то оцінюється ще й її якість. Ось більш докладні індикатори:

- Учасник відмінно орієнтується в своєму рішенні (не читає текст з аркуша, не губиться у власному підготовленому матеріалі).

- Учасник виступає впевнено і з ентузіазмом, підтримує зоровий контакт.
- Учасник дотримується ділового стилю в одязі і поведінці.
- Виступ звучить переконливо.
- У презентації використані ділова колірна гамма і єдиний стиль оформлення.

- Слайди презентації побудовані згідно чіткої логіки.
- В презентації немає помилок.

Командна робота оцінюється на кейс-чемпіонатах і асесментах, коли ви вирішуєте кейс в групах з іншими учасниками. Тут від вас чекають відповідності наступним вимогам:

- Всі члени команди мають рівну можливість висловитися.
- Учасники розподілили ролі і зони відповідальності між собою.
- Учасники підтримують один одного в складні моменти.
- Окремі учасники не надто виділяються в кращу або гіршу сторону на тлі решти команди.

Відповіді на питання – критерій, який оцінюється на очних виступах. Якщо ви презентуєте своє рішення перед журі і відповідаєте на питання, потрібно відповідати наступним вимогам:

- Учасник чітко розуміє поставлене запитання або ввічливо уточнює, якщо щось незрозуміло.
- Учасник коротко і по справі відповідає на запитання, не тягне час.
- Будь-яке питання сприймається коректно, навіть якщо відповідь на нього вже пролунала у виступі.
- Учасники не суперечать один одному і не сперечаються.
- Учасники допомагають один одному і доповнюють інших членів команди, відповідаючи.

Залежно від мети використання бізнес-кейса критерії можуть змінюватися. Так, при навчанні або оцінці інженерних і технічних фахівців враховується технологічність рішення (його реалізація, оптимальне використання технологій).

Десь фокус робиться на інноваційність ідей, тобто їх принципову новизну, десь – на креативність, ентузіазм при вирішенні чи вміння працювати над помилками.

3. Практичні завдання для самостійного опрацювання

1. Визначити роль та переваги командної роботи при вирішенні бізнес-кейса.
2. Ознайомитися з існуючими критеріями оцінки рішення бізнес-кейсів на кейс-чемпіонатах (змаганнях). Порівняти їх між собою (спільні та відмінні риси).

ТЕМА 4. Етапи вирішення бізнес-кейса

Мета: закріплення теоретичних знань та вироблення практичних навичок щодо визначення етапів вирішення бізнес-кейсів.

Питання для обговорення:

1. Етапи вирішення бізнес-кейса.
2. Типологія Майєрс-Бріггс (Myers-Briggs Type Indicator, MBTI).
3. *Практичні завдання для самостійного опрацювання.*

1. Етапи вирішення бізнес-кейса

Рішення бізнес-кейса можна умовно розбити на три етапи: визначення учасників або збір команд для вирішення бізнес-кейса, робота над завданням та індивідуальна / групова презентація результатів.

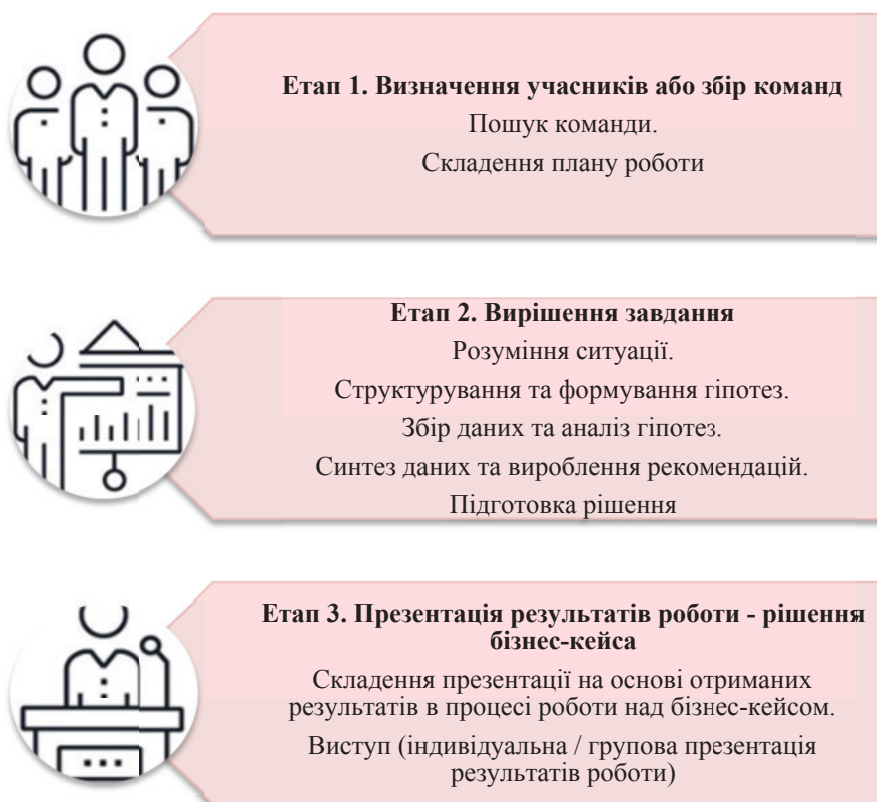


Рис. 4.1. Процес роботи над бізнес-кейсом

Окремої уваги заслуговує питання, що стосуються роботи в команді. Вирішення командою бізнес-кейса дає можливість приміряти на себе різні ролі і зрозуміти, що у кого виходить найкраще, хто має які сильні та

слабкі сторони. Щоб успішно побудувати командну роботу, ознайомтеся з основними функціями всередині команди:

Капітан - це людина, яка здатна взяти на себе відповідальність, прийняти серйозне рішення, вирішити внутрішню суперечку, розподілити обсяг завдання на усіх членів команди, скоординувати роботу. Капітан повинен вміти слухати учасників і, головне, чути їх. Як лідер команди він направляє інших учасників, стежить за ходом роботи, контролює виконання завдань і вибудовує структуру рішення бізнес-кейса.

Генератор ідей пропонує нові шляхи для вирішення бізнес-кейса і нестандартні фішки для презентації результатів роботи.

Аналітик шукає якісну інформацію, ретельно опрацьовує окремі завдання, коригує презентацію результатів роботи над бізнес-кейсом.

Фінансист здійснює розрахунки, будує математичні моделі, стежить за тим, щоб ініціатива була вигідною з економічної точки зору.

Слайд-мейкер оформляє результати рішення бізнес-кейса, стежить за логікою і структурою всієї презентації і окремих слайдів.

У деяких випадках (наприклад, в залежності від тематики або завдань бізнес-кейса) можуть додаватися й інші ролі, наприклад:

Соціолог вивчає думку цільової аудиторії, складає і поширює опитування, проводить інтерв'ю і аналізує їх.

Технолог вивчає процеси на виробництві, технологічні бар'єри та шляхи втілення запропонованих ідей.

Це лише найтипівіші ролі, список ними не обмежується. Крім того, чіткий розподіл функцій зовсім не означає, що кожен повинен займатися тільки чимось одним. Навпаки, ролі можуть об'єднуватися і дублюватися.

Залежно від способу розподілу обов'язків ефективні команди діляться на три типи:

Команда з чітким розподілом ролей. Тут за кожним закріплена своя функція. Для цього зовсім необов'язково спеціально підбирати людей - часто ролі розподіляються самі собою. Але якщо слайд-мейкер буде втручатись в розрахунки, аналітик почне редагувати презентацію, фінансист буде витрачати час на пошук помилок, а лідер нічого не зробить, весь механізм дасть збій. Тому кожен повинен займатись своєю справою.

Пара на пару. Учасники є більш універсальними: у кожного більше однієї функції. Наприклад, в команді може бути два аналітика-фінансиста і два лідери з креативним потенціалом. Чим це добре? Завжди є той хто допоможе розвантажити певного учасника команди, який не справляється в повній мірі зі своїми завданнями. Якщо фінансист не встигає виконувати покладені на нього розрахунки, йому допоможе інший член команди. Якщо один генератор ідей може зайти в глухий кут, то двом вже простіше: можна обговорити всі варіанти і разом вибрати найбільш вдалі.

Універсальні солдати. Такий тип команди майже утопія. У ній є відразу чотири природжених лідера з креативним потенціалом, відмінним аналітичним мисленням і вражаючою увагою до деталей. Але і таке буває, більше того, в ідеалі до цього потрібно прагнути. У такій команді всі однаково залучені в процес, при необхідності замінюють один одного та можуть грамотно розподіляти час і завдання.

Крім функціональних ролей, важлива психологічна сумісність учасників. Щоб правильно сформувати команду і знайти підхід до кожного її члена, доцільним є використання типологій, які популярні в бізнес-колах: Белбін і Майєрс-Бріггс.

Перша була розроблена доктором психологічних наук Мередітом Белбіном. Протягом 9 років він спостерігав за різними управлінськими командами і в результаті дійшов до висновку, що їх успіх залежить не від інтелектуальних здібностей, а від поведінкових характеристик людей. В результаті Белбін висунув теорію, що кожна людина має схильність до того чи іншого типу поведінки в команді. Деякі типи відмінно ладнають між собою, а між іншими можливі конфлікти. Крім того, залежно від ролі кожного члена команди повинні бути виділені певні функції:

Мислитель (Plant) – креативна особистість, яка генерує ідеї і бере на себе інтелектуальну роботу. Буває забудькуватий, з працею вибудовує комунікацію.

Оцінювач (Monitor Evaluator) – критик, який відзначає слабкі місця в рішенні і допомагає вибудувати логіку роботи. Іноді може занадто демотивувати інших своїми зауваженнями.

Координатор (Coordinator) – вибудовує роботу команди, стежить за всіма процесами. Може намагатися маніпулювати іншими і звалювати на них свою частину роботи.

Дослідник ресурсів (Resource Investigator) – ентузіаст, легко бачить корисні можливості та заводить знайомства. Іноді забуває слідувати плану і може легко втратити інтерес до роботи.

Виконавець (Implementer) – чітко слідує заданій меті, намагається ефективно виконувати свою роботу.

Спеціаліст (Specialist) – експерт в тій чи іншій області, ділиться з командою своїми знаннями. Може мислити занадто вузько або надавати занадто багато інформації.

Завершуючий роботу (Completer, Finisher) – доводить роботу до кінця, усуває недоліки. Буває надмірним перфекціоністом, нервує через будь-які дрібниці.

Командний працівник (Team Worker) – підтримує атмосферу і командний дух. Буває нерішучим у важких ситуаціях, боїться йти на конфлікт.

Формувач (Shaper) – стежить за тим, щоб команда продовжувала працювати, надихає інших. Іноді може стати агресивним і тиснути на людей заради того, щоб робота була виконана.

2. Типологія Майєрс-Бріггс (Myers-Briggs Type Indicator, MBTI)

Типологія Майєрс-Бріггс (Myers-Briggs Type Indicator, MBTI) заснована на теорії Юнга і класифікує людей по чотирьом вимірам:

E-I: екстраверсія проти інтроверсії.

S-N: сенсорика проти інтуїції (орієнтація на конкретну або абстрактну інформацію).

T-F: прийняття рішень на раціональній або емоційній основі.

J-P: планування проти спонтанних дій.

На основі чотирьох шкал можна виділити 16 типів особистості.

3. Практичні завдання для самостійного опрацювання

1. Знайдіть тести Белбін і Майєрс-Бріггс і пройдіть їх. Якщо вірити типології, з якими типами ролей та особистостей вам найкомфортніше працювати? Чи збігаються ці результати з вашими життєвими спостереженнями?

2. Відповідно до існуючих етапів вирішення бізнес-кейса, складіть план дій з визначенням та зазначенням дат та тривалості витрат Вашого часу на кожен етап (та підетапи) розв'язання власного бізнес-кейса (представити у вигляді таблиці).

ТЕМА 5. Розбір та розуміння ситуації бізнес-кейса

Мета: закріплення теоретичних знань та вироблення практичних навичок щодо визначення етапів вирішення бізнес-кейсів.

Питання для обговорення:

1. Розбір та розуміння ситуації бізнес-кейса.
2. Підхід SMART.
3. Заповнення Problem Statement Worksheet.
4. *Практичні завдання для самостійного опрацювання.*

1. Розбір та розуміння ситуації бізнес-кейса

Розглянемо 5 основних кроків до вирішення бізнес-кейса.

Перший крок – розуміння ситуації. На цьому етапі потрібно уважно прочитати текст бізнес-кейса та дійти до розуміння завдання, яке необхідно виконати. У цьому допоможуть два інструменти: формулювання завдання по SMART і заповнення Problem Statement Worksheet. Також, якщо немає відповідних знань, на цьому етапі потрібно отримати загальне уявлення про галузь і компанії про яких йдеться в завданні бізнес-кейса. Якщо інформації з бізнес-кейса недостатньо, необхідно ознайомитись з аналітичними звітами, даними по відповідній галузі компанії і т. д.

Як зрозуміти, що саме вимагається при вирішенні бізнес-кейса? Бізнес-кейс далеко не завжди містить чітку постановку задачі. Зазвичай це вже справа за учасниками, які вирішують бізнес-кейс – сформулювати конкретне питання, на який потрібно надати відповідь. Якщо цього не зробити, виникне ризик здійснити та виконати марну роботу.

Що значить правильно сформульоване завдання? Це завдання, яке відповідає критерію SMART, тобто являється конкретним, вимірним, досяжним, актуальним і обмеженим за часом. Якщо завдання не сформульоване в явному вигляді, необхідно уважно вивчити деталі бізнес-кейса – там повинна бути вся необхідна інформація. Після цього потрібно заповнити Problem Statement Worksheet – інструмент, який допоможе узагальнити первинні дані по завданню. Він включає в себе завдання по SMART і шість блоків: контекст, критерії успіху, простір рішень, обмеження простору рішень, зацікавлені сторони та ключові джерела інформації. Тільки після цього можна вважати, що розуміння ситуації відбулося.

2. Підхід SMART

Цей критерій був розроблений американським професором менеджменту Джорджем Дораном в 1981 році та призначався для оцінки цілей, які організація ставить перед менеджерами. Щоб відповідати критерію SMART, задача повинна бути:

Конкретною (Specific) – точно позначати дії, які потрібно зробити. Наприклад, завдання: «Розкрутити нову марку зубної пасти» не відповідає цьому критерію, – а ось завдання: «Провести маркетингову кампанію, присвячену новій марці зубної пасти, в соціальних мережах з охопленням 1 млн осіб» – відповідає.

Вимірною (Measurable) – відображати масштаб робіт, які потрібно зробити, в кількісному вираженні. Наприклад, «опублікувати 10 постів в соціальних мережах» або «досягти 1 млн переглядів відеоролика на Youtube». Таким чином, є змога отримати кількісне підтвердження того, що завдання виконано.

Досяжною (Attainable) – відповідати тим ресурсам, які є в розпорядженні виконавця. Наприклад, завдання про конференцію, якщо ви самостійно повинні зібрати 100 спікерів, а захід через тиждень, то це недосяжна мета.

Актуальною (Relevant) – відповідати цілям того, хто ставить задачу. Якщо конференція присвячена Big Data, а клієнт хоче з її допомогою просунути новий смартфон, то завдання, ймовірно, не відповідає цьому критерію. Однак актуальність – суб'єктивне поняття і сильно залежить від того, хто ставить задачу.

Обмеженою за часом (Time Based) – задавати конкретний термін виконання завдання. Тобто ви повинні розуміти, коли від вас вимагається результат: завтра, через тиждень або через рік.



Рис. 5.1. Підхід SMART

3. Заповнення Problem Statement Worksheet

Насправді формулювання завдання по SMART – це тільки перший крок щодо заповнення шаблону бізнес-завдання, або, як його прийнято називати, Problem Statement Worksheet (PSW). Цей інструмент був розроблений консультантами McKinsey & Company й активно використовується в самій компанії.

Problem Statement Worksheet є таблицею з шести блоків, які заповнюються у міру ознайомлення з бізнес-кейсом. Заповнений PSW допомагає:

- управляти очікуваннями стейкхолдерів;
- зрозуміти, якої інформації не вистачає, щоб почати працювати;
- тримати перед очима всю початкову інформацію по завданню.

Розглянемо блоки, які входять в PSW:

1. Контекст (Context). Коротка інформація про ситуацію і проблеми, через які виникла перед вами задача, «основний біль» в рамках бізнес-кейса. Важливо уточнити у модератора бізнес-кейса, чому раптом з'явилася ця задача, що сталося.

Приклади питань, які допоможуть заповнити цю частину шаблону:

- Підкажіть, будь ласка, а як виникла ця задача і чому вона нам потрібна?
- Чи не могли б ви розповісти коротку історію виникнення цього завдання?

2. Критерії успіху (Criteria for success). Тут потрібно дізнатися, як клієнт буде оцінювати успішність вашого рішення, і проранжувати всі критерії за ступенем важливості. Це можуть бути як фінансові (збільшення продажів, зниження витрат), так і нефінансові (кількість відвідувачів магазину, рекламний охоплення) показники.

Приклади питань, які допоможуть заповнити цю частину шаблону:

- Підкажіть, будь ласка, на підставі яких критеріїв ви будете оцінювати успішність виконання завдання? По можливості вкажіть три ключових.

3. Простір рішень (Scope of solution space). Потрібно зрозуміти, де закінчуються межі аналізу. Найкраще запитати у клієнта, які області вже не варто розглядати. Наприклад, модератора бізнес-кейса може цікавити тільки певний регіон, а не вся країна.

Приклади питань, які допоможуть заповнити цю частину шаблону:

- Підкажіть, будь ласка, які сфери ви хочете включити в аналіз?

4. Обмеження простору рішень (Constraints within solution space). Окреслює бар'єри, які можуть виникнути в просторі рішень. Це можуть бути рамки бюджету, законодавчі обмеження або чіткий список інструментів, які можливо використовувати.

Приклади питань, які допоможуть заповнити цю частину шаблону:

– Підкажіть, будь ласка, якими є обмеження?

5. Зацікавлені сторони (Stakeholders). Це перелік людей, які будуть впливати на прийняття рішень і успіх впровадження. Їх можна розділити на тих, хто вирішує, тих, хто допомагає, і тих, хто заважає.

Приклади питань, які допоможуть заповнити цю частину шаблону:

– Назвіть, будь ласка, ключових зацікавлених осіб за проектом?

– З ким необхідно погоджувати матеріали?

6. Ключові джерела інформації (Key sources of insight). Звідки необхідно буде брати дані для вирішення бізнес-кейса? Подумайте і запишіть джерела, які спочатку пропонує автор бізнес-кейса. Краще розділити джерела інформації на такі групи:

– книги, документи, дослідження;

– ключові експерти;

– аналогічні проекти.

Приклади питань, які допоможуть заповнити цю частину шаблону:

– Підкажіть, з аналізу яких матеріалів ви б почали дослідження?

– Якими матеріалами можете з нами поділитися?

 Задача проекту по SMART (Basic Question)	
 1 Контекст (Context) Можете розповісти про історію виникнення проблеми?	 2 Критерії успіху (Criteria for success) Підкажіть, що для вас буде означати гарне рішення проблеми? Як ви будете оцінювати?
 3 Простір рішень (Scope of solution space) Підкажіть, які сфери ви хотіли б, щоб ми проаналізували?	 4 Обмеження простору рішень (Constraints within solution space) Підкажіть, які наші обмеження?
 5 Зацікавлені сторони (Stakeholders) Підкажіть, думка яких людей нам потрібно врахувати при вирішенні задачі та хто є ключовим обличчям, приймаючи рішення?	 6 Ключові джерела інформації (Key sources of insight) Підкажіть, з аналізу яких матеріалів ви б почали дослідження задачі?

Рис. 5.2. Шаблон Problem Statement Worksheet

Не потрібно включати PSW в презентацію результатів за бізнес-кейсом – цей інструмент потрібен, щоб допомогти розібратися в поставленій задачі. Модератор бізнес-кейса і так знає власну запропоновану проблему. Модератор бізнес-кейса має потребу тільки в отриманні рішення бізнес-кейса, конкретних пропозицій та рекомендацій.

4. Практичні завдання для самостійного опрацювання

1. Сформулювати завдання по SMART і заповнення Problem Statement Worksheet.

Якщо немає відповідних знань, потрібно отримати загальне уявлення про галузь і компанії, про які йдеться в завданні бізнес-кейса.

Якщо інформації з бізнес-кейса недостатньо, необхідно ознайомитись з аналітичними звітами, даними по відповідній галузі компанії і т. д.

2. Заповнити Problem Statement Worksheet. (Він включає в себе завдання по SMART і шість блоків: контекст, критерії успіху, простір рішень, обмеження простору рішень, зацікавлені сторони та ключові джерела інформації).

ТЕМА 6. Структурування гіпотез за бізнес-кейсом

Мета: закріплення теоретичних знань та вироблення практичних навичок щодо структурування гіпотез за бізнес-кейсами.

Питання для обговорення:

1. Структурування гіпотез за бізнес-кейсом.
2. Метод мозкового штурму.
3. Як побудувати структуру рішення.
4. Принцип піраміди Мінто.
5. *Практичні завдання для самостійного опрацювання.*

1. Структурування гіпотез за бізнес-кейсом

Другий крок - структурування та формування гіпотез. Він присвячений побудові структури рішення. Необхідно почати з генерації ідей по бізнес-кейсу і систематизувати їх.

