

УДК 378.147

*С.В. Іванов, д-р хім. наук, проф.
Т.Л. Мостенська,
д-р екон. наук, проф.
І.В. Федулова, д-р екон. наук,
проф.
Т.В. Рибачук-Ярова,
канд. екон. наук, доц.
Національний університет
харчових технологій*

ВИКОРИСТАННЯ КЕЙС-МЕТОДІВ У НАВЧАЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ

Базовою потребою сучасного управління і головним фактором його ефективності є професіоналізм, який визначається підготовкою фахівців, які здатні передбачати, своєчасно виявляти та успішно вирішувати нагальні проблеми розвитку. Цьому можна навчитись в аудиторії за допомогою сучасних методів навчання, що дозволяють проводити діагностику, розробляти заходи щодо усунення перешкод розвитку і стратегічний план дій на майбутнє з метою підвищення ефективності. Все це обумовлює пошук і застосування нових методів викладання, одним з яких є використання кейс-методів.

Ключові слова: інноваційні технології навчання, кейс-методи, ситуаційне навчання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Кейс-метод широко використовується в бізнес-навчанні в усьому світі і продовжує знаходити нових прихильників. Так, з 50-х років двадцятого століття бізнес-кейси отримали поширення в Західній Європі. Найбільш солідні бізнес-школи Європи приймають активну участь у викладанні та написанні таких кейсів. В Росії з кінця 90-х років використовуються перекладні (західні) кейси. Російська компанія «Решение: учебное видео» в кінці 90-х випустила новий продукт — ігровий навчальний відекейс, в якому навчальна ситуація, що запозичена з практики російських компаній, розігрується професійними акторами. Особи, що навчаються, отримують можливість віртуальної присутності на місці подій, а підготовлена для викладачів методика «препарування» кейса полегшує проведення занять.

Цікавим є досвід створення вузівських кейс-клубів. В цей же період активізуються компанії, які займаються організацією та проведенням кейс-чемпіонатів та інших заходів. З початку 2000-х років кейси широко використовуються у закордонній практиці викладання природничих та технічних дисциплін (наприклад, Journal Of Chemical Education регулярно публікує відповідні методичні матеріали). Розвивається практика використання кейсів при навчанні різним спеціальним дисциплінам: управлінським, економічним, технологічним, туристичним, медичним.

В останні роки методичні аспекти використання кейс-методу при вивченні економічних дисциплін почало впроваджуватись у навчальний процес у багатьох вищих навчальних закладах України і Росії. Серед них існують найбільш відомі школи, методи роботи яких описані в літературі [1; 2; 3; 4; 5; 6]. Історія використання цього методу навчання налічує майже століття. Вперше метод case-study було використано у навчальному процесі Гарвардської школи бізнесу (Harvard Business School) у 1921 році. Саме в Гарварді було розроблено перші кейсові ситуації для навчання студентів бізнес-дисциплін.

Одним із провідних університетів у підготовці та використанні методів активного навчання в Європі є Університет Сент-Галлен. За підтримки Уряду Швейцарії 28 листопада 2011 року у рамках наукового партнерства між Східної Європою та

© Іванов С.В., Мостенська Т.Л., Федулова І.В., Рибачук-Ярова Т.В., 2012

Швейцарією був затверджений проект SCOPES 2009-2012 під № IZ74ZO-137429 «Використання кейс-стаді при вивченні економічних та управлінських дисциплін». Проект в рамках програми SCOPES фінансується за рахунок Швейцарської національної наукової фундації (ШННФ) та Швейцарської агенції розвитку та співробітництва (ШРЦ), що відносяться до Міністерства закордонних справ Швейцарії. Програма спрямована на наукове партнерство університетами Швейцарії та Східної Європи та взаємодію між науковцями. До виконання проекту залучені Щецинський університет (Польща), Університет Сент-Галлен (Швейцарія), та Національний університет харчових технологій (Україна). Проект координується Доктором Шерером Роландом (Dr. Scherer Roland), Інститутом системного менеджменту та державного управління. В проекті приймають участь викладачі кафедри менеджменту Національного університету харчової промисловості.

Основною метою проекту є навчання та обмін досвідом застосовування кейс-методів в навчальному процесі.

Результати. Відповідно до класичного визначення метод кейсів (англ. — *case method*, кейс-метод, кейс-стаді, case-study, метод конкретних ситуацій, метод ситуаційного аналізу) — це техніка навчання, що використовує реальні економічні, соціальні та бізнес ситуації. Студенти повинні проаналізувати ситуацію, визначити сутність проблеми, запропонувати основні шляхи її вирішення та обрати кращий варіант. Побудова кейсів базується на реальних фактичних матеріалах чи реальних ситуаціях, які виникають в процесі управління. Використання кейс-методів знайшло широке застосування при вивченні управлінських дисциплін у західних країнах і набуває розповсюдження в навчальних закладах України.

Кейс-метод, як одна із форм активного навчання, використовується при викладанні різних дисциплін. Разом із вдосконаленням аналітичних навичок, метод ситуаційних вправ стимулює розвиток компетенцій, дозволяючи впроваджувати компетентісний підхід до підготовки фахівців у ВНЗ. Водночас кейс-методи є формою перевірки знань, що розвивають здатність відокремлювати важливе від часткового, виховують відповідальність при прийнятті рішень та формують необхідні навички в процесі навчання.

Використання кейс-методів потребує відповідної підготовки як студентів, так і викладачів. Їх зміст визначається дисципліною, де використовуються ця форма проведення занять, та ступенем підготовки студентів, тобто використання кейс-методів потребує диференційованого підходу, знання методики підготовки та викладання, володіння спеціальними навичками спілкування з аудиторією.

Основними вимогами до кейсів є:

- достатність даних для аналізу ситуації і прийняття рішення;
- можливість внесення додаткових даних в умови, що призводять до зміни стратегічних і тактичних рішень;
- багатоваріантність досягнення поставлених цілей;
- обґрунтований вибір дисципліни або групи дисциплін, в яких доцільно використовувати кейс-стаді.

Аналіз літератури з активних методів навчання дозволив зробити наступні висновки щодо існуючих кейс методів:

Case-study method. Цей кейс метод відрізняється великим обсягом матеріалу, оскільки окрім опису ситуації надається і весь обсяг інформаційного матеріалу, яким можуть користуватися студенти. Основний акцент у роботі над кейсом робиться на аналізі і синтезі проблеми при прийнятті рішення.

Case-problem method. Під час опису кейса чітко визначається проблема. Таким чином, залишається більше часу на розробку варіантів рішення та їх детальне обговорення.

Case-Incident