У цьому допоможуть наступні інструменти: піраміда Мінто, дерево рішень, а також спеціальні фреймворки. Розбивши завдання на складові, необхідно обмірковувати над їх можливими рішеннями (гіпотезами) і розставити пріоритети.

Коли вже сформульована мета, складно підступитися до її досягнення. Виникає великий обсяг інформації, дані суперечать один одному або перетинаються. Виникає безліч ідей, кожна з них цікава, і охопити хочеться геть усе.

Широта аналізу полягає не в тому, щоб знайти багато даних, а в тому, щоб правильно їх обробити і зібрати воедино. В цьому і допоможе **структурний підхід**.

Починати рішення доцільно з генерації ідей по бізнес-кейсу. Це дозволить зібрати всі думки по завданню, які необхідно потім оформити в структуру.

Якщо для генерації ідей мало вступної інформації по бізнес-кейсу, то необхідно здійснити пошук додаткової інформації про галузь і компанію. Але не витратити на це занадто багато часу – в деталі можна заглибитися на наступному етапі рішення.

Кращий метод генерувати ідеї в команді – це **мозковий штурм**. Після нього слід обрати найцінніші ідеї і зібрати їх в структуру. Для цього потрібно розбити проблему на частини, а кожную частину – на більш дрібні складові, і так доти, поки не дійшли до різнобічного і цілісного розуміння проблеми і можливих рішень.

Найпростіший спосіб створити структуру – побудувати **дерево рішень**, в якому на верхніх рівнях будуть розташовані основні проблеми та їх складові, а на нижніх – способи вирішення кожної проблеми (гіпотези). Щоб не витратити час на аналіз великої кількості даних, необхідно розставляти пріоритети, відмітати неперспективні гіпотези і гілки дерева.

Робота над деревом зазвичай відбувається в кілька ітерацій. Може знадобитися не один підхід до аналізу ситуації, повторний мозковий штурм і висунення нових гіпотез, щоб якісно структурувати проблему.

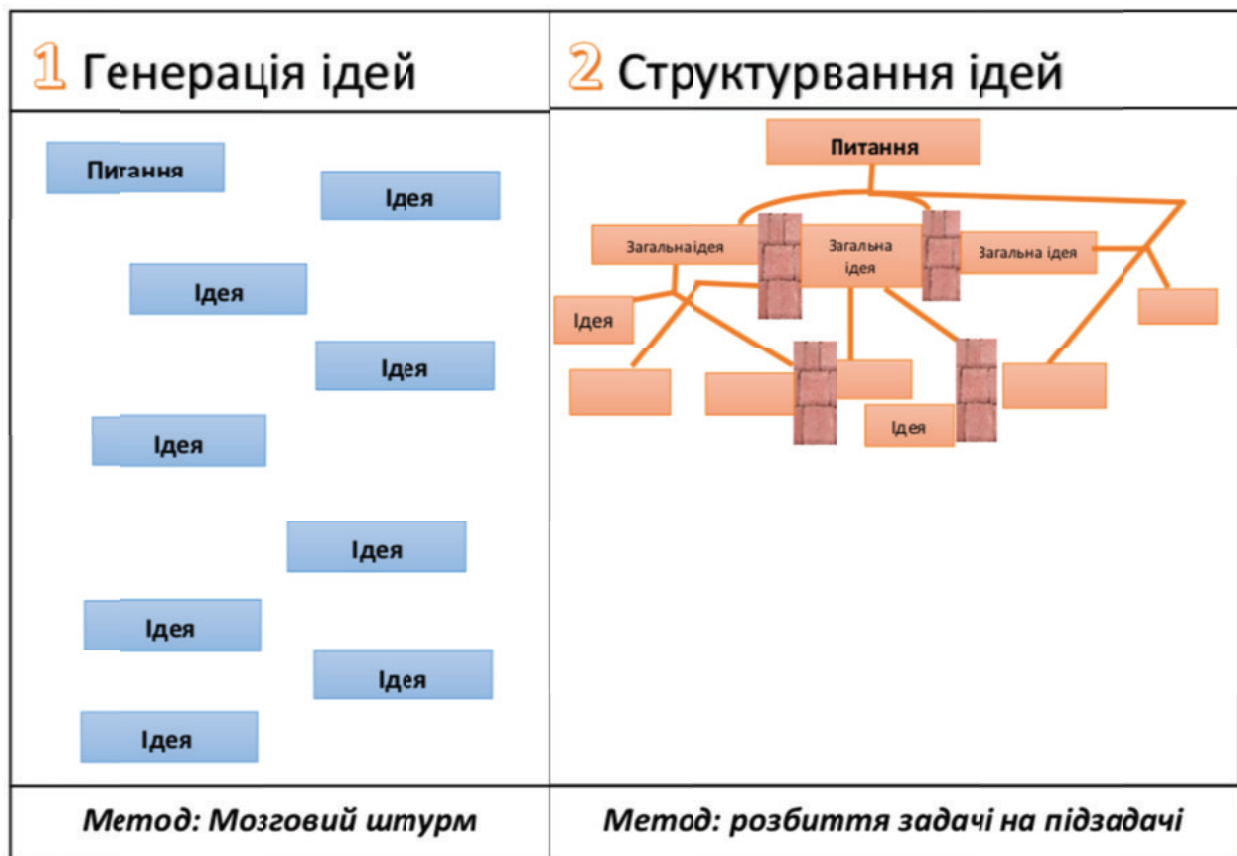


Рис. 6.1. Процес структурного мислення: мозковий штурм і побудова піраміди ідей

2. Метод мозкового штурму

Метод мозкового штурму (або брейнсторм, брейнстормінг) – класичний спосіб групового рішення задач.

В ході мозкового штурму учасники висловлюють якомога більше варіантів, орієнтуючись не на їх якість і можливість реалізувати, а тільки на кількість. Це основне правило, про яке потрібно пам'ятати. У його недотриманні часто і криється головна помилка.

Роль часу

Для початку необхідно визначитися з часовими рамками. На проведення мозкового штурму зазвичай знадобиться від 30 хвилин до півтори години. Чому півгодини – це мінімальна тривалість? Справа в тому, що мозок не може миттєво перемкнутися в режим нешаблонного мислення і відкинути всі звичні обмеження. Йому потрібно якийсь час на розігрів. Якщо зустріч тривала менше 30 хвилин, її можна назвати обговоренням, але не можна вважати, застосуванням метода мозкового штурму. Що стосується максимальної тривалості, мозковий штурм довше ніж півтори години просто втомлює.

Критика заважає народженню ідей

Критикувати під час мозкового штурму не можна. Багатьох це бентежить. Навіщо записувати «неправильні» рішення, витратити на це час?

Невдалі ідеї потрібні для того, щоб не упустити вдалу. Люди реагують на дуже хороші і дуже погані ідеї однаково: «Це не буде працювати!» Психологи пояснюють це тим, що дійсно проривні ідеї часто лежать поза зоною комфорту. Люди не готові прийняти їх і тому відразу говорять «ні». Але саме такі ідеї можуть виявитися найефективнішими. Крім того, невдалі ідеї через ланцюжок асоціацій може навести на геніальну думку.

3. Як побудувати структуру рішення

Для структурування рішення бізнес-кейса доцільним є застосування **методу гіпотез**, який часто використовують вчені. Наприклад, наукові статті завжди починаються з огляду літератури за обраною темою дослідження. Він показує, які дані з обраної проблематики дослідження є на сьогодні. На основі попередніх досліджень і, можливо, власних спостережень учений висуває низку гіпотез, які потім підтверджує або спростовує за допомогою емпіричних методів.

У консалтингу діє той же підхід. На основі особистого досвіду і первинного аналізу консультанти висувають гіпотези, кожна з яких відображає той чи інший варіант вирішення проблеми клієнта. Потім консультанти перевіряють гіпотези за допомогою даних, які також повинні задовольняти критерії якості.

Висунути якісні гіпотези для вирішення великої і складної задачі не так вже й просто. Для цього потрібен досвід і знання, і спочатку легко щось упустити. Набагато простіше розбити глобальну проблему на складові і будувати гіпотези для декількох невеликих завдань. Інструмент, який дозволяє це зробити, називається **принципом піраміди Мінто**.

4. Принцип піраміди Мінто

Принцип піраміди Мінто з'явився як спосіб структурування ділового листа, тобто як інструмент, який дозволяє донести інформацію в зручному для сприйняття вигляді.

Принцип піраміди заснований на рівнях.

Перший рівень – це головна ідея. Другий рівень дає загальну деталізацію головної ідеї, розбиваючи її на складові. На наступному рівні кожен з цих факторів розкривається ще детальніше. Рівні піраміди можна деталізувати дуже довго. Головне – дотримуватися правила: більш верхні рівні узагальнюють те, що розташоване нижче.

На перший погляд складання піраміди може здатися простим завданням: деталізація кожного наступного рівня як можна докладніше. На практиці все виявляється складніше. Щоб побудувати піраміду правильно, потрібно слідувати двом правилам: МЕСЕ і пропорційності елементів.

Правило МЕСЕ розшифровується як Mutually Exclusive Collectively Exhaustive. У перекладі з англійської це означає, що гілки піраміди повинні бути взаємовиключними (МЕ) і спільно вичерпними (СЕ). Що це означає?

Взаємовиключення означає, що твердження одного рівня не повторюються і не дублюють один одного.

Спільне вичерпування говорить про те, що інформація з усіх гілок, зібрана воєдино, дає повну картину того, що відбувається.

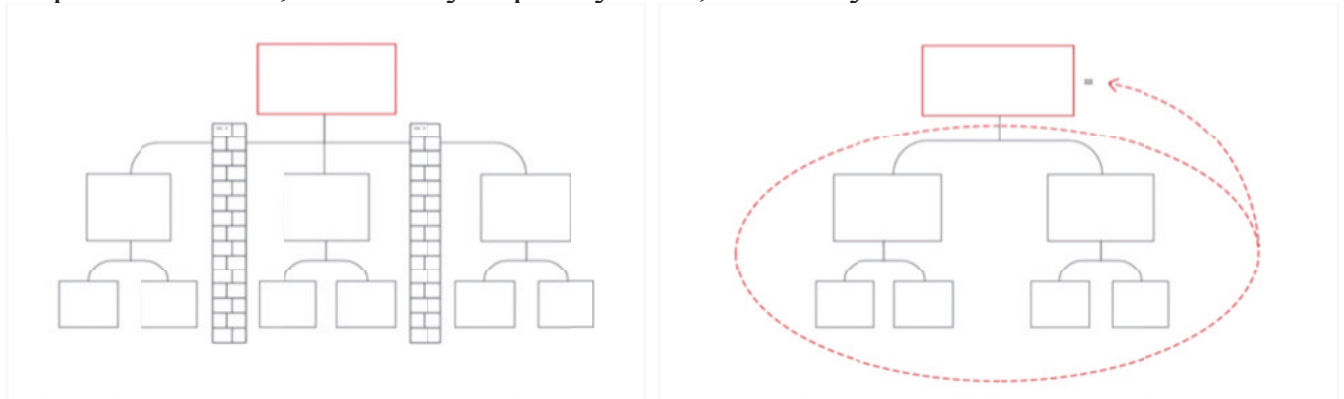


Рис. 6.2. Взаємовиключні і спільно вичерпні елементи

У реальних ситуаціях дотримуватися цього правила непросто, оскільки вся інформація, яку ви досліджуєте з проблеми бізнес-кейса, так чи інакше взаємопов'язана. При побудові дерева ті ж дані можна віднести до різних гілок. У такому випадку потрібно абстрагуватися від цих зв'язків і чітко вирішити, що повторювані елементи розглядатимуться лише в якійсь одній гілці. Інакше можна заплутатися. Зазвичай така проблема виникає на третьому-четвертому рівнях дерева і нижче. На перших рівнях,

якщо побудова піраміди правильна, проблем з дотриманням правила МЕСЕ бути не повинно.

Другий принцип побудови піраміди – **це правило пропорційних елементів**. Воно полягає в тому, що елементи одного рівня повинні бути співмірні й однорідні. Якщо не виконувати це правило, піраміда вийде непропорційною. Неможливо буде порівнювати між собою й оцінювати різнорідні блоки.

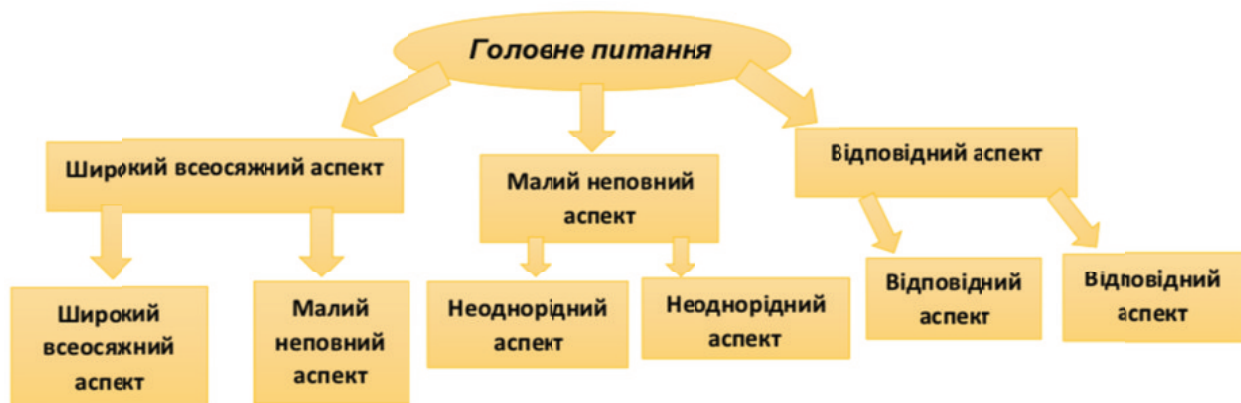


Рис. 6.3. Піраміда з неоднорідними і неспівмірними елементами

5. Практичні завдання для самостійного опрацювання

1. Структуруйте способи побудови кар'єри за допомогою піраміди Мінто. Доповніть список, якщо бачите, що вам не вистачає якихось блоків.

Власний бізнес
Наука та освіта
Державні структури
Промисловий сектор
Сектор послуг
Медицина і фармацевтика
Банки, страхування, інвестиції
Транспорт / логістика
Медіа
Торгівля
Дослідні інститути
Вищі навчальні заклади
Стартап
Малий бізнес

2. Підготуйте есе та презентацію (MS Power Point) з теми: «Застосування методу мозкового штурму в процесі розв'язання бізнес-кейсів».

3. Скористайтеся принципом піраміди Мінто для структурування гіпотез за власним бізнес-кейсом.

ТЕМА 7. Дерево рішень бізнес-кейса

Мета: закріплення теоретичних знань та вироблення практичних навичок щодо побудови та представлення дерева рішень за бізнес-кейсами.

Питання для обговорення:

1. Дерево рішень бізнес-кейса.
2. Практичні завдання для самостійного опрацювання.

1. Дерево рішень бізнес-кейса

Існує окремий випадок піраміди – дерево рішень. Це спосіб впорядкувати ідеї щодо вирішення бізнес-кейса в єдину взаємопов'язану структуру. Так, на самій вершині піраміди виявляється головне питання бізнес-кейса, сформульоване за SMART. А гілки дерева ростуть за допомогою уточнюючих питань «Як це можна зробити?». Розвивати дерево потрібно доти, поки не отримаємо чіткі способи розв'язання проблеми.

Наприклад, щоб зрозуміти, як мати на руках більше грошей кожен місяць, довелося чотири рази задати питання «Як?». На четвертому рівні отримали конкретні ідеї. Можна вибрати комбінацію тих варіантів, які підходять вашому способу життя. Наприклад, перейти працювати в більш високооплачувану галузь і купувати речі тільки на розпродажах. Дерево рішень допомагає не втратити з уваги жодного випадку і показує логіку, за якою був обраний саме цей варіант, а не інший.

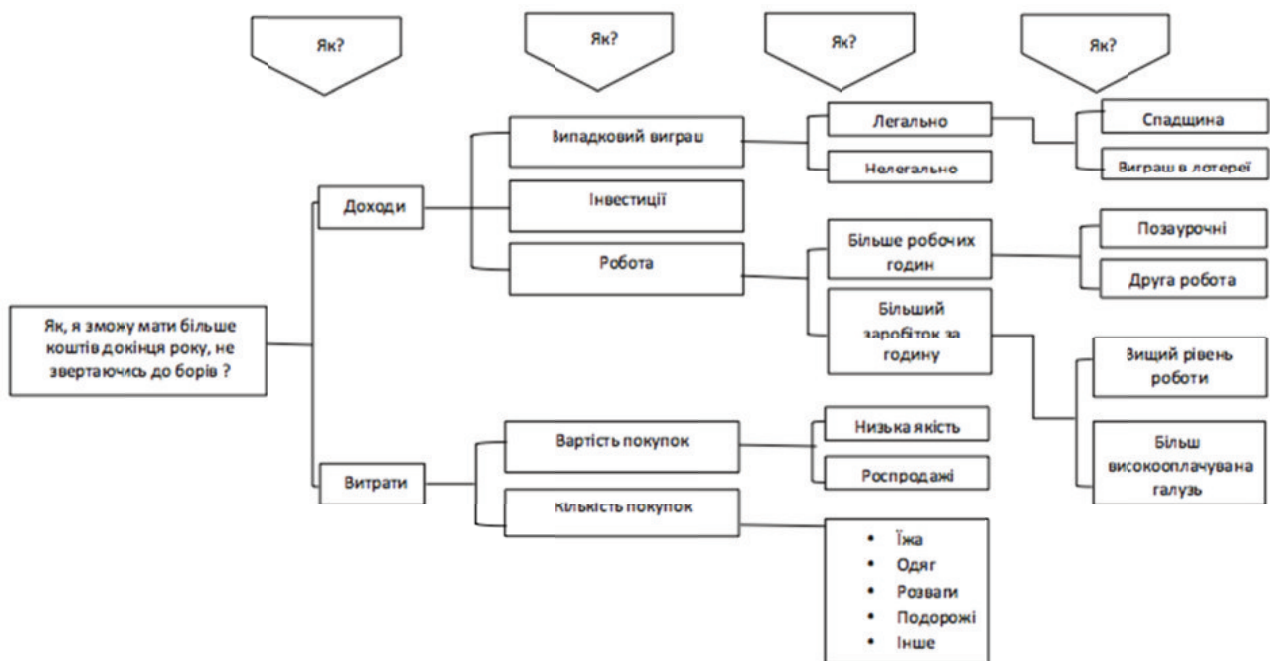
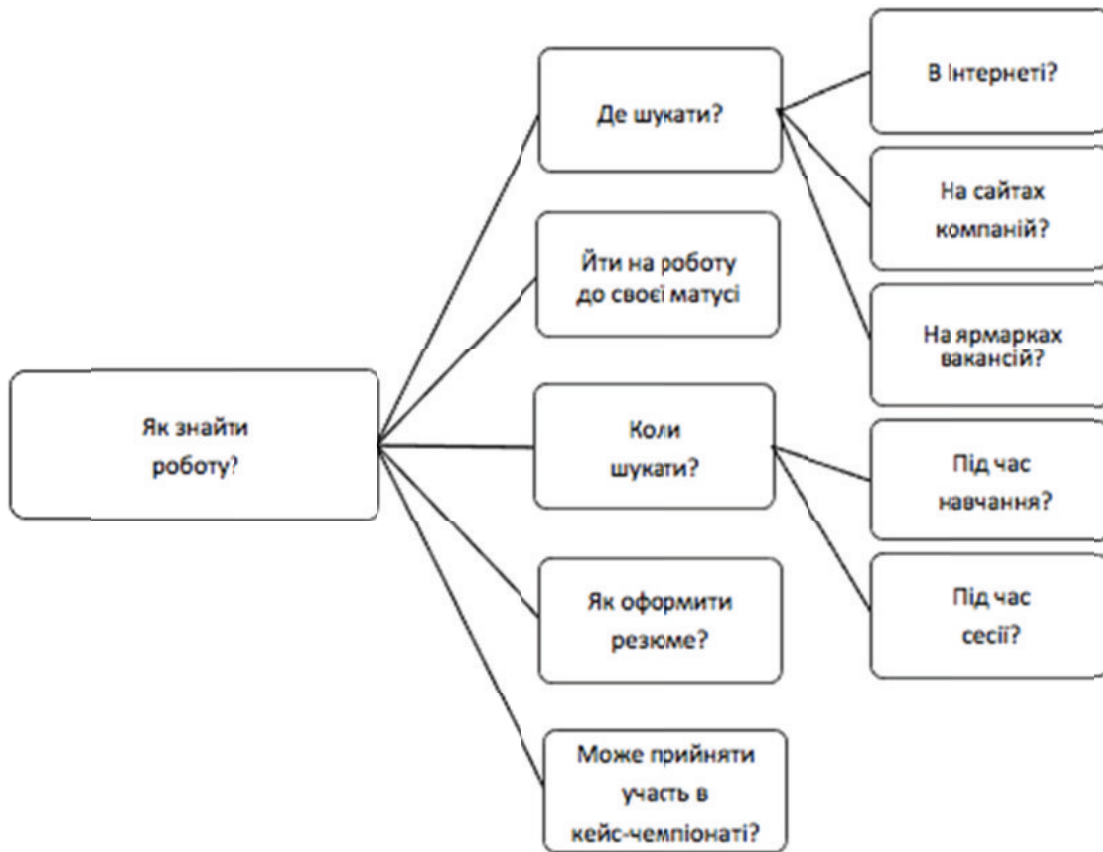


Рис. 7.1. Приклад дерева рішень

2. Практичні завдання для самостійного опрацювання

1. Розгляньте дерево тем. Як його можна поліпшити з точки зору існуючих правил побудови?



2. Побудувати та представити дерево рішень за власним бізнес-кейсом.

ТЕМА 8. Фреймворки бізнес-кейса

Мета: закріплення теоретичних знань та вироблення практичних навичок щодо визначення фреймворків, які потрібні для розв'язання бізнес-кейсів.

Питання для обговорення:

1. Фреймворки бізнес-кейса.
2. Фреймворки для загального розбору завдання.
3. Оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища.
4. *Практичні завдання для самостійного опрацювання.*

1. Фреймворки бізнес-кейса

Є чотири інструменти, які допоможуть розкласти завдання за принципом піраміди Мінто:

- ✓ **Математичні формули:** $\text{прибуток} = \text{дохід} - \text{витрати}$, $\text{прибуток} = \text{обсяг ринку} \times \text{частка ринку} \times \text{прибутковість}$ і т. д.
- ✓ **Перевірена структура:** звіт про прибуток і збитки, організаційна структура компанії.
- ✓ **Шаблони** дерев рішень, які часто використовують консультанти.
- ✓ **Ваші власні структури**, які, можливо, краще підійдуть в конкретній ситуації.

Готові шаблони й інструменти (вони ж frameworks, або фреймворки) – відмінний спосіб полегшити структурування завдання. Швидше за все, жоден бізнес-кейс не вийде цілком вмістити в рамки фреймворка, але вони можуть дати додатковий матеріал для роздумів.

До фреймворків, які можуть знадобитися для вирішення бізнес-кейса, належать:

- ✓ Profitability Framework;
- ✓ Business Situation Framework;
- ✓ SPECIAL-T;
- ✓ Marketing Mix (5P або 4P);
- ✓ Матриця BCG;
- ✓ SWOT-аналіз;
- ✓ 3C або 4C;
- ✓ 5 сил Портера;
- ✓ PEST;
- ✓ Value chain.

2. Фреймворки для загального розбору завдання

Наступні інструменти добре допомагають на перших етапах роботи над завданням, коли мало інформації про компанію та її проблеми.

Profitability Framework, найпростіший шаблон. Він використовується для вирішення бізнес-кейсів на збільшення прибутку. Його ідея в тому, що проблему прибутковості потрібно розглядати в розрізі двох величин: виручки і витрат.

Збільшити виручку можна двома методами: через виручку на одиницю продукції і через кількість проданих одиниць. Всі товари можна розбити на групи за типом продукту, каналами продажів, регіонами, цільової аудиторії, цінового сегменту і так далі. Необхідно шукати дані для кожного сегмента, поки не буде знайдене джерело проблеми. Виявивши проблему, необхідно з'ясувати, чому вона виникла, – так рішення буде отримане.

Аналогічно витрати в цілому можна скоротити через зниження постійних або змінних витрат. «Тут продаються товари» теж можна розбити на категорії, наприклад за розташуванням виробництва, його складністю і т. д. Також варто розглянути різні етапи ланцюжка поставок.

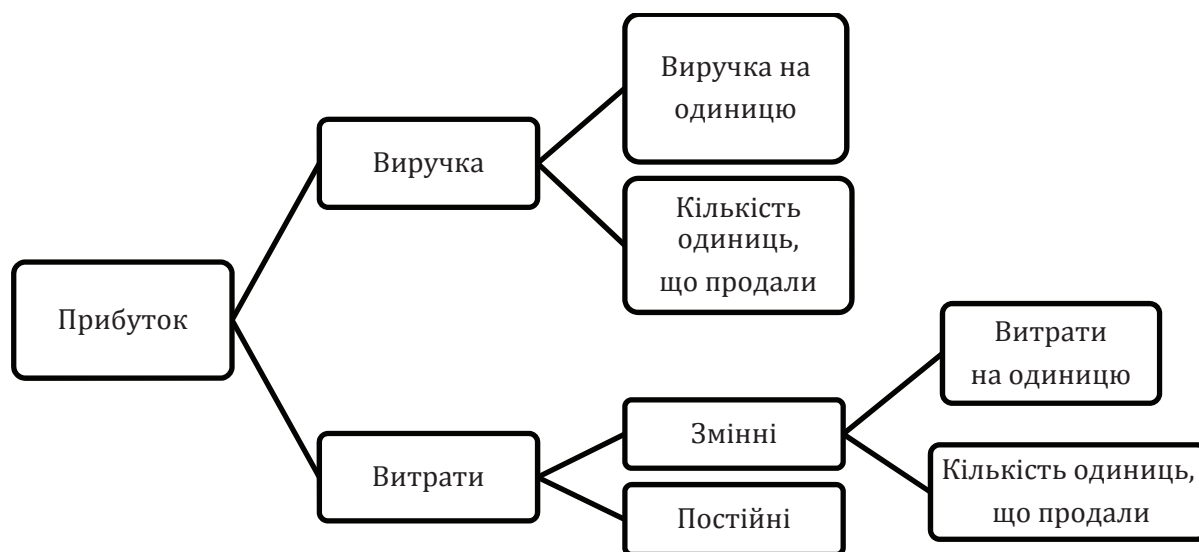


Рис. 8.1. Profitability Framework

Business Situation Framework розробив Віктор Ченг – експерт-консультант McKinsey & Company. Його можна використовувати в таких ситуаціях, як вихід на новий ринок, запуск продукту або його доопрацювання, розробка стратегії зростання, зміна позиціонування. Фреймворк дозволяє розглянути чотири складові бізнесу: споживача, саму компанію, її продукт і конкурентів. Такий аналіз допомагає знайти джерела зростання.

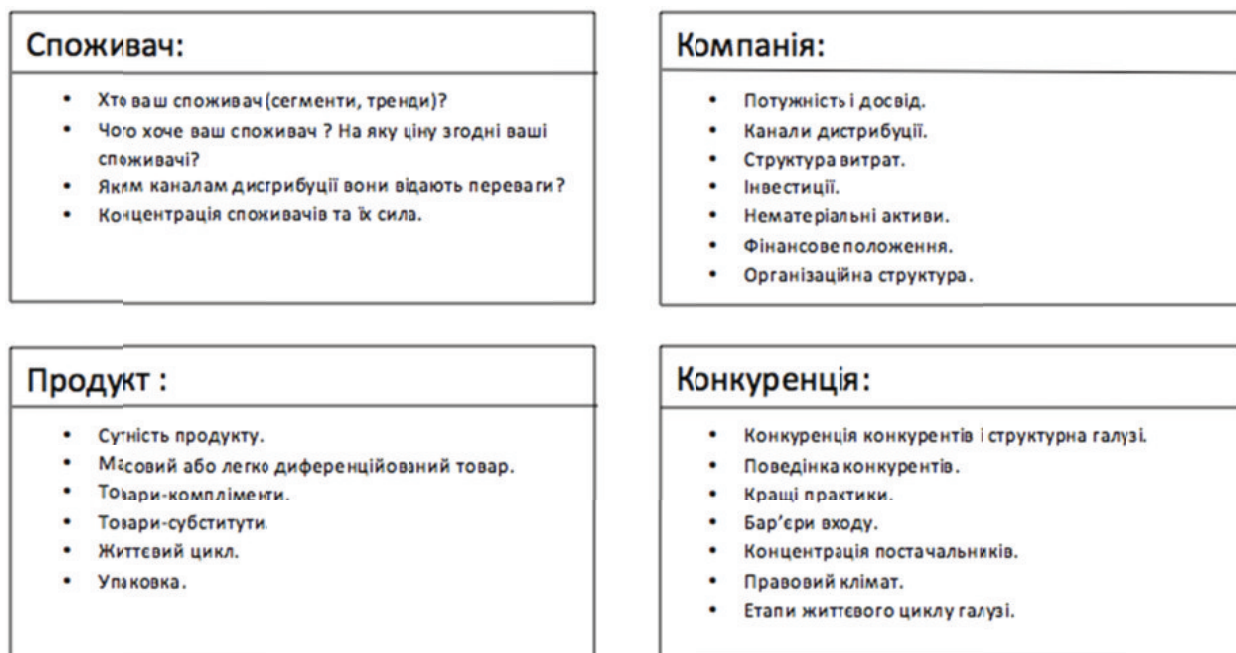


Рис. 8.2. Підхід Business Situation Framework

3. Оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища

У деяких випадках для вирішення бізнес-кейса потрібно оцінити перспективи нового ринку, зовнішнє середовище, конкурентні переваги компанії, її сильні і слабкі місця. Наступні фреймворки допоможуть в цьому.

Фреймворк MVM™ (Maximum Value Model, або модель максимальної цінності) був викладений в знаменитій книзі Crack the Case, яку написав колишній консультант Bain & Company Девід Орвал. Згідно з MVM™ цінність компанії складається з п'яти складових: стратегії, операційної складової, організації та управління, фінансів і зовнішнього середовища. Під час, наприклад, кейс-інтерв'ю кандидатам якраз пропонують проаналізувати один з цих аспектів.

Стратегія в даній моделі – це спосіб отримати максимум цінності, використовуючи обмежені ресурси. Стратегія впливає на бізнес глобально. Фреймворк пропонує чотири варіанти стратегії: розширити сферу діяльності, змінити сферу діяльності, звужити сферу діяльності, нічого не робити.

Операції – те, за допомогою чого компанія може оптимізувати процеси зсередини. Тут можна впливати на бізнес точково, використовуючи підхід Profitability Framework: збільшити виручку через обсяг виробництва або ціну продукту, знизити витрати через вплив на постійні або змінні витрати.

Організація – це можливість змінити оргструктуру та бізнес-процеси і таким чином позитивно вплинути на цінність компанії.

Фінанси – в цьому блоці цінність компанії можна підвищити через вплив на структуру капіталу та інші фінансові показники.

У зовнішньому середовищі на компанію можуть впливати вісім параметрів, які об'єднуються під аббревіатурою **SPECIAL-T**: Suppliers (постачальники), Public (суспільство), Competitors (конкуренти), Industry (галузь), Auditors (аудитори), Legislation (законодавство), Technologies (технології). Кожна з цих сил може вплинути на чотири інші складові. Наприклад, в суспільстві з високою соціальною відповідальністю (Public) виробниче підприємство може опинитися під тиском через негативний вплив на навколишнє середовище, через що доведеться змінювати стратегію з урахуванням корпоративної соціальної відповідальності. А дії аудиторів (Auditors) – всіх осіб, які мають доступ до докладної звітності і зацікавлені в тому, щоб компанія вела справи чисто, – можуть збільшити витрати на персонал. Співробітникам доведеться витратити більше робочого часу на те, щоб виключити похибки звітності.

П'ять сил Портера – фреймворк, розроблений професором менеджменту Майклом Портером, який служить для аналізу галузі та побудови стратегії. Саме на цьому фреймворку заснований Business Situation Framework.

До п'яти сил Портера належать:

Загроза появи товарів-замінників, на які можуть переключитися споживачі, якщо ціна вашого продукту зросте.

Загроза появи нових гравців. Основну роль відіграють бар'єри входу і виходу, наявні в галузі. Наприклад, невеличке кафе або кав'ярню відкрити легко, тому існує високий ризик появи нових гравців. У нафтогазовій галузі, навпаки, почати бізнес вкрай складно і загроза виникнення нових компаній невелика. Але і вийти з цього бізнесу в разі невдачі буде непросто: доведеться розпродавати багато дорогих неліквідних активів (наприклад, обладнання).

Ринкова влада постачальників. Якщо в індустрії діє постачальник-монополіст, він може необмежено підвищувати ціни на свої товари та послуги. Зв'язавшись з ним, ви ризикуєте зазнати великих витрат. Крім того, змінити обраного один раз постачальника теж може виявитися складним і дорогим завданням.

Ринкова влада споживачів. Коли на ринку багато пропозицій, а витрати перемикання на іншу продукцію невисокі, споживачі будуть дуже чутливі до зміни ціни. Чим легше вони готові змінити переваги, тим вище їх ринкова влада.

Рівень конкурентної боротьби на ринку – це число компаній, з якими ви боретеся за споживачів, і динаміка зростання ринку.

Аналіз п'яти сил Портера допомагає визначити ціну на продукт або прийняти рішення про вихід на новий ринок. Наприклад, на перший погляд рішення відкрити кафе поряд з університетом може здатися вигідним: навколо багато студентів, які будуть заходити до вас перекусити. Але

вивчивши галузь, ви зрозумієте, що у цього рішення є недоліки: по-перше, занадто велика конкуренція (якщо університет знаходиться в центрі міста або районі з гарною інфраструктурою), по-друге, у всіх вузах є бюджетні столові, які служать студентам заміниками кафе і ресторанів.

PEST – це фреймворк для оцінки зовнішнього середовища, в якому працює компанія. В рамках нього розглядають чотири групи чинників:

Політичні (Political) – законодавство, державне регулювання галузі, конкуренція.

Економічні (Economic) – ВВП, доходи населення, купівельна спроможність, рівень зайнятості, курси валют, інфляція.

Соціальні (Social) – базові цінності, ставлення до праці та відпочинку, демографія, релігія і культура.

Технологічні (Technical) – тенденції, патенти, рівень розвитку технологій.

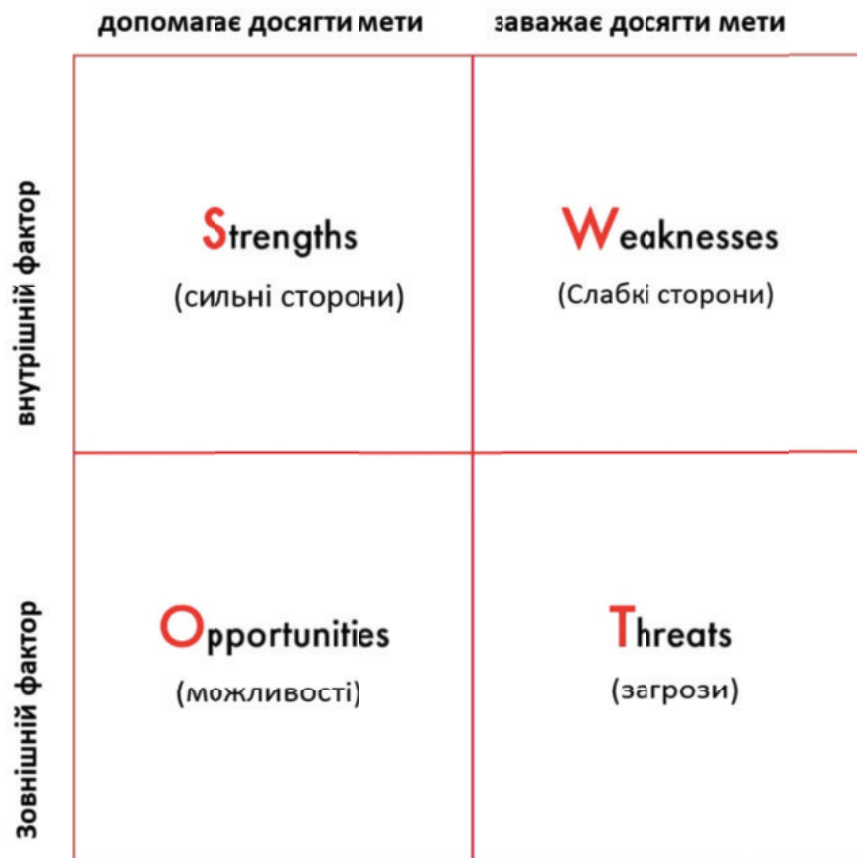


Рис. 8.3. SWOT-аналіз (зазвичай візуалізують в формі квадрата, в кожному секторі якого прописуються частини фреймворка)

Іноді в розширеному форматі аналізу (PESTLE) до цих чотирьох груп додаються **правові (Legal)** і **екологічні (Environmental)** фактори.

SWOT – поширений фреймворк, який включає в себе аналіз компанії за чотирма напрямками: сильні сторони (Strengths), слабкі

сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) і загрози (Threats). Підходить для оцінки поточної ситуації в компанії і визначення можливих стратегій. Трохи рідше використовується розширений SWOT-аналіз, в якому різні частини фреймворка об'єднують для розробки нових тактик: сильні сторони використовують для усунення загроз, а слабкі нівелюють за допомогою можливостей.

Ланцюжок створення цінності (value chain) – це фреймворк, який використовується для виявлення конкурентних переваг компанії на різних етапах виробництва. В рамках цього інструменту розглядають два види процесів: основні і допоміжні. В основні входять:

Вхідна логістика – прийом і зберігання матеріальних ресурсів, управління поставками.

Операції – всі види діяльності, які потрібні для перетворення вхідних ресурсів у готовий продукт: виробництво, упаковка, збірка, перевірка якості.

Вихідна логістика – транспортування готової продукції, шлях до покупця.

Маркетинг і продажі – заходи з інформування покупця і підготовці до купівлі.

Сервіс – післяпродажне обслуговування, збереження цінності товару для покупця.

Допоміжні процеси не впливають безпосередньо на якість продукту і не взаємодіють з клієнтами, але виконують підтримуючу функцію по відношенню до основних видів діяльності. До допоміжних відносяться внутрішні процеси: закупівлі, технології, управління людськими ресурсами, інфраструктура (бухгалтерський облік, фінанси, контроль якості, стратегічний менеджмент).



Рис. 8.4. Ланцюжок створення цінності

4. Практичні завдання для самостійного опрацювання

1) Визначте, які фреймворки найкраще підходять для вирішення цих проблем:

1. Компанія – виробник косметики хоче зрозуміти, як розподілити інвестиції між своїми брендами в найближчі 5 років.

2. Нафтогазовий гігант планує відкрити нове родовище і хоче дізнатися, наскільки це доцільно.

3. Компанія, яка виробляє автомобілі, зіткнулася з тим, що її продажі перестали зростати. При цьому зростання ринку триває.

4. Компанія – стартап з виробництва компактних кондиціонерів збирається вивести свій продукт на ринок США і думає, як краще це зробити.

5. Фірма – виробник ноутбуків вибирає, на який ринок їй вийти: смартфонів, принтерів або телевізорів.

Застосування фреймворків сильно полегшує розбиття задачі на підзадачі, але кожен бізнес-кейс індивідуальний. Сліпе слідування фреймворками вбиває оригінальність рішення. Крім того, не забувайте, що можна створювати власні фреймворки або допрацьовувати вже існуючі.

2) Необхідно визначити фреймворки, які Вам знадобляться для розв'язання Вашого бізнес-кейса. Відповідно застосуйте їх на практиці.

ТЕМА 9. Формулювання гіпотез за бізнес-кейсом

Мета: закріплення теоретичних знань та вироблення практичних навичок щодо формулювання гіпотез за бізнес-кейсами.

Питання для обговорення:

1. Формулювання гіпотез за бізнес-кейсом.
2. Розстановка пріоритетів.
3. *Практичні завдання для самостійного опрацювання.*

1. Формулювання гіпотез за бізнес-кейсом

Коли проблема бізнес-кейса структурована досить глибоко, необхідно переходити до формулювання гіпотез, тобто припущень про те, як можна вирішити поставлене завдання. Гіпотези є продовженням кожної гілки дерева і відповідають на питання: «Чому саме таке рішення?». Дерево, що містить одночасно і рішення, і гіпотези, називається комбінованим.

Не потрібно боятися висувати гіпотези. Вони можуть виявитися вірними чи ні. Основне завдання – створити чіткі формулювання гіпотез.

Як відрізнити хорошу гіпотезу від поганої? Головний критерій – хороша гіпотеза повинна бути конкретно і давати відповідь на питання бізнес-кейса. Гіпотези по бізнес-кейсу повинні охоплювати всі важливі для вирішення чинники.

Хорошу гіпотезу можна виміряти і протестувати, підтвердити поруч спільно вичерпних і взаємно виключних тверджень. Погана гіпотеза – це або абстрактне твердження, яке не можна протестувати і спростувати, або настільки очевидна думка, що немає сенсу витратити час на її відпрацювання.

2. Розстановка пріоритетів

Щоб виділити найважливіші аспекти рішення, необхідно скористатися інструментом матриці впливу (**Impact Matrix**). Суть матриці – пріоритизувати висунуті пропозиції по двох вимірах: простота впровадження і рівень впливу. Інші критерії пріоритизації: терміновість, схожість з цінностями, місією і можливостями компанії, стратегічне відповідність, цінність альтернативних варіантів. Застосовуючи ці критерії, часом можна виключити багато гілок проблем.

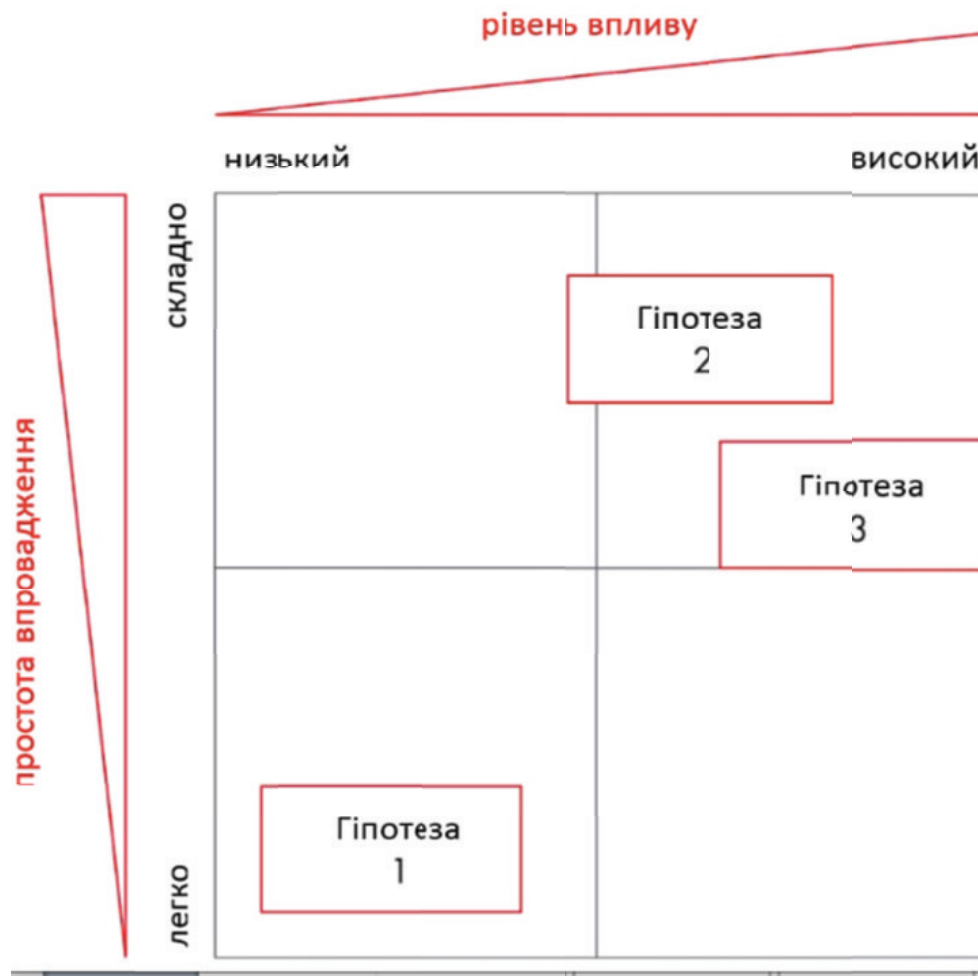


Рис. 9.1. Підхід Impact Matrix

Окремим випадком Impact Matrix є так звані швидкі перемоги (Quick Wins). Quick Win – це дія, яка вимагає мінімальних витрат, передбачає низький ризик, має зрозумілу причину і має вузький сфокусований вплив. Quick Win дуже привабливий, оскільки ймовірність позитивного результату висока. Quick Win також не вимагає тривалого застосування і погоджень на високому рівні.

Інший інструмент, який допоможе виділити найважливіші гіпотези, – це так звані кулі **Harvey's Balls**. Вони дозволяють швидко провести якісний аналіз і порівняти кілька альтернатив по ряду параметрів. Для цього потрібно створити таблицю, де в заголовках стовпців будуть критерії, а в першому рядку – гіпотези. На перетині потрібно зобразити кругові діаграми, в кожній з яких закрашено від нуля до чотирьох секторів. Порожнє коло означає повну невідповідність критерію, а заповнене – повну відповідність. Кулі Harvey's Balls потрібні, коли потрібно порівняти кілька альтернатив, але при цьому точна числова оцінка не потрібна або не всі критерії можна виміряти кількісно, але потрібно порівняти кілька ініціатив.



Рис. 9.2. Підхід до ранжування з Harvey's Balls

3. Практичні завдання для самостійного опрацювання

1. Телекомунікаційна компанія втрачає частку ринку. Виберіть коректно сформульовану гіпотезу:

- Якщо провести скорочення персоналу, можна домогтися більш високої маржинальності.
- Потрібно перейти на гнучкі тарифи, оскільки інші конкуренти вже перейшли на цю модель.
- Більш активні маркетингові заходи допоможуть збільшити виручку.
- Збільшення частки ринку вимагає витрат.

Обґрунтуйте свій вибір.

2. Побудуйте комбіноване дерево рішень з гіпотезами за Вашим бізнес-кейсом.

ТЕМА 10. Збір даних і аналіз гіпотез бізнес-кейса

Мета: закріплення теоретичних знань та вироблення практичних навичок щодо збору даних і аналізу гіпотез за бізнес-кейсами.

Питання для обговорення:

1. Збір даних і аналіз гіпотез бізнес-кейса.
2. Пошук інформації. Побудова плану робіт.
3. Джерела інформації.
4. *Практичні завдання для самостійного опрацювання.*

1. Збір даних і аналіз гіпотез бізнес-кейса

Третій крок – збір даних і аналіз гіпотез. Саме тут починається активна робота з інформацією. На цьому етапі список отриманих гіпотез протягом попереднього кроку, перевіряються за допомогою тих чи інших даних. Якщо при неструктурованому підході пошук інформації відбувається навмання і вивчається все, рандомно, то тут є план дій і конкретні запити. Це дозволяє скоротити час та обмежити коло пошуку, дозволяє відфільтрувати дані, шукати тільки те, що потрібно для вирішення бізнес-кейса.

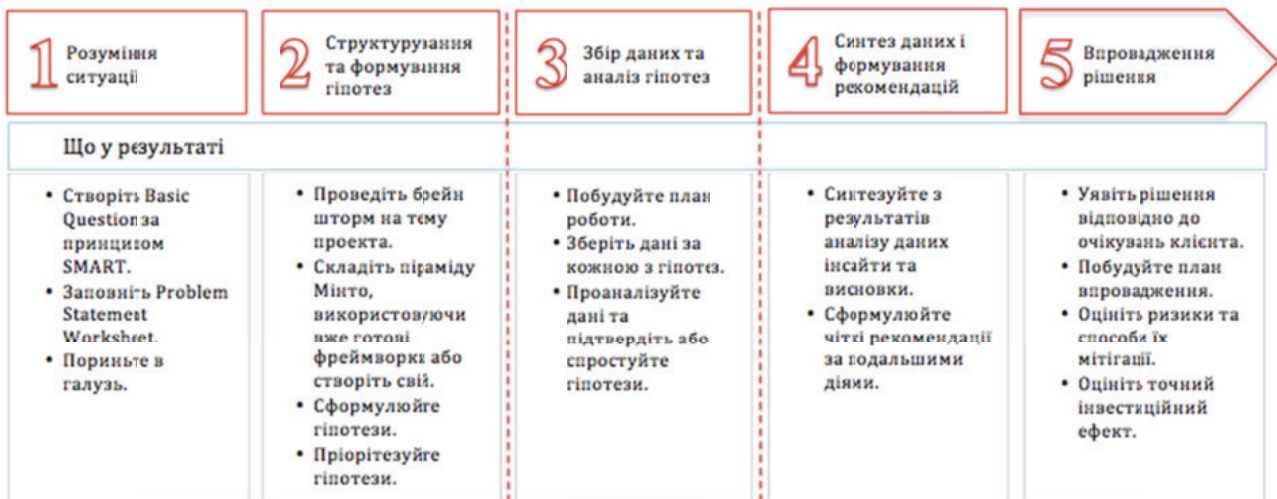


Рис. 10.1. Збір даних та аналіз гіпотез

2. Пошук інформації. Побудова плану робіт

Перш ніж переходити до пошуків інформації, необхідно скласти план робіт. Доцільно завести таблицю в Excel і внести в таблиці інформацію по

кожній гіпотезі: метод аналізу, джерело інформації, формат представлення даних, відповідального (якщо робота над бізнес-кейсом здійснюється в команді), дедлайн і статус виконання завдання.

Далі прописати в стовпчик всі гіпотези. Подумати, що саме необхідно проаналізувати по кожній них.

Наприклад, для гіпотези щодо відкриття нового магазину в спальному районі це можуть бути чисельність населення, середньостатистичний склад продуктового кошика, портрет покупця та конкуренти. Це буде основною методикою аналізу.

Після того як визначено методику аналізу, необхідно вказати список пріоритетних джерел інформації.

Наступний стовпчик – опис формату, в якому потрібно представити дані по кожній гіпотезі. Це може бути графік, діаграма, схема або матриця ранжування. Багато необробленої інформації не принесе позитивного результату. Необхідно привести знайдені дані в зручний конкретний вигляд.

Отже, визначено, де шукати інформацію і в якому вигляді її потрібно представити. Залишилося розподілити роботу між учасниками команди (якщо вона наявна).

Паралельний пошук інформації скоротить час роботи і поліпшить якість аналізу, оскільки кожний учасник команди буде зосереджений тільки на одній гіпотезі, а не на п'яти одночасно.

Доцільним є призначення відповідального за збір даних по кожній гіпотезі і фіксація цього в таблиці. Так можна уникнути незручної ситуації, коли одне із завдань залишилось без уваги, тому що кожен учасник команди вважав, що його виконав хтось інший.

Потрібно вказати дедлайн, коли відповідальний повинен буде представити інформацію, і стежити за його дотриманням.

В останньому стовпці необхідно вказати статус виконання кожного завдання: «Готово», «В роботі», «На утриманні». Можна скористатися функцією Excel «Умове форматування», щоб кожен зі статусів підсвічувався зеленим, жовтим і червоним кольором відповідно. Так, по таблиці відразу буде видно, які гіпотези проаналізовані, а до яких ще не дійшли.

Якщо над бізнес-кейсом працює одна людина, важливою колонкою стане не розподіл зон відповідальності, а постановка дедлайнів.

Далі потрібно скласти графік і прописати, коли виконувач буде займатися аналізом кожної гіпотези.

	A	B	C	D	E	F	G
1	Питання/гіпотеза	Метод аналізу	Джерело даних	Фінальний продукт	Віповідальний	Терміни	Статус
2	Стенди і дисплеї в супермаркетах та торговельних центрах дозволяють максимально широко охопити цільову аудиторію	Оцініть число відвідувачів в супермаркетах і торговельних центрах Оцініть долю ЦА серед цих відвідувачів Оцініть конверсію в покупки за допомогою стендов та дисплеїв Оцініть вартість установки дисплеїв та стендів	Звіти маркетингових агентств Звіти агентств з нерухомості Дані опитувань Експертне інтерв'ю	Графік з численністю покупців в супермаркетах і ТЦ регіону за роками Графік з численністю покупців з числа ЦА Конверсія, розрахована на основі декількох оцінок Файл Excel і графік з вартістю	Оскар Вайлд	12.03.2020	☑ Готово
3	До свят необхідно продавати продукти в парі з сезонним набором	Оцінити ріст продажів продукту під час свят Знайти кращі практики за святковими промо-акціями	Euromonitor Експертне інтерв'ю	Графік з динамікою продажів аналогічної продукції за місяцями Файл Word з прикладами практик	Джером К. Джером	16.03.2020	▶ В роботі
4	В супермаркетах та гіпермаркетах необхідно продавати тільки найпопулярніші засоби – шампуні та бальзами	Оцінити продажі шампунів, бальзамів, масок, мазей в різних каналах	Euromonitor Експертне інтерв'ю	Графік з динамікою продажів аналогічної продукції за місяцями Файл Word з прикладами практик	Джейн Остін	20.03.2020	⏸ На утриманні

Рис. 10.2. Приклад плану роботи по бізнес-кейсу

Після складання плану робіт кожен учасник команди приступає до аналізу своєї гіпотези (або ж одноосібне здійснення аналізу в разі відсутності команди). Цей процес складається з трьох етапів: пошук інформації, її обробка та представлення результатів аналізу.

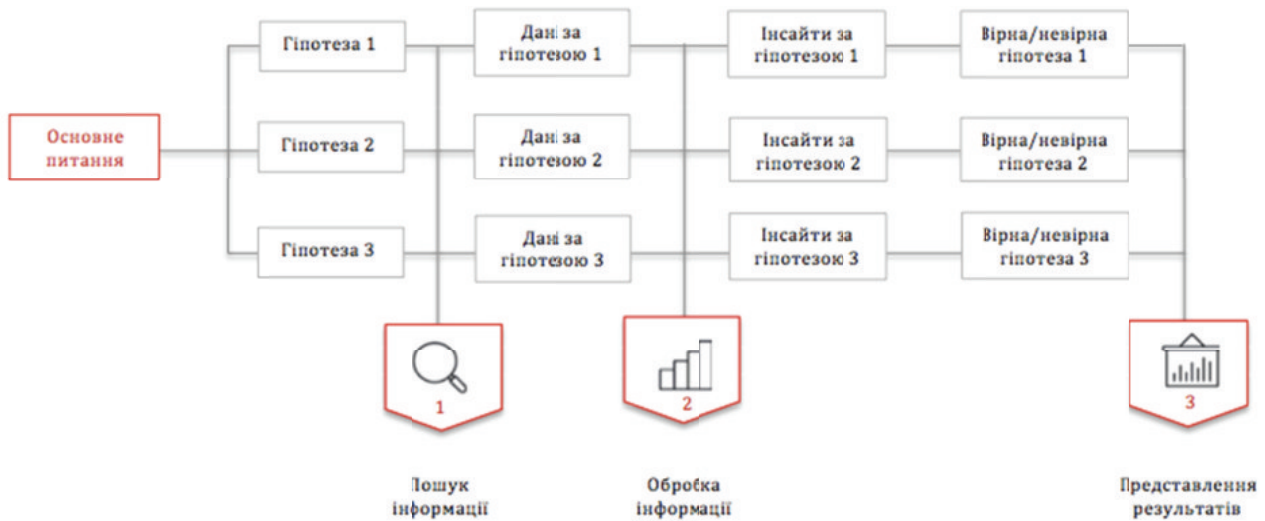


Рис. 10.3. Процес роботи з інформацією

3. Джерела інформації

Визначившись з гіпотезами і планом, необхідно перейти до пошуку даних по кожній гіпотезі. Як це зробити правильно і не витратити на роботу занадто багато часу? Для цього потрібно розуміти, яку інформацію необхідно отримати і де її шукати.

Потрібно вивчати якісні та кількісні дані – і те, й інше стане в нагоді. Приклад: **кількісний** аналіз виявив поступове зменшення частки ринку компанії – на 7 % за півроку. **Якісний** аналіз пояснив це тим, що бізнес вчасно не відреагував на зміну запитів споживача.

	Особливості	Приклади застосування	Дослідження і документи
Кількісний	• Оцінює ймовірності. • Підходить, коли ціль – виміряти. • Відповідає на питання «що?», «скільки?».	• Вартість акцій компанії. • Доля ринку. • NPS	• Фінансові звіти. • Статистичні дослідження. • Соціологічні дослідження. • Збір відомостей (перепис).
Якісний	• Легко інтерпретується. • Підходить, коли ціль – зрозуміти і розібратися в ситуації. • Відповідає на питання «як?» і «чому?»	• Під час судових процесів. • Споживчі тенденції. • Сприйняття ринку.	• Прес-релізи. • Річні звіти. • Галузеві інформаційні документи. • Аналітичні звіти.

Рис. 10.4. Якісні та кількісні методи збору інформації

У кожного джерела інформації є дві основні характеристики: простота пошуку і якість даних.

Інтернет-джерела. Це найпростіший і очевидний варіант. Але тут потрібно розуміти, що якість даних може бути низькою, якщо не використовувати перевірені сайти і бази даних.

Власна база даних. Це джерело часто використовують консультанти і співробітники великих компаній, оскільки у них є доступ до корпоративної бази знань, де зберігаються дані за старими проектами і дослідженнями.

Експертна думка. Знайти підходящого експерта буває складно, але зате саме від професіонала з галузі можна отримати дані, яких немає у відкритих джерелах. Є можливість пошукати експертні співтовариства в соцмережах. Зазвичай там публікують багато корисної інформації по галузевій статистиці, трендам і аналізу кращих практик.

Власне дослідження. Це найбільш трудомістке джерело інформації. Проте коректно проведене дослідження цінніше вторинних даних. В рамках власного дослідження можна запустити соціопитування, відвідати магазин в ролі таємного покупця, проаналізувати відгуки в інтернеті, побудувати економетричну або фінансову модель.

В будь-якому дослідженні необхідно здійснити такі кроки:

- ✓ Визначити бізнес-задачу або глобальну мету дослідження.
- ✓ Виокремити задачі дослідження.
- ✓ Визначити об'єкт дослідження.
- ✓ Визначити метод дослідження.
- ✓ Визначити вибірку дослідження.
- ✓ Скласти анкету або методологію дослідження.
- ✓ Здійснити інтерпретацію результатів проведеного дослідження.

При пошуку інформації потрібно починати з найпростіших джерел і поступово переходити до більш трудомістких:

1. Перед тим як починати пошук, необхідно розібратися з тим, що саме потрібно знайти. Також необхідно знайти аналогічні проекти.

2. Вивчити загальну картину за допомогою пошуку в інтернеті. Сформулювати питання.

3. Знайти експерта по темі, організувати дзвінок або зустріч. Це допоможе визначити напрямок роботи.

4. Зібрати детальну інформацію у відкритих джерелах. Це найважливіша і об'ємна частина роботи.

5. Провести повторну комунікацію з експертом або власне дослідження, прояснити питання, що накопичилися.

6. Об'єднати зібрані дані для подальшої обробки.

В результаті пошуку збереже необхідні дані для перевірки гіпотези.

4. Практичні завдання для самостійного опрацювання

1. Розгляньте власні гіпотези за бізнес-кейсом. Які дані необхідні для аналізу кожної з них?

ТЕМА 11. Обробка інформації та оформлення результатів бізнес-кейса

Мета: закріплення теоретичних знань та вироблення практичних навичок щодо обробки інформації та оформлення результатів за бізнес-кейсами.

Питання для обговорення:

1. Обробка та аналіз даних.
2. Представлення результату.
3. Поради як вдосконалити графіки.
4. *Практичні завдання для самостійного опрацювання.*

1. Обробка та аналіз даних

Після того як зібрані дані по всім гіпотезам бізнес-кейса, важливим етапом є отримання з них інсайтів, тобто трансформувати в логічні висновки, які допоможуть на наступному етапі сформулювати рекомендації.

Обробка інформації складається з двох етапів: перевірки якості та аналізу.

Повнота. Перевірити, чи точно є всі потрібні дані. Якщо після складання матриці ранжування з'ясовано, що для якогось варіанту не вистачає інформації хоча б по одному з критеріїв, варто пошукати ще раз.

Актуальність. Навряд чи стануть в нагоді показники за 2012 рік, якщо вирішується бізнес-кейс про проблему, яка виникла в 2020-му році. У деяких випадках можна використовувати ці дані, проте їх одних буде недостатньо – доведеться знайти більш свіжу інформацію.

Достовірність. Два джерела інформації можуть суперечити один одному. В такому випадку потрібно розглянути кілька інших і оцінити їх авторитетність. Необхідно показати дані експерту галузі, запитати, наскільки вони правдоподібні. Якщо в одному джерелі знайдені розмір прибутку компанії, в іншому – обсяг продажів, а в третьому – маржинальність, доцільно зробити швидкі розрахунки і перевірити, чи співвідносяться ці дані один з одним.

Релевантність. Необхідно перевірити, чи не має серед знайдених даних інформації, що не відноситься до досліджуваної проблеми в бізнес-кейсі. Потрібно відфільтрувати зайву інформацію.

2. Представлення результату

Робота з аналізу даних не закінчується на підтвердженні або спростуванні гіпотези. Інші члени команди (якщо вона наявна), ваш

керівник або модератор бізнес-кейса не повірять в те, що гіпотеза виявилася вірною без підтвердження. Їх треба переконати в цьому, причому лаконічно та зрозуміло. Тому заключний етап роботи з даними – це представлення результатів.

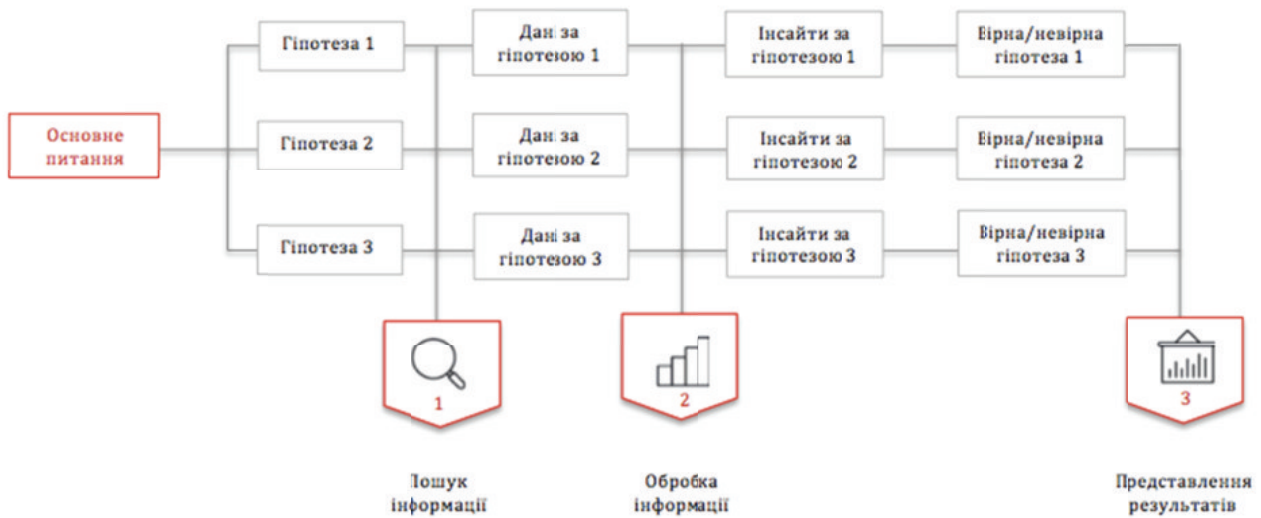


Рис. 11.1. Підсумок роботи з даними

Попередньо, в плані робіт для кожної гіпотези було закріплено формат, в якому представлятиметься інформація. Це може бути таблиця, матриця ранжування або схема. Але найпопулярніший варіант подання інформації – діаграми і графіки.

Тип діаграми вибирається залежно від того, що потрібно продемонструвати: структуру, величину, динаміку, частоту або кореляцію.

Діаграма	Структура	Величина	Динаміка	Частота	Кореляція
Гістограма					
Лінійчага					
Кругові					
Точкові					
Графік					
Водоспід					

Рис. 11.2. Види діаграм. Джерело: "Say It With Charts" by Gene Zelazny

Розглянемо, які види діаграм використовуються найчастіше і що вони відображають.



Рис. 11.3. Кільцева діаграма

Кільцева діаграма показує, як ціле ділиться на частини. Розташовуйте сектори від більшого до меншого, найбільший повинен починатися від «12 годин». Далі сектора йдуть в порядку зменшення, крім сектора «Інше»: він в будь-якому випадку повинен бути останнім. Для ясності не потрібно ділити діаграму більше ніж на 5 частин.

Краще використовувати кільце, а не коло: так акуратніше. Крім того, всередині кільця можна розмістити важливу інформацію, наприклад загальну виручку від продажів по країнам.

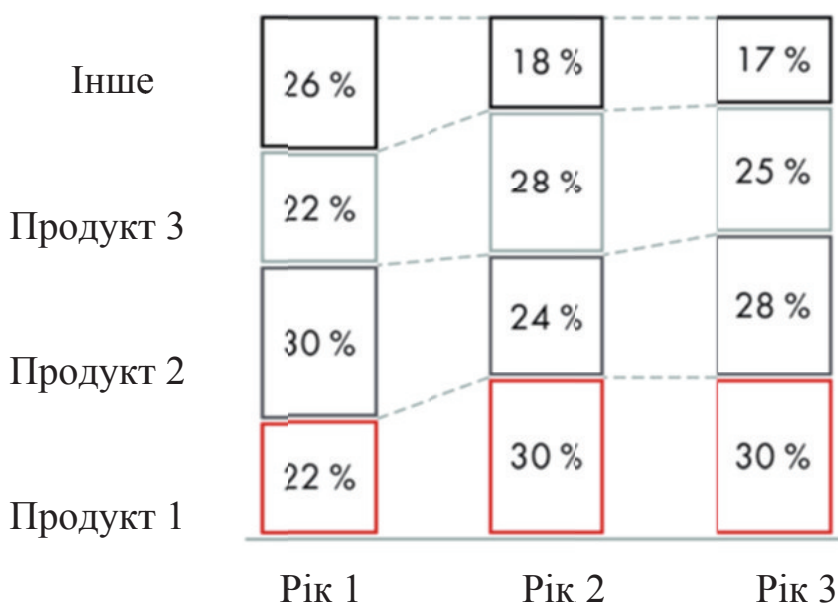


Рис. 11.4. Колонки

Колонки допомагають відстежити динаміку зміни об'єкта в часі. Залежно від мети можна робити їх нормованими (щоб порівняти зміну частки) або ненормованими (для порівняння абсолютних величин). Розташовуйте елементи від більшого до меншого. Інше – наверх. Щоб між колонками було видно зв'язок, необхідно провести між ними пунктирні лінії.

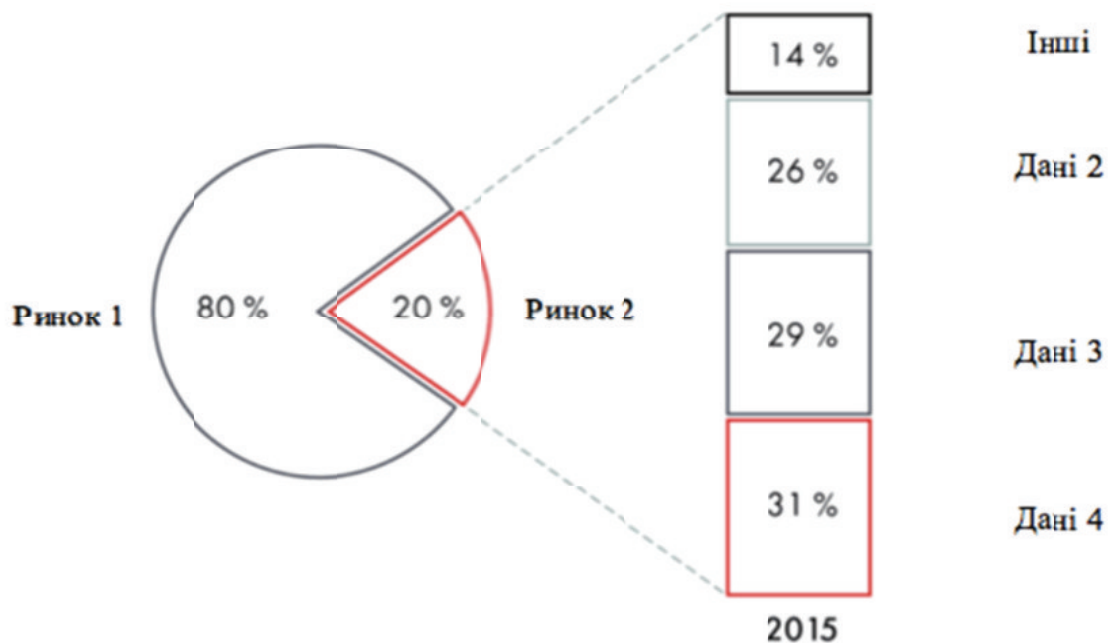


Рис. 11.5. Комбінація кола і колонки

Комбінація кола і колонки показує подальшу розбивку компонентів. Почніть з кругової діаграми, потім поверніть потрібну частину в бік колонки і зафарбуйте її. Розділіть частину кола на подальші складові. В Microsoft Power Point цей тип діаграми називається «вторинна лінійчата». Також щоб побудувати її, можна скористатися надбудовою think-cell.



Рис. 11.6. Лінійчата діаграма

Лінійчата діаграма підходить для позиційного порівняння. Тут діють ті ж правила: розташування позиції від більшого до меншого, інше – в кінець незалежно від частки.

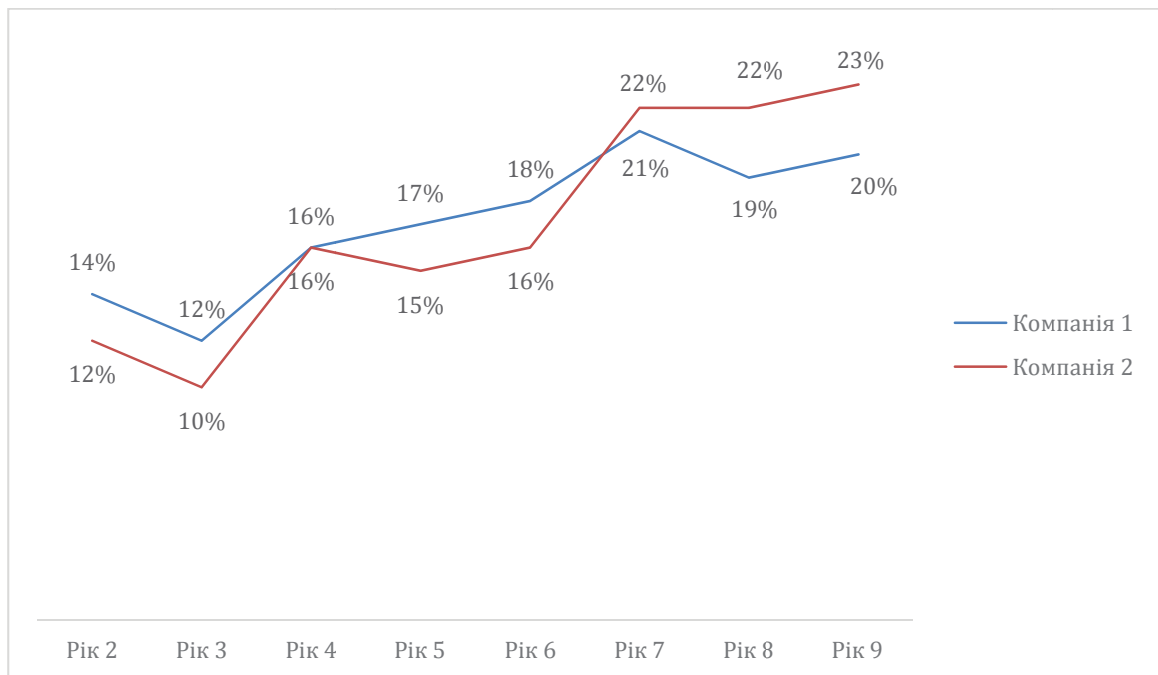


Рис. 11.7. Лінійна діаграма

Лінійна діаграма показує тренд або порівняння двох часових рядів. Для ясності потрібно додавати на один графік не більше чотирьох ліній. Використовувати такі діаграми для довгих часових рядів.

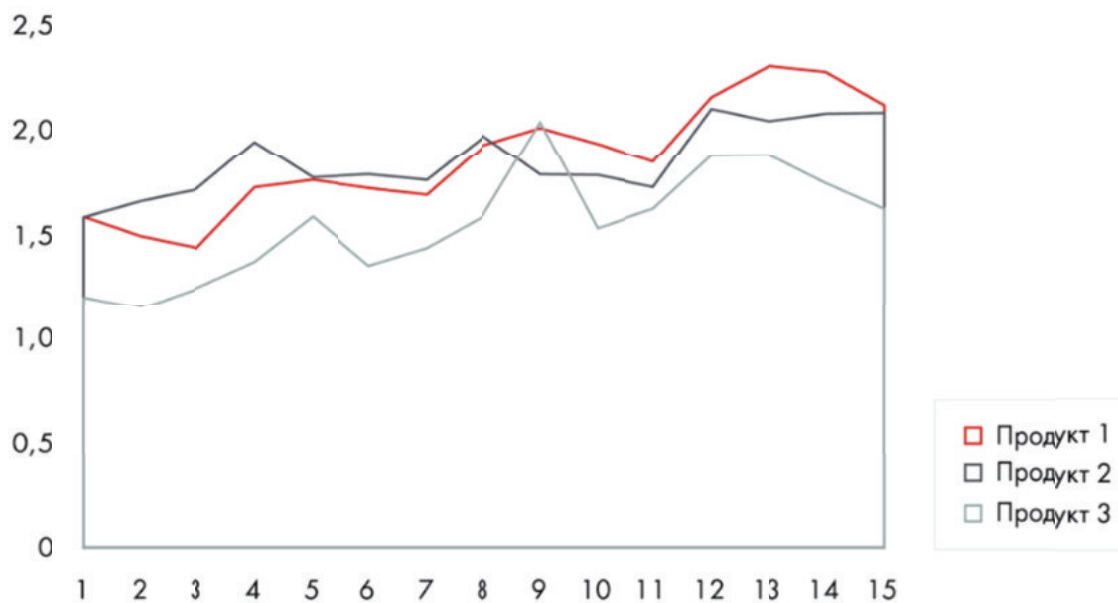


Рис. 11.8. Діаграма з областями

Діаграма з областями порівнює показники декількох факторів за період часу і показує їх взаємне зростання. Діаграма добре ілюструє сукупний ефект суми елементів, а також від кожного елемента окремо.

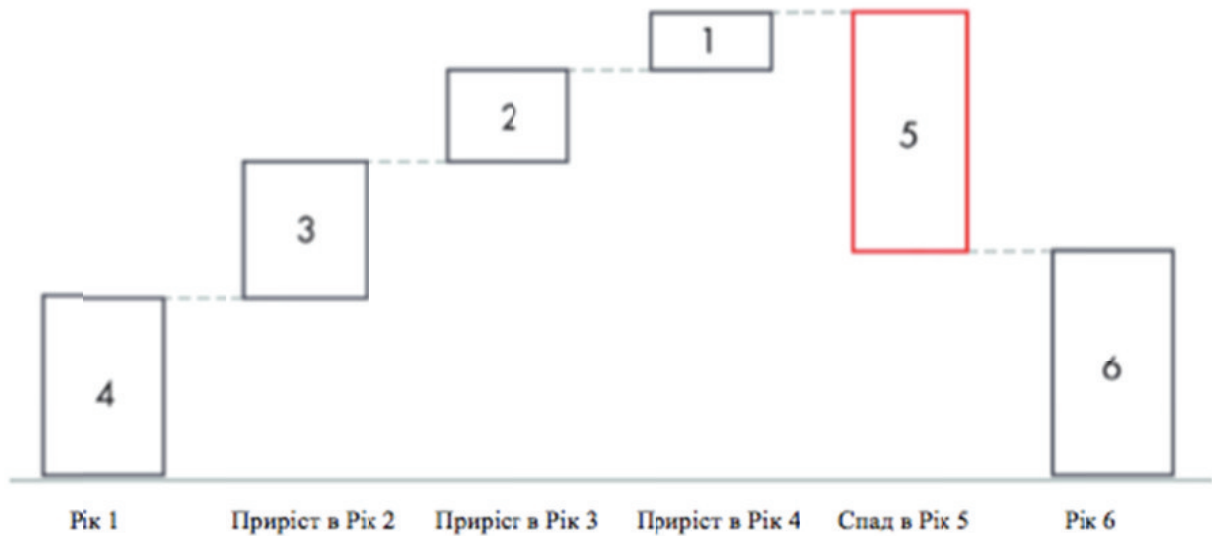


Рис. 11.9. Каскадний графік (водоспад)

Каскадний графік (водоспад) показує зміни за період. Краще використовувати його в кінці, щоб підвести підсумки. Підходить для відображення загальної виручки від інвестицій та початку їх повернення.

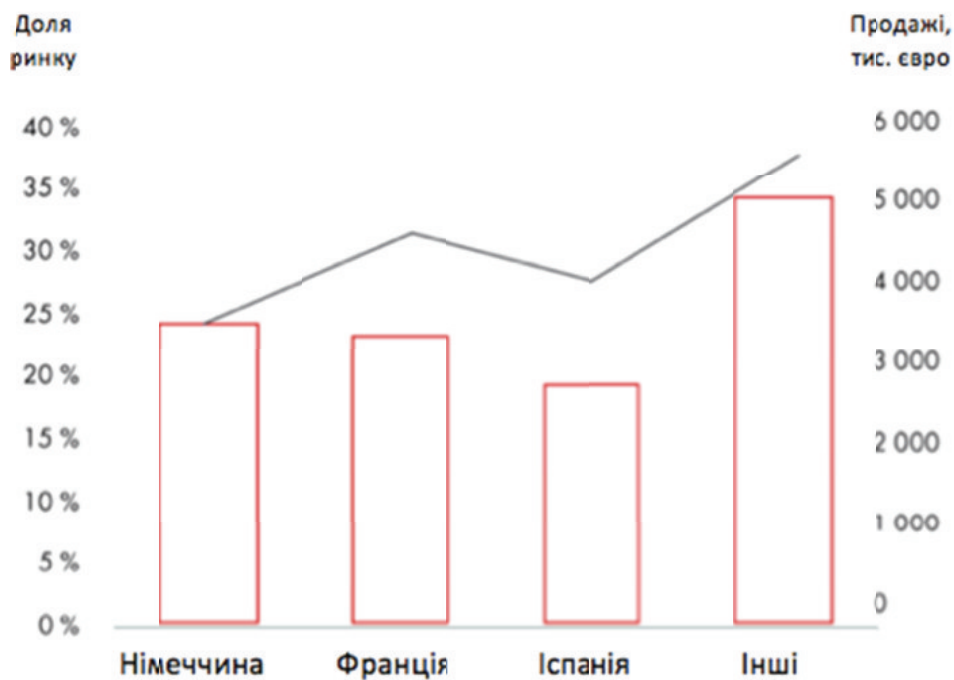


Рис. 11.10. Комбіновані діаграми

Комбіновані діаграми бувають корисні, коли необхідно продемонструвати дві одиниці виміру на одній осі. Якщо діаграма інтуїтивно незрозуміла, користувачі можуть заплутатися в ній.

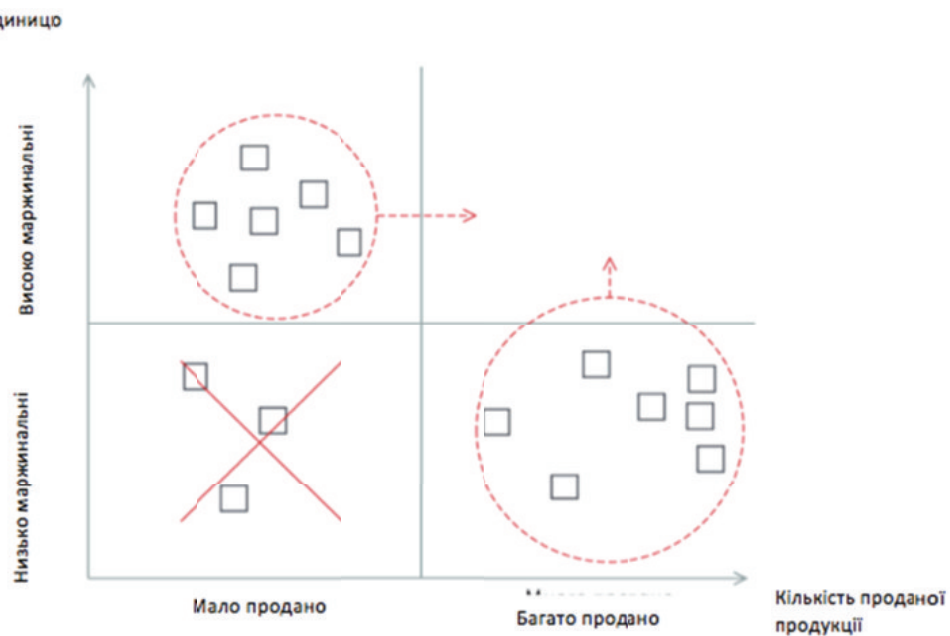


Рис. 11.11. Діаграма з кореляцією

Діаграма з кореляцією допоможе виділити кластери. Необхідно використовувати додаткові стрілки і кола, щоб акцентувати увагу. Уникати перевантаження матриць кластерами, щоб власне ідея залишалася зрозумілою.

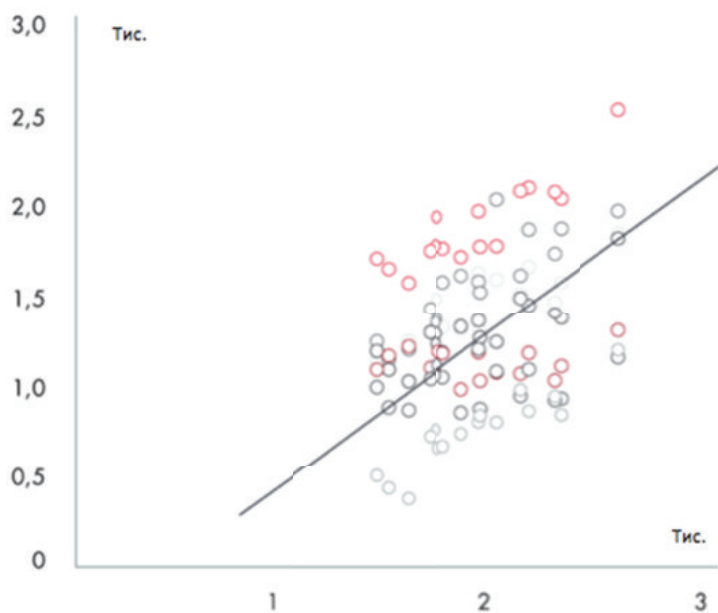


Рис. 11.12. Діаграма розкиду

Діаграма розкиду – найбільш зручний спосіб показати кореляцію, якщо є більше 15 спостережень. Щоб підкреслити взаємозв'язок, необхідно провести пряму через точки на графіку і виділити скупчення точок. Доцільне використання легенди, а не підписів даних, щоб краще пояснити діаграму.

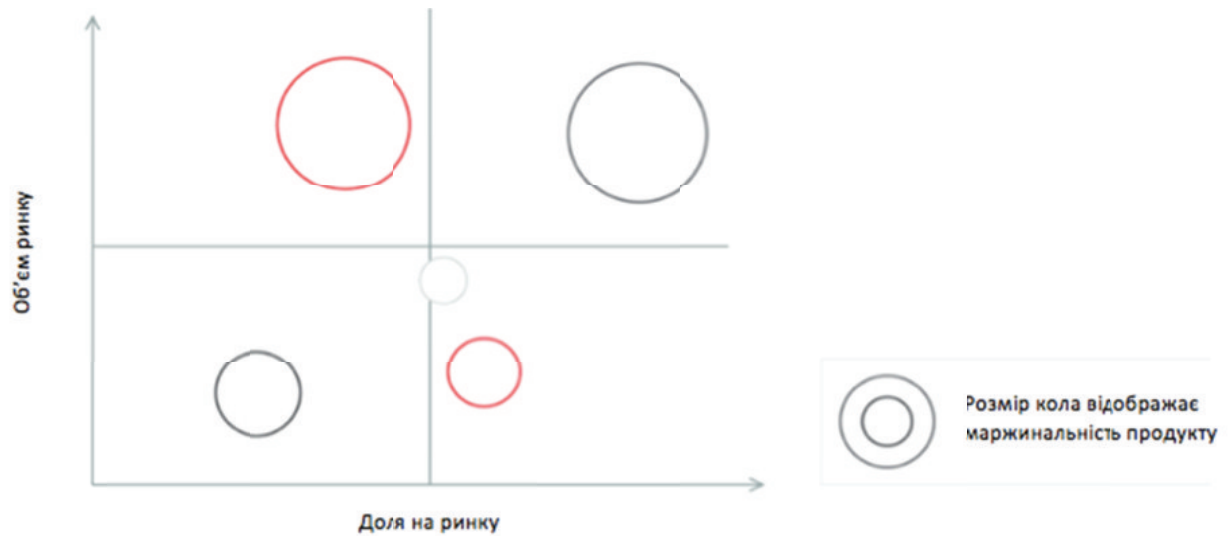


Рис. 11.13. Бульбашкова діаграма

Бульбашкова діаграма підходить для того, щоб показувати спостереження в трьох вимірах: крім горизонтальної та вертикальної осі, має значення і розмір кожної кулі. Доцільно використовувати стрілки, щоб показати рух куль. Розділити діаграму на чотири частини. Найчастіше верхній правий кут вважається ідеальним станом показника.



Рис. 11.14. Діаграма радар

Діаграма радар зручна для порівняння 1–4 об'єктів, сегментів або процесів за кількома параметрами.

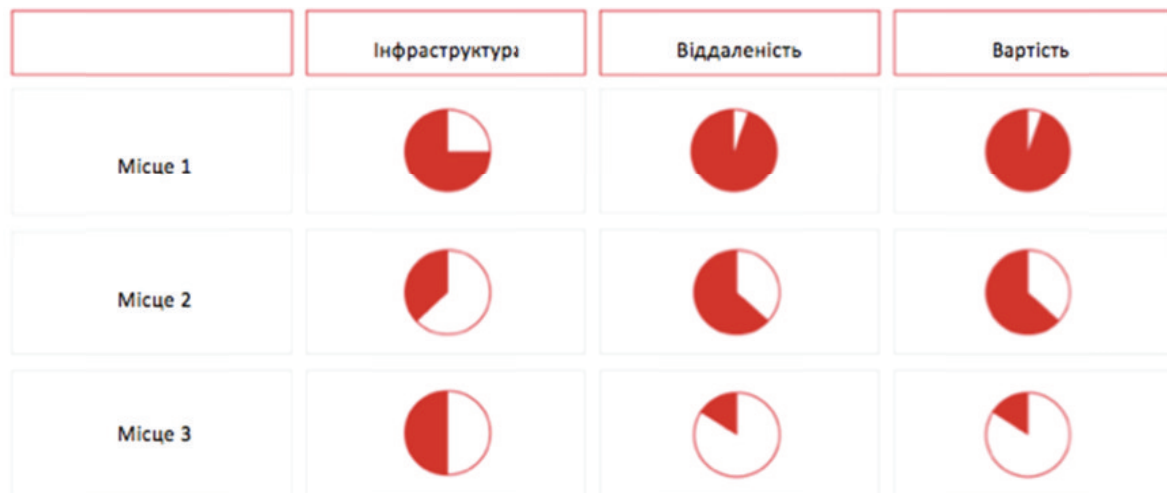


Рис. 11.15. Рейтингова діаграма

Рейтингова діаграма – вже відомі кулі Харві (Harvey's balls). Доцільно використовувати контрастні кольори, щоб досягти максимального ефекту. Також можна додати легенду з позначеннями різних ступенів заливки. Зазвичай повна кулька означає абсолютну відповідність критерію, а порожня – абсолютна невідповідність.

3. Поради як вдосконалити графіки

- ✓ Завжди перевіряйте підписи і одиниці виміру – вони повинні бути на кожній діаграмі.
- ✓ Додавайте на лінійчатий графік лінію CAGR, що показує сукупний середній темп зростання показника за період.
- ✓ Якщо ви будете прогнозувати, додайте три лінії – для оптимістичного, нейтрального і негативного сценаріїв.
- ✓ Виділяйте кольором або позначайте прогнозные значення.
- ✓ Розділіть розряди в довгих значеннях пробілом або наводьте цифри в інших одиницях виміру (наприклад, не в гривнях, а в мільйонах гривнів).
- ✓ Робіть пояснюючі коментарі до важливих цифр.

4. Практичні завдання для самостійного опрацювання

1. Проаналізуйте дані, щоб зробити висновки за вашими гіпотезами до досліджуваного бізнес-кейса.
2. Виберіть найбільш відповідний вид діаграми для візуалізації кожного твердження:

- Протягом наступних 10 років прогнозується збільшення обсягу продажів косметики сегмента люкс.
- На вибір місця проведення заходу впливають такі чинники, як вартість, віддаленість від метро і величина майданчика.
- Більш високі витрати на маркетинг не відображаються на обсязі продажів.
- У вересні рівень плинності кадрів в шести відділах компанії був приблизно однаковий.
- 20 % всіх витрат відносяться до маркетингу і включають в себе витрати на рекламу в соціальних мережах, друковану продукцію та заходи в рівних частках.

ТЕМА 12. Синтез даних і формулювання рекомендацій до бізнес-кейса

Мета: закріплення теоретичних знань та вироблення практичних навичок щодо синтезу даних і формулювання рекомендацій за бізнес-кейсами.

Питання для обговорення:

1. Синтез даних і формулювання рекомендацій до бізнес-кейса.
2. Синтез даних.
3. *Практичні завдання для самостійного опрацювання.*

1. Синтез даних і формулювання рекомендацій до бізнес-кейса

Четвертий крок – синтез даних і формулювання рекомендацій. На цьому етапі вже проведений аналіз і з'ясовано, які гіпотези виявилися вірними, а які ні. Далі потрібно узагальнити результати і зробити з них висновки у вигляді рекомендацій щодо рішення бізнес-кейса. Синтез даних дозволяє отримати з висновків по гіпотезам цільну картину, яку можна перетворити в рекомендації. Насправді процес синтезу супроводжує весь хід рішення бізнес-кейса. Під час структурування рішення і аналізу гіпотез, синтез допомагає концентруватися на основному питанні, знаходити слабкі місця та напрямки подальшого опрацювання. Але найважливіше правильно синтезувати дані на етапі рекомендацій, оскільки від цього залежить, чи схвалить модератор бізнес-кейса рішення чи ні.

Щоб отримати рекомендації по бізнес-кейсу, потрібно пройти кілька кроків:

- ✓ Структурно викласти дані у вигляді **резюме**.
- ✓ Отримати **інсайт** – узагальнити інформацію, зв'язати факти разом і сформулювати таким чином свіжий погляд на проблему.
- ✓ Зробити **висновок** на основі інсайту – визначити, які шляхи вирішення можливі в даній ситуації.
- ✓ Скласти **рекомендації** на основі висновків. Вони обов'язково повинні бути сформульовані **по SMART**, щоб модератор чітко розумів, що потрібно зробити для вирішення проблеми бізнес-кейса.

2. Синтез даних

Синтез – це перехід від неструктурованого і загального до максимально структурованого і конкретного. Процес синтезу складається

з декількох переходів – від даних до резюме, від резюме до інсайтів, від інсайтів до висновків і від висновків до рекомендацій.

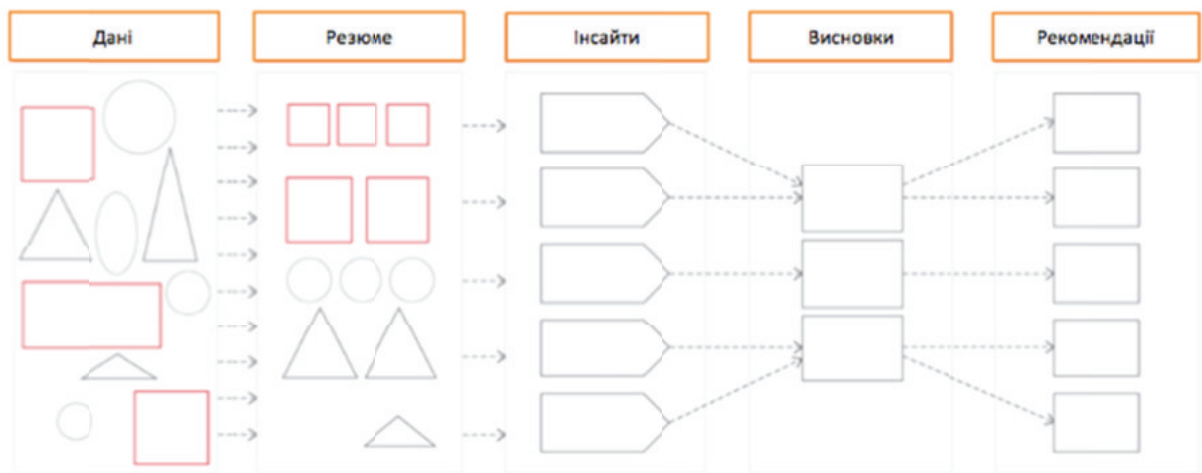


Рис. 12.1. Процес синтезу

У чому різниця між цими поняттями? Давайте розглянемо на прикладі. Припустимо, у вас є дані у вигляді неструктурованих фактів:

- Прогноз погоди: вітер 15 м/с.
- Я вийшов на вулицю в капелюсі, а через кілька хвилин її вже не було в полі видимості.
- Капелюх коштував 10 тис. грн, але був куплений зі знижкою 30 %.

Ці дані можна структурувати – **скласти резюме**. Нічого нового до наявних даних ми не додаємо, а просто представляємо їх більш наочно. У нашому випадку резюме виглядає так:

- На вулиці сильний вітер.
- Щось зірвало капелюх з моєї голови.
- Щось віднесло капелюх геть.
- Капелюх коштує 7 тис. грн.

На відміну від резюме, **інсайт** – це результат ваших інтелектуальних зусиль. Ви генеруєте нову інформацію, узагальнюючи дані з різних джерел, і отримуєте свіжий погляд на проблему. Інсайт – це не політ вашої уяви, на 80 % він науково-обґрунтований. З нашого резюме ми можемо скласти наступні інсайти:

- Вітер зірвав капелюх з моєї голови (цей інсайт ми отримали шляхом об'єднання інформації «на вулиці сильний вітер» і «щось зірвало капелюх з моєї голови»).
- Я втратив 7 тис. грн (цей інсайт отримали об'єднанням інформації «капелюх коштує 7 тис. грн» і «щось віднесло капелюх геть»).

На відміну від інсайта, **висновок** може містити в собі безліч шляхів вирішення проблеми і на 70 % є творчим процесом. Тут можна дати волю фантазії. В даному випадку можна зробити, наприклад, такі висновки:

- Потрібен капелюх, який буде триматися на голові навіть у сильний вітер.
- Краще не виходити з дому у вітряну погоду.
- Не можна одягати капелюх при сильному вітрі.
- Не можна купувати такі дорогі капелюхи.

Рекомендації – це те, що потрібно зробити, спираючись на висновки, тобто чіткий план щодо вирішення проблеми. Які рекомендації можна скласти в даному випадку:

- Піти в магазин і купити новий капелюх.
- Перед виходом на вулицю оцінювати силу вітру.
- Якщо вітер більше 7 м/с, не надягати капелюх, а залишити його вдома (надягати капелюх із зав'язками, знімати капелюх з голови і тримати його в руці і т. д.).

При формулюванні рекомендації дотримуйтесь правил:

- **Всі рекомендації повинні строго будуватися на даних.** Переконайтеся, що рекомендація дійсно спирається на ті дані, що ви використовували. Ідея, не підкріплена даними, – це гіпотеза, яку потрібно ще перевірити, перш ніж повідомляти її модератору бізнес-кейса.

- **Використовуйте принцип SMART.** Ваші рекомендації повинні бути максимально конкретними, щоб клієнту було легше їх застосувати.

- **Розробляйте рекомендації, починаючи з ранніх стадій роботи над бізнес-кейсом.** Перші рекомендації можна сформулювати, коли рішення готове на 20–40 %. По ходу вирішення перевіряйте рекомендації, використовуйте їх, щоб перебудувати і переорієнтувати напрямок роботи.

- **Отримайте зворотній зв'язок за рекомендаціями в процесі вирішення.** Обговорюйте рекомендації з експертами, які добре розбираються в темі і зацікавлені в результаті. Це можуть бути ваші колеги, члени команди, модератор бізнес-кейса (якщо ви надаєте рішення безпосередньо компанії-замовнику).

- **Будьте готові, що знайдете недоліки в своїй логіці.** Залиште запас часу на пошук і виправлення помилок.

- **Якщо ви працюєте безпосередньо з замовником, дайте йому час на прийняття рекомендацій.** Керівництву компанії потрібно все осмислити. До того ж ви можете зіткнутися з психологічними бар'єрами («ми вже це пробували, це не працює», «насправді це не проблема»), а також з ідеями, які в компанії вважаються незаперечними, і людьми, чия думка незаперечна. Розробивши рекомендації, важливо розкласти їх на

опції і порівняти між собою. Для цього зручно використовувати інструмент **Impact Matrix** або інші матриці з двома параметрами.



Рис. 12.2. Варіанти порівняння опцій

3. Практичні завдання для самостійного опрацювання

1. Сформулюйте 5–6 рекомендацій за власним бізнес-кейсом. Розкладіть їх на опції, використовуючи матриці.

ТЕМА 13. Підготовка рішення бізнес-кейса

Мета: закріплення теоретичних знань та вироблення практичних навичок щодо підготовки рішення бізнес-кейсів.

Питання для обговорення:

1. Підготовка рішення бізнес-кейса.
2. План впровадження та оцінка ризиків.
3. Фінансова оцінка.
4. *Практичні завдання для самостійного опрацювання.*

1. Підготовка рішення бізнес-кейса

П'ятий крок – підготовка рішення. Необхідно обміркувати, як реалізувати рекомендації на практиці. Зокрема, необхідно представити план їх впровадження, оцінити ризики і можливості їх зниження, а також вартість і ефект від власних пропозицій щодо бізнес-кейса.

План впровадження найзручніше представляти у вигляді **діаграми Гантта**. При оцінці термінів важливо враховувати не тільки сам процес, а й робочий час співробітників, необхідні узгодження. Щоб не промахнутися з термінами, порадьтеся з експертом в галузі або співробітником компанії з досліджуваного бізнес-кейса.

Необхідно оцінити ризики за допомогою матриці ризиків – інструменту, який ранжує їх за ймовірністю виникнення і потенційного збитку. Важливо не тільки перерахувати ризики, але і запропонувати способи їх мінімізації.

Фінансовий результат оцінюється за допомогою фінансового моделювання, економетричних моделей, бенчмаркінгу та експертної думки. При вирішенні бізнес-кейса може знадобитися побудова фінансової звітності на найближчі кілька років або оцінка майбутніх грошових потоків від проекту. Співвідношення витрат і вигод також допомагає обрати найпривабливіші ініціативи і переконати модератора бізнес-кейса в обґрунтованості рішення.

2. План впровадження та оцінка ризиків

Щоб переконати компанію-замовника (в особі модератора бізнес-кейса), що запропоновані рекомендації суттєві, необхідно надати детальний план робіт по їх впровадженню. На відміну від самих рекомендацій, він повинен включати в себе всі кроки, які потрібно зробити компанії, конкретні терміни, а в ідеалі ще й відповідальних осіб. Орієнтуйтеся на завдання

бізнес-кейса – зазвичай там вказані терміни впровадження. Але тут важливо не підганяти ваші заходи під задані умови. Якщо ви розумієте, що вони ніяк не вкладаються в термін, то краще скоротіть або приберіть їх. Візуально план впровадження найзручніше зображати за допомогою **діаграми Гантта**. Це таблиця, де в рядках вказані заходи, а в стовпчиках – час на їх впровадження (тижні, місяці, квартали або роки). Можна групувати пропоновані ініціативи (заходи) по блокам, щоб діаграма була більш компактною.

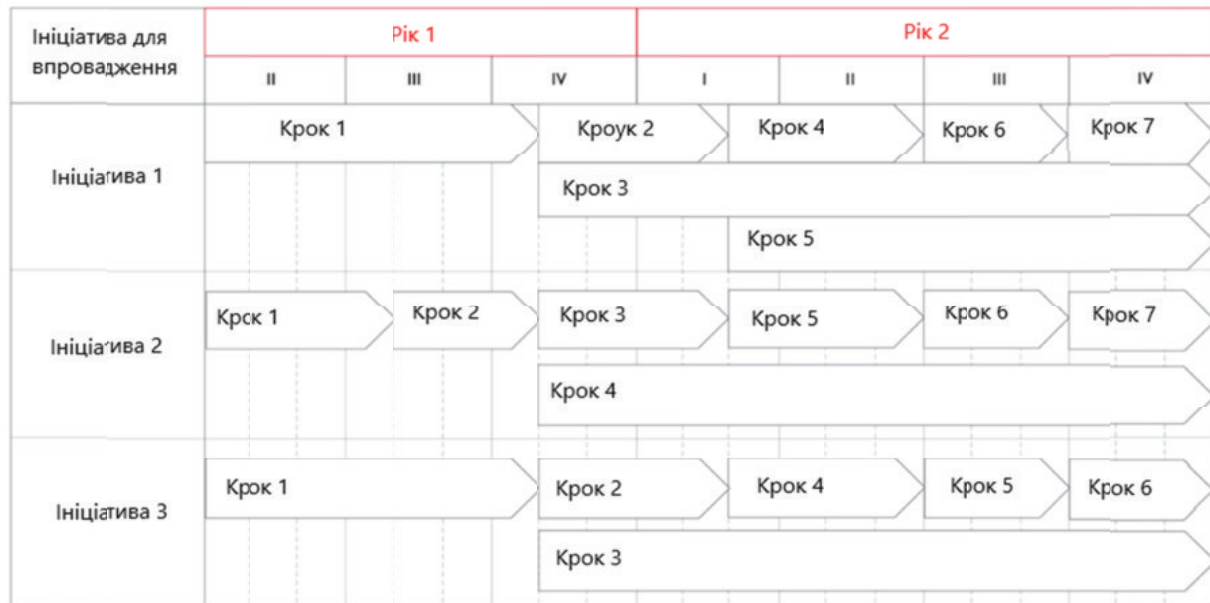


Рис. 13.1. Спрощений варіант діаграми Гантта

Дотримуйтеся наведених нижче рекомендацій при побудові діаграми Гантта:

- **Структуруйте частини по блокам.** Наприклад, створення продукту, маркетинг і просування. А вже в рамках блоків ставте окремі завдання.

- Деякі люди будують діаграми прямо з точністю до днів. Не варто цього робити, оскільки все швидко змінюється і доведеться міняти діаграму кожен день. Краще будувати її з точністю **максимум до тижнів**.

- При цьому **ключові події** (наприклад, дату запуску продукту) все-таки потрібно **позначити конкретним днем**, щоб всі до них готувалися. Таких ключових подій має бути 1–3 на діаграму, але не більше.

- Діаграму можна будувати в будь-якому інструменті: від простих Excel і PowerPoint до спеціальних Microsoft Project, OnlyOffice, Smartsheet і т. д.

Другий важливий етап впровадження рішення – **опрацювання ризиків**. Це потрібно для того, щоб ще раз перевірити гіпотези і задуматися над життєздатністю тих ініціатив, які ви пропонуєте.

Проведіть мозковий штурм, ще раз проаналізуйте інформацію про компанію та галузі (наприклад, за допомогою SWOT- або PEST-аналізу), поспілкуйтеся з експертом або представником компанії з бізнес-кейса. Коли з ризиками все буде зрозуміло, знайдіть способи їх мінімізації. Якщо ризик надто великий, краще приберіть з вирішення ініціативи, які можуть його спровокувати.

Візуалізувати роботу з ризиками найзручніше у вигляді матриці, де на одній осі ризики ранжуються за ймовірністю виникнення, а на іншій – за обсягами можливого збитку. Зазвичай на матриці зображується ризик до і після його нівелювання. Швидше за все, запропоновані вами дії не ліквідують ризик повністю, але знизять його ймовірність або наслідки для бізнесу.

3. Фінансова оцінка

Один з найважливіших аспектів рішення – фінансовий результат. Від нього багато що залежить. Отримаєте ви чи ні схвалення ініціативи та бюджет. Як впоратися з нелегким процесом оцінки? Потрібно розуміти базові принципи економіки і фінансів та вміти здійснювати прогнози, ґрунтуючись на передумовах і сценаріях.

Щоб перевірити різні сценарії і порівняти фінансовий результат запропонованих ініціатив, ви можете побудувати **фінансову модель**. Це зручний інструмент, заснований на розрахунку різних фінансових показників компанії або проекту (рентабельність, внутрішня норма прибутковості й інші), що дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів. Наприклад, якщо ви побудуєте в Excel таблицю грошових потоків за роками, вкажете WACC і в окрему клітинку введете формулу NPV, це можна вважати простою фінансовою моделлю, де залежно від введених значень будуть розраховуватися фінансові показники.

Кілька додаткових порад:

У фінансового аналізу зазвичай дві ключові цілі: а) що за результатами роботи компанія або проект отримає максимальний чистий прибуток (для цього потрібен аналіз PNL) або віддачу на інвестиції (для цього потрібно розрахувати ROI); б) що компанії вистачить грошей і не буде касового розриву (для цього потрібно побудувати прогноз звіту про рух грошових коштів).

Не будуйте фінансову модель як самоціль. На створення хорошої фінансової моделі піде приблизно стільки ж часу, скільки і на рішення бізнес-кейса. При цьому далеко не факт, що це буде коштувати тієї різниці в точності обчислень, що ви отримаєте при побудові складної моделі. Для більшості бізнес-кейсів буде досить простих розрахунків на одному аркуші в Excel.

4. Практичні завдання для самостійного опрацювання

1. Побудуйте план робіт за власним бізнес-кейсом з використанням діаграми Гантта.

2. Оцініть, які ризики можуть виникнути на шляху впровадження ваших рекомендацій для власного бізнес-кейса. Пропишіть способи їх нівелювання.

3. Проаналізуйте ситуації нижче.

– Велика компанія найняла вас для того, щоб з'ясувати причини падіння прибутку. Ви дізналися, що витрати компанії ростуть швидше виручки. При цьому постійні витрати практично не змінюються, а змінні зростають рік у рік. Що можна порекомендувати компанії?

– Переглядаючи звітність компанії – лідера по частці ринку, ви виявили, що її валовий прибуток помітно нижче, ніж у конкурентів. З чим це може бути пов'язано?

4. Проаналізуйте роль бенчмаркінгу.

5. Проаналізуйте роль методу Фермі.

6. Оцініть витрати, ефект та розрахуйте окупність ваших ініціатив (пропозицій, рекомендацій) за вашим бізнес-кейсом.

ТЕМА 14. Презентація рішення бізнес-кейса

Мета: закріплення теоретичних знань та вироблення практичних навичок щодо презентації рішень за бізнес-кейсами.

Питання для обговорення:

1. Презентація.
2. Лінія оповіді презентації.
3. Принцип піраміди Мінто в структуруванні презентації.
4. Розкадрування.
5. Меседжі та принцип One message per slide.
6. Структура слайду.
7. Засоби візуалізації.
8. Практичні завдання для самостійного опрацювання.

1. Презентація

Презентація – це квінтесенція вашого рішення, яка повинна структурно і просто передавати його суть.

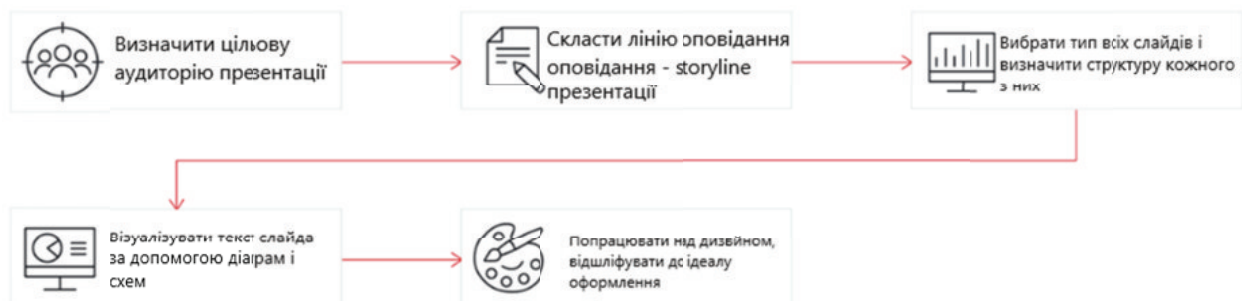


Рис. 14.1. Процес підготовки презентації

Рішення кейса зазвичай оформляється у вигляді презентації і супроводжується коментарями в усній формі. Почати необхідно з підготовки слайдів. Презентація створюється в три етапи: спочатку визначається структура викладу, потім структура і наповнення кожного слайда і нарешті дизайн презентації.

Структуру викладу (Storyline) потрібно починати з визначення цільової аудиторії презентації. Потім скласти структуру за принципом піраміди Мінто. Попередньо підготувати ескізи слайдів, щоб визначити, яка ключова інформація буде розташована на кожному з них (Storyboard).

Сформулювати заголовки – меседжі, що відображають ключову думку кожного слайда і складаються в єдину історію.

Після складання структури презентації перейти до **заповнення слайдів**. Заповнення залежить від призначення презентації – для читання або для виступу перед маленькою, середньою та великою аудиторіями. При заповненні потрібно дотримуватися принципів викладу зліва направо і зверху вниз. Заздалегідь необхідно створити шаблон презентації і додати туди найпоширеніші структури. Додати в кожен слайд стандартні елементи: меседж, номер сторінки, джерела, навігацію. Намагатися максимально візуалізувати рішення за допомогою таблиць, списків, колонок, схем і графіків.

При створенні презентації дотримуватися **чотирьох принципів дизайну**: наближеності, вирівнювання, повторення, контрасту.

2. Лінія оповіді презентації

При створенні презентації існують певні критерії успіху.

Виявляється, 70 % успіху презентації забезпечують зрозумілість і зручність сприйняття інформації. І тільки 30 % припадають на візуалізацію: 20 % – на акуратність оформлення, 10 % – на естетичність презентації.

Зрозумілість і зручність сприйняття презентації залежать перш за все від логіки слайдів, їх структури і окремих ідей. Спочатку потрібно розробити чітку логіку у всій презентації і окремо в кожному слайді, а вже потім домогтися того, щоб вміст слайдів був зрозуміло і зручно представлений.

Акуратність оформлення – це дотримання єдиних принципів у всій презентації, використання доречних кольорів і шрифтів, вирівнювання елементів слайда.

Естетична краса презентації – це її стиль, особливі візуальні фішки, цікава графіка та інші параметри.



Рис. 14.2. Ключові аспекти презентації

Вибрати незвичайний шрифт і помітні кольори – не запорука успішної презентації. Тому перш ніж робити, необхідно продумати структуру та зміст.

3. Принцип піраміди Мінто в структуруванні презентації

Перш ніж братися за попереднє планування змісту всіх слайдів, необхідно зібратися з командою і скласти **Storyline** презентації. Це історія, яку ви розповісте за допомогою слайдів.

Для бізнес-презентацій ідеальною буде структура, побудована за принципом піраміди Мінто. Це універсальний інструмент для структурування ідей. А презентація і є виклад ваших думок. По суті, у вас є начерки, адже ви використовували піраміду, щоб структурувати своє рішення. А отже, у вас вже побудовано дерево, яке відповідає правилам Месі, пропорційності й однорідності елементів.

Давайте розберемося, чому для створення презентації теж стане в нагоді піраміда Мінто. Вона вибудовує логіку, яка зручна для сприйняття нової інформації, – від загального до конкретного. Спочатку озвучується головна думка всієї презентації з коротким оглядом пропозицій щодо вирішення проблеми. Потім йде поступове занурення в деталі кожної з названих пропозицій з розкриттям частковостей. Автор послідовно описує, як саме планує отримати бажаний результат, і обґрунтовує власні дії при цьому. При такій логіці аудиторія з першого слайда в курсі пропонованих ідей, їй легше орієнтуватися в думках.

На вершині піраміди знаходиться слайд з резюме (тобто основними висновками) запропонованого рішення. Його називають Executive Summary. Необхідно приділити цьому слайду особливу увагу, оскільки він:

- Вводить аудиторію в курс справи.
- Задає в голові слухачів структуру подальшої розповіді.
- Дає загальне уявлення про ваше рішення без поглиблення в деталі.

Третій пункт вкрай важливий. Топ-менеджери цінують свій час. Найчастіше вони можуть подивитися тільки цей слайд, щоб зрозуміти, заслуговує ця презентація на увагу чи ні.

Executive Summary має включати в себе три обов'язкових пункти, щоб дати аудиторії правильне уявлення про запропоноване рішення:

- Короткий опис проблеми, з якою зіткнулася компанія. Тут необхідно врахувати те, що не треба просто копіювати (дублювати) інформацію з бізнес-кейса або постановку задачі. Потрібно дати ключове завдання і пояснити основні проблеми або особливості завдання.

- Пропоновані заходи щодо вирішення цієї проблеми.
- Ефект, який отримає компанія від впровадження цих заходів.

Для кращого закріплення інформації в голові у слухачів доцільно повторити основні висновки і рекомендації в самому кінці презентації. Інформація запам'ятається, якщо почути про неї мінімум тричі: в Executive Summary, в тілі презентації та у висновках.

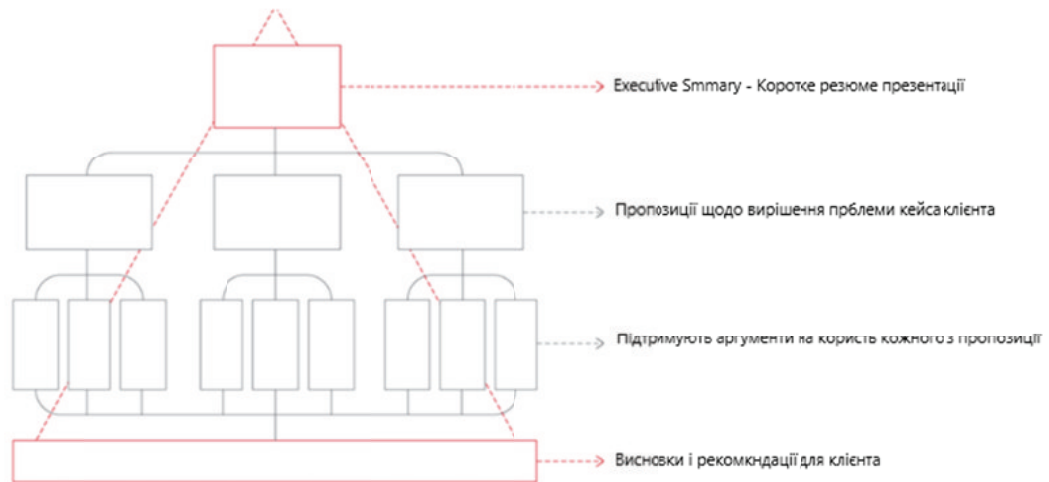


Рис. 14.3. Структура презентації за принципом від загального до приватного

Коли визначено взаємозв'язки між блоками піраміди, можна перетворювати їх на єдину розповідь. З цього моменту логіка піраміди трансформується в лінійну послідовність. Розповідь починається з Executive Summary, а потім по черзі висвітлюється кожна з ваших пропозицій зі своїми підтримуючими аргументами.



Рис. 14.4. Трансформація піраміди в лінійну послідовність слайдів

Зверніть увагу на дуже корисне правило трьох. Щоб бути переконливим, потрібно намагатися під час презентації використовувати рівно три аргументи для обґрунтування будь-якої ідеї. В ідеалі кожен з трьох аргументів також повинен ділитися на три.

Чому треба чинити саме так? Розглянемо три причини:

1. Кожен аргумент отримує свою порцію уваги і запам'ятовується.
2. Вам доводиться вибирати три найважливіші причини.
3. Ваша відповідь звучить структуровано, впевнено і виважено.

Якщо трьох аргументів не вистачає, можна збільшити їх кількість до п'яти-семи. Але сім – це максимум: більше слухачі просто не зможуть утримати в голові.

4. Розкадрування

Наступний етап створення презентації – розкадровка (Storyboard). На цьому етапі історія починає конвертуватися в слайди. Для початку необхідно визначитися, скільки слайдів буде включати ваша презентація, – часто формат передбачає обмеження щодо їх кількості. Якщо у вас немає обмеження, виходите з кількості часу: в середньому на один слайд доводиться одна хвилина виступу.

			
30 секунд	5 хв	15 хв	1 година і більше
1 слайдів	3-4 слайда	15-20 слайдів	30-40 слайдів
Основна ідея	Основна ідея і рекомендації	10-15 пропозицій про основну ідею	Презентація повністю

Рис. 14.5. Рекомендації за кількістю слайдів в залежності від часу виступу

Визначивши обсяг презентації, необхідно перейти до розкадрування. Скористайтеся стікерами й накидайте макети всіх слайдів з формулюваннями заголовків в тій послідовності, яку збудували до цього в лінії оповіді. Уявіть, які графіки можна вставити на слайд, які візуали додати і як розподілити елементи. Можливо, коли ви побачите макети наживо, з'являться ідеї, як поліпшити Storyline. Стікери добре підходять для цієї роботи – ви можете поміняти їх місцями, прибрати або додати нові.

Можна складати структуру презентації в PowerPoint, в режимі «Сортувальник слайдів». Завдяки вкладці «Малювання» можна схематично відобразити думки по наповненню кожного слайда. Це схоже на роботу в Paint – швидко і зручно для редагування.

Такий спосіб створення Storyboard має два мінуси, пов'язаних з командною роботою:

- Малювати макет може тільки одна людина.
- Якщо у вас маленький екран, не всім членам команди буде видно розкадровку.

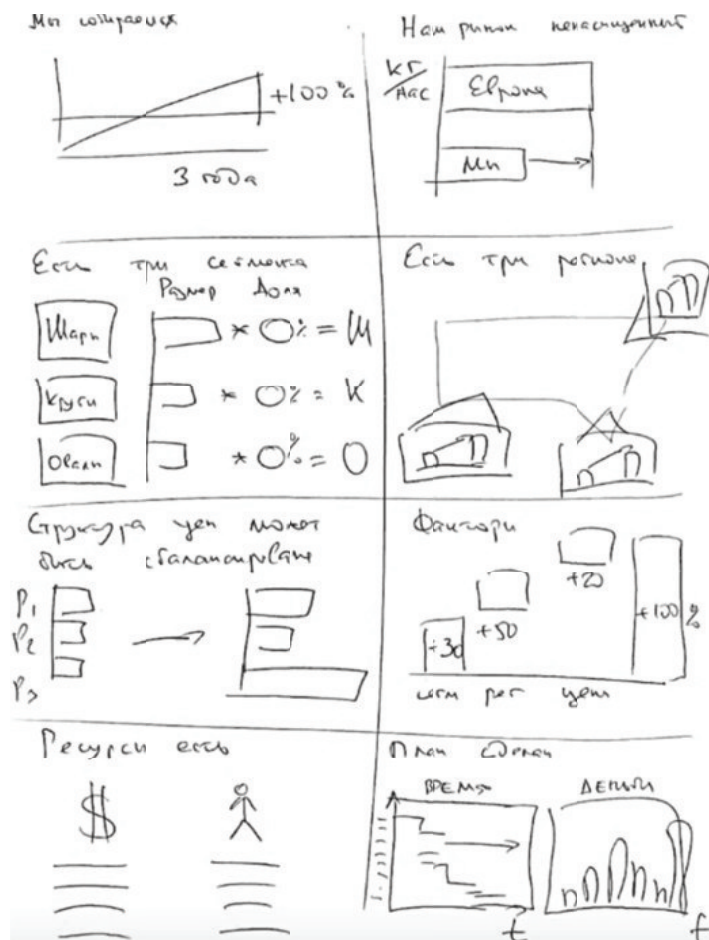


Рис. 14.6. Приблизно так виглядає розкадровка презентації

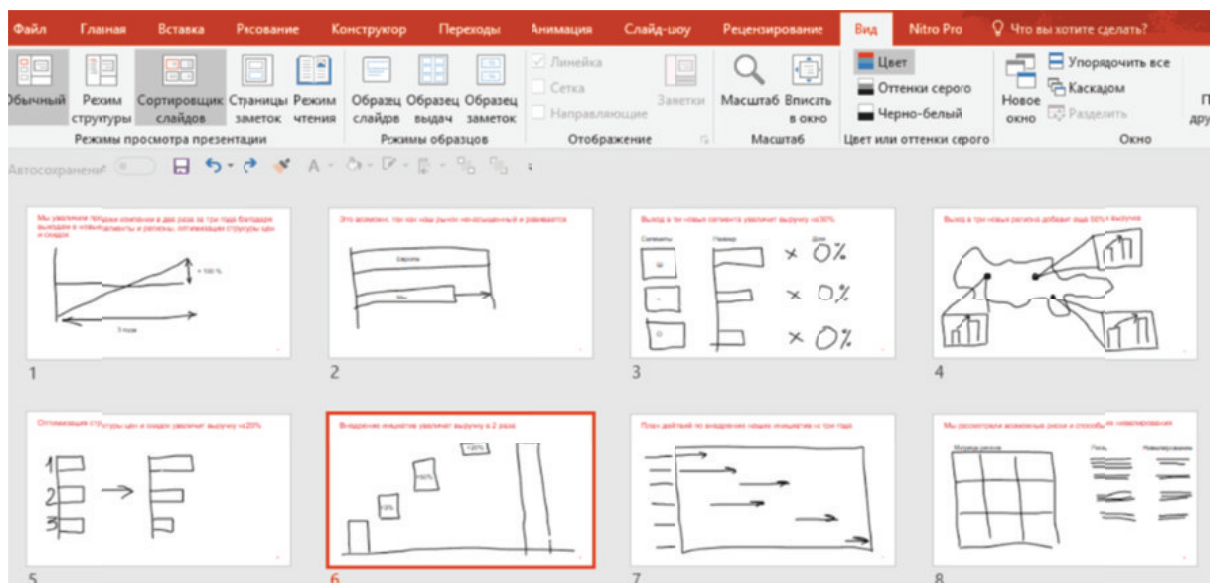


Рис. 14.7. Сортувальник слайдів в PowerPoint

5. Меседжі та принцип One message per slide

Наступний етап – формулювання меседжу слайда. Меседж – це, по суті, заголовок, що відображає його головну думку. Головна відмінність меседжу від звичайного заголовка в тому, що це завжди закінчена фраза, що характеризує суть слайда. Наприклад, замість статичного заголовка «Розподіл державних витрат в 2020 році» набагато краще написати «2020 рік характеризувався зниженням частки витрат на освіту на користь витрат на охорону здоров'я». З таким меседжем, навіть не дивлячись на слайд, можна уявити його зміст.

До формулюванні меседжу потрібно поставитися дуже уважно. По-перше, він дійсно повинен відповідати змісту слайда. Іноді буває, що в меседжі заявлено одне, а зміст слайда зовсім інший. У такому випадку варто переглянути сам зміст – можливо, ви відобразили зовсім не те, про що хотіли сказати. Також меседж може докорінно змінити посил слайда, навіть якщо ви не міняли його зміст.

В ідеалі кожен меседж повинен бути сформульований по SMART і не займати більше 1–2 рядків. Коли лінія розповіді вибудована правильно, заголовки складаються в справжню історію. Прочитавши їх один за одним і не вдаючись в контент, можна зрозуміти сенс презентації та її основні висновки.



Рис. 14.8. Приклад вибудованої послідовності меседжів в презентації

Принцип one message per slide При створенні презентації обов'язково потрібно дотримуватися принципу «один слайд – одна

думка». Чому це важливо? Наш мозок не може сприймати надто багато інформації відразу. Якщо ви покажете слухачам слайд з декількома важливими думками, їх увага розфокусується, кожен читач чи слухач зосередиться на своєму, і головного послуху ніхто не зрозуміє. Поділяючи ідеї з різних слайдів, ви подаєте аудиторії інформацію фрагментарно, щоб засвоїти її своєчасно і в потрібному порядку.

6. Структура слайду

Щоб створити шаблон в PowerPoint, оберіть режим «Зразок слайдів» у вкладці «Вид». Додайте в шаблон найбільш часто використовувані структури слайдів.

При створенні шаблону дотримуйтеся декількох правил.

Всі смислові елементи розміщуйте зліва направо і зверху вниз. Аудиторія сприймає інформацію саме так.

Дотримуйтеся єдиної кольорової схеми. Чим більше кольорів, тим складніше домогтися їх сполучуваності між собою. Намагайтеся використовувати не більше трьох кольорів. Переконайтеся, що вони одночасно гармонічні один з одним і досить контрастні. При виборі гами краще не покладатися на свій смак, а підбирати забарвлення презентації по кольоровій палітрі. Для презентації зі звітом можна використовувати корпоративні кольори компанії. Візьміть їх з брендбуку або з офіційного сайту.

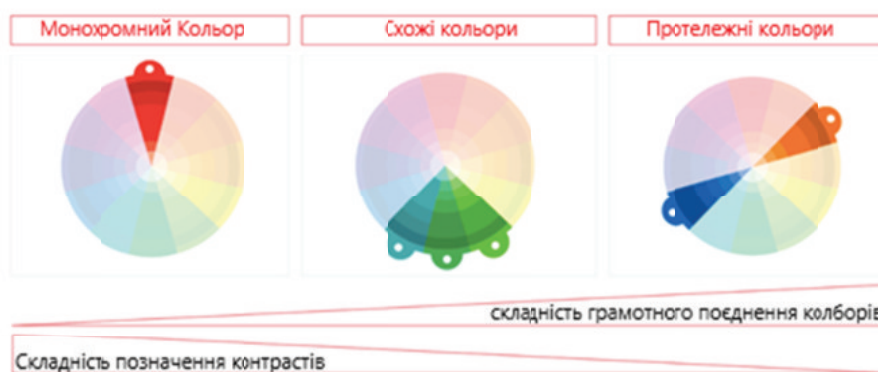


Рис. 14.9. Грамотне поєднання кольорів

Виберіть шрифти для презентації. Потрібно використовувати стандартні шрифти без зарубок. Використовуйте обраний шрифт у всій презентації. На кожному слайді має бути не більше трьох розмірів шрифту: 24–28-й кегль для меседжу, 14–18-й кегль для основного тексту, 10-й кегль для джерел інформації та приміток. Виняток: можна виділити

підзаголовок основного тексту збільшенням кегля. На важливих думках робіть акцент жирним шрифтом або шляхом зміни кольору тексту.

Arial Calibri Tahoma Helvetica	Шрифти без зарубок Шрифти без зарубок виглядають просто і зрозуміло. Якщо у вашій презентації багато тексту, використовуйте тільки їх: перевіряючі скажуть вам спасибі. Ми радимо Arial, тому що він завжди і зсюди правильно відобразиться.
Times New Roman Cambria Georgia Bookman Old Style	Шрифти із зарубками Шрифти із зарубками важко сприймати на екрані. Залиште їх для друкованих документів. Якщо дуже хочете їх використовувати (наприклад, це корпоративний шрифт компанії), зробіть це на титульному слайді або роздільниках.
Comic Sans SM <i>Monotype Corsiva</i> Century Gothic ? ? ? ? ? ?	Незвичайні шрифти Може виникнути спокуса використовувати незвичайні шрифти, але вони складні для сприйняття і недоречні в діловій презентації. Найбільш екзотичні можуть і зовсім не відобразитися на чужому комп'ютері – замість вашого тексту глядачі побачать серію квадратиків, як зліва.

Рис. 14.10. Різні групи шрифтів

Додайте в шаблон стандартні елементи: місце під меседж, місце для підпису джерел інформації внизу, номер слайда, місце для назви або логотипу досліджуваної компанії.

Позначте кордони робочої області слайда та місця розташування основних елементів. Для цього включіть в PowerPoint інструмент «Направляючі» і зробіть розмітку. Розташовуйте елементи слайда по розмітці і не виходьте за межі робочої області слайда. Правильна геометрія слайда підкреслює його зміст, полегшує сприйняття для читача та слухача.



Рис. 14.11. Приклад розмітки з використанням направляючих

Дотримуйтеся мінімалізму. Перевіряйте кожну деталь шаблону на цінність для слайда. Не додавайте елементи просто для того, щоб його прикрасити. По можливості скорочуйте текст і заміняйте його графіками, схемами, таблицями.

Коли шаблон буде готовий, кожен учасник заповнює його контентом, обумовленим в Storyboard: малює діаграми і графіки, вставляє пояснювальний текст. Краще з самого початку працювати акуратно, але підсумковим оформленням презентації та збором слайдів в один документ займеться окрема людина – **слайдмейкер**. Учасники передають йому слайди. Той, звіряючись з розкадровкою, з'єднує їх в презентацію і оформляє її в єдиному стилі.

7. Засоби візуалізації

Є три групи засобів візуалізації даних: діаграми і графіки, схеми і візуалізація тексту.

Діаграми і графіки використовуються, щоб наочно відобразити числові дані: зростання прибутку, розподіл відповідей на задане запитання, кількісну структуру, кореляцію і багато іншого.

Схеми підходять для відображення концепцій, процесів, ієрархій і структур.

Візуалізація тексту (таблиці, колонки та списки) допомагають більш наочно передати перерахування, порівняння та описи.

Дизайн

Існують чотири принципи дизайну, які потрібно дотримуватися при створенні слайдів:

- ✓ Принцип наближеності.
- ✓ Принцип вирівнювання.
- ✓ Принцип повторення.
- ✓ Принцип контрасту.

Принцип наближеності. Елементи, близькі за змістом, повинні перебувати поруч один з одним. Щоб розділити віддалені за змістом елементи, їх потрібно розташувати подалі один від одного. Цей ефект заснований на особливостях людського сприйняття: «Те, що розташоване поруч, якимось пов'язано; те, що розташоване далеко, не пов'язане». Робота з наближеністю дозволяє позбутися від перевантажуваних слайд елементів: роздільників, рамок та ін. Документи стають більш лаконічними і чіткими.

Виробники автомобілів	Виробники автомобілів
Audi BMW Porsche Volkswagen Mercedes-Benz Lamborghini Alfa Romeo Ferrari	Audi BMW Porsche Volkswagen Mercedes-Benz Lamborghini Alfa Romeo Ferrari

Рис. 14.12 Зразок принципу наближеності.

На лівій картинці все марки автомобілів йдуть одним списком. На правій читач розуміє, що автомобілі розділені на дві групи: німецькі та італійські

Принцип вирівнювання. Всі елементи на слайді повинні бути вирівняні відносно один одного. Відсутність вирівнювання порушує сприйняття інформації і відволікає аудиторію.

Принцип повторення. Часто при створенні презентацій виникає спокуса зробити всі слайди різноманітними за структурою. Але щоб читач легше орієнтувався в змісті презентації, потрібно робити слайди одного типу схожими один на одного:

✓ Всі списки повинні бути оформлені в єдиному стилі по всій презентації; буліти одного рівня завжди повинні бути відзначені однаковим символом.

✓ Заголовки і підзаголовки набираються однаковим шрифтом і кеглем.

✓ Іконки – одного розміру і кольору.

✓ У дрібних числах має бути однакове число знаків після коми (не більше двох).

✓ У всіх довгих числах тисячі повинні відділятися пробілами, комами або крапками (наприклад, 1 928 722, а не 1928722).

✓ Одноманітні елементи (наприклад, іконки) повинні розташовуватися в одному і тому ж місці слайда.

Якщо ви застосуєте принцип повторення в презентації, то читачі і глядачі, побачивши слайд того ж типу, швидко зрозуміють його суть, будь це слайд зі списком, схемою процесу або таймлайном.

Це пояснюється тим, що людина мислить шаблонами і, закріпивши якийсь темплейт один раз, швидко пізнає його згодом. Якщо ж кожен новий слайд буде виглядати по-іншому, глядачам знадобиться більше часу, щоб розібратися в його наповненні.

Крім того, якщо заголовки при гортанні слайдів скачуть то вгору, то вниз, це дратує глядачів. Єдність колірної гами і шрифтів в презентації також обумовлені саме цим принципом.

Кращий спосіб застосувати принцип повторення в PowerPoint – створити шаблон презентації. Якщо ви вже зробили шаблон, перевірте його ще раз на відповідність принципу повторення.

Принцип контрасту. Потрібен для того, щоб візуально відокремлювати один від одного важливі і другорядні думки. Найголовніше можна виділити більшим шрифтом (14-й і 24-й кегль), іншим кольором і т. д.

При цьому важливо не переборщити з виділенням: принцип контрасту повинен застосовуватися до мінімуму елементів. Якщо ви виділите весь текст в презентації жовтим, це не принцип контрасту.

Перевіряйте готовність вашої презентації за чек-листом. Роздрукуйте його і покладіть перед собою. Викреслюйте пункти, які вже виконали.

8. Практичні завдання для самостійного опрацювання

1. Створіть Storyline та Storyboard для презентації власного рішення з досліджуваного бізнес-кейса. Сформулюйте меседжі до кожного слайда презентації. Створіть шаблон для презентації з досліджуваного вами бізнес-кейса.

2. Дотримуючись пунктів чек-листу, створіть презентацію з власного бізнес-кейса.

Цільова аудиторія 	○ Відомий тип вашої аудиторії ○ Контент презентації скоригований під тип аудиторії ○ Візуальні образи скориговані під тип аудиторії
Storyline презентації 	○ Презентація починається з Executive Summary ○ Слайди побудовані за однією з логік: індуктивній або дедуктивній ○ Кількість слайдів враховує час виступу ○ Один слайд містить одну ідею ○ Меседжі інформативні та відображають сутність слайду ○ Меседжі слайдів шикуються в єдину історію
Структура слайду 	○ Обраний необхідний тип для читання, для невеликої або великої аудиторії ○ У кожного слайду є розмітка за допомогою напрямних ○ Кожному елементу слайду виокремлено своє місце: меседж, колонтитул ○ Створений набір стандартних шаблонів слайдів
Візуалізація тексту 	○ Усі текстові речення короткі, проте ємні ○ Текст по максимуму візуалізований за допомогою схем та діаграм ○ Текст, що залишився, акуратно структурований
Дизайн слайдів 	○ Усі слайди оформлені в єдиному стилі ○ Кольорова гама гармонічна та містить не більше трьох кольорів ○ При оформленні дотриманий принцип наближеності ○ При оформленні дотриманий принцип вирівнювання ○ При оформленні дотриманий принцип повторення ○ При оформленні дотриманий принцип контрасту

Рис. 14.13. Чек-лист по перевірці якості презентації бізнес-кейса

ТЕМА 15. Публічний виступ з бізнес-кейса

Мета: закріплення теоретичних знань та вироблення практичних навичок щодо підготовки до публічних виступів за бізнес-кейсами.

Питання для обговорення:

1. Публічний виступ з бізнес-кейса.
2. Підготовка до виступу.
3. Репетиція та роздаткові матеріали.
4. *Практичні завдання для самостійного опрацювання.*

1. Публічний виступ з бізнес-кейса

Обов'язково напишіть план виступу заздалегідь. Враховуйте інтереси аудиторії, яка буде вас слухати, і формат виступу. Відрепетируйте презентацію разом, якщо працюєте в команді, і підготуйте роздаткові матеріали. При виступі пам'ятайте про важливість невербальних сигналів і емоцій – саме на їх основі слухачі будуть приймати рішення. Найбільшу увагу до вас буде прикута в найперші й останні хвилини виступу, тому на початку коротко розкажіть суть, а в кінці ще раз закріпіть висновки. Починати і закінчувати виступ потрібно ефектно, щоб запам'ятатися. Підготуйтеся до можливих питань оцінювачів – їх часто можна передбачити заздалегідь. Продумайте відповіді, які дозволять продемонструвати прекрасну ерудицію і знання матеріалу.

2. Підготовка до виступу

Структура

Щоб логічно вибудувати виступ і правильно розставити акценти, визначте його цільову аудиторію. Встаньте на місце замовника, модератора, клієнта або компанії, про яку написано бізнес-кейс. Визначте, що важливо слухачам.

Залежно від типу виступу його структура буде відрізнятися.

Якщо у вас всього 5 хвилин на презентацію, заглибитися в деталі ви не встигнете. Побудуйте свій виступ в форматі **Elevator Pitch**.

Це коротка розповідь про концепцію вашого рішення. Тривалість презентації повинна бути такою, щоб її можна було повністю розповісти потенційному інвестору або партнеру за час поїздки в ліфті. Це один з найбільш ефективних способів продати свою ідею. Суть **Elevator Pitch** не в тому, щоб досконально уявити ідею, а розповісти про те, що може

зацікавити слухача. Почніть з «гачка», чіпляйте увагу глядачів, потім коротко розкажіть про основні ідеї. Після вашої розповіді глядач повинен захотіти задати додаткові питання, обговорити з вами ідеї більш детально.

Якщо ви виступаєте, наприклад, на кейс-чемпіонаті, за 5 хвилин вам потрібно буде як мінімум відповісти на поставлені в бізнес-кейсі питання, показати, що рішення глибоко опрацьовано, і дати загальні обриси фінансової моделі (якщо необхідно).

Необхідно зосередитися на чотирьох основних питаннях:

1. Що конкретно ви пропонуєте?
2. Що для цього потрібно зробити?
3. Який це дасть ефект?
4. Скільки це буде коштувати?

Ви не зможете просунути багато ідей за короткий проміжок часу – зосередьтеся на 2–3 основних. Обов'язково підкресліть, що ваші ідеї релевантні для цільової аудиторії, поясніть, чому вони важливі. Коротку суть рішення – **Executive Summary** – важливо розповісти на самому початку. Буває, що слухають тільки його. Ви не встигнете за 5 хвилин показати всю логіку аналізу: порівняння ініціатив за критеріями, фінансові розрахунки та інші складові. Але ви зможете розповісти, як прийшли до своїх висновків. З деталями слухачі зможуть ознайомитися в роздаткових матеріалах, а також якщо поставлять питання.



Рис. 15.1. Орієнтовна структура 5-хвилинного виступу

Якщо у вас є 10 хвилин або більше, ви встигнете обговорити всі деталі. Послідовно опишіть ваші ініціативи, докладно розкажіть про проведений аналіз, покажіть часовий і фінансовий план і не забудьте розповісти про ризики.

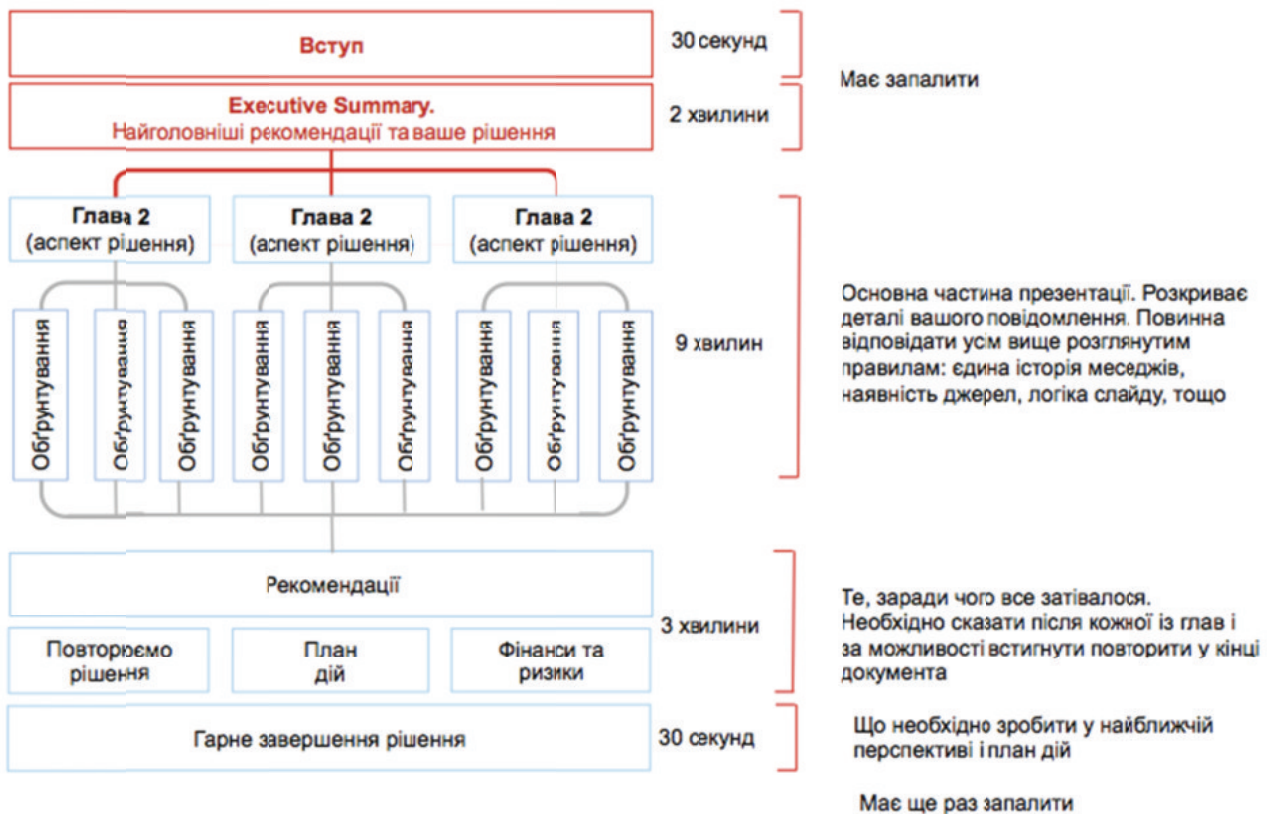


Рис. 15.2. Орієнтовна структура 15-хвилинного виступу

Щоб у слухачів залишилося цілісне враження про вашу пропозицію, постарайтеся пов'язати ваші ідеї одну з одною.

3. Репетиція та роздаткові матеріали

Якщо ви виступаєте з командою, заздалегідь визначте, хто про що говорить. Зазвичай кожен розповідає ту частину рішення, яка йому найбільш знайома. Найвідповідальніші моменти презентації – початок, кінець і емоційні моменти – віддайте сильним ораторам.

Написавши свою промову, розкажіть її без слайдів. Якщо сенс вашої презентації зрозумілий, виступ буде успішним. Якщо ні, потрібно переписати.

Коли якість мовлення вас влаштує, починайте репетиції з таймером. Вам буде потрібно не менше 15 репетицій, якщо ви новачок, і 3–5, якщо у вас є досвід серйозних публічних виступів.

В ідеалі мова повинна бути живою, близькою до тексту. Повторюйте дослівно тільки ключові метафори. Верх майстерності – відрепетирувати виступ так, щоб він здавався імпровізацією.

Якщо у вас немає можливості використовувати мультимедійні засоби, обов'язково підготуйте **роздаткові матеріали** – окремі листи з суттєвою інформацією про рішення бізнес-кейса. Сюди можна віднести

висновки, пропозиції, схему рішення і ключові розрахунки. Найкраще оформляти роздаткові матеріали в цільну презентацію.

	Плюси	Мінуси
1 Усі виступають однаково кількість часу	- Відмінно каже про командну роботу - Судді не втомлюються дивитись на одну людину - Найсильнішим ораторам можна дати ключові частини	Не усі члени вашої команди можуть однаково добре виступати
2 Хтось виступає більше, інші менше	- Загалом, вашу командну роботу видно - Один з вас може виступати краще, ніж усі інші	Якщо хтось у вашій команді погано виступає, йому все одно доведеться виступати
3 Виступає одна людина, інші мовчать	Той, хто гарно виступає, розгертеться на повну силу	Ви програєте, адже судді поставлять 0 за командну роботу

Рис. 15.3. Як розподілити ролі в команді на виступі

Навіть якщо виступаєте з проектором, роздаткові матеріали зіграють вам на користь. Ви продемонструєте свій професіоналізм, якщо запропонуєте слухачам ознайомитися з більш докладними розрахунками в стильно оформленій брошурі, яку роздасте їм до початку виступу. Ще один плюс роздаткових матеріалів: слухачі зможуть по ним освіжити в пам'яті ваш виступ.

Перший варіант оформлення роздаткових матеріалів – внести туди графіки і таблиці, які не вмістилися на слайдах.

Другий варіант – роздрукувати презентацію з додатками і роздати слухачам.

Третій – оформити роздаткові матеріали у вигляді окремої презентації.

Доцільно практикувати другий підхід: так слухачі не будуть розриватися між презентацією і роздатковими матеріалами та завжди зможуть повернутися до будь-якого моменту презентації.

Обов'язково скріпіть листи, бажано зшити їх заздалегідь пружинами з прозорою обкладинкою і твердим останнім листом.



Рис. 15.4. Рекомендований варіант оформлення роздаткових матеріалів

4. Практичні завдання для самостійного опрацювання

1. Дотримуючись рекомендацій щодо публічного виступу, сплануйте, підготуйтеся до свого публічного виступу з презентацією рішення досліджуваного вами бізнес-кейса.
2. Підготуйте та надішліть роздаткові матеріали до презентації рішення вашого бізнес-кейса.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інтерактивні технології навчання дорослих : навчально-методичний посібник / Сисоєва С. О.; НАПН України, Ін-т педагогічної освіти і освіти дорослих. Київ : ВД «ЕКМО», 2011. 324 с. ISBN 978-966-2153-51-4
2. Офіційний сайт Casers головної кейс-спільноти України (онлайн-платформа). URL: <https://casers.org/> (дата звернення: 25.03.2021)
3. Сватюк О. Вчитися на чужих помилках: про метод кейсів. Центр навчальних та інноваційних технологій УКУ. 14.06.2019. URL: <http://ceit-blog.ucu.edu.ua/vykladannya/vchytysya-na-chuzhyh-pomylkah-pro-metod-kejsiv/> (дата звернення: 25.03.2021)
4. Alex Gray. The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>
5. Chris Christensen: Legend of the Classroom, April 16, 2008. URL: <http://hbswk.hbs.edu> (Harvard Business School Working Knowledge). (дата звернення: 25.03.2021)
6. Davis, I., Keeling, D., Schreier, P., Williams, A. The McKinsey approach to problem solving. McKinsey Staff Paper. 2007. № 66. P. 1–27.
7. Garvin D. Making the Case: Professional education for the world of practice. Harvard Magazine. 2003. September-October. Volume 106. Number 1.
8. Porter, M. E. The five competitive forces that shape strategy. Harvard business review. 2008. № 86(1). P. 25–40.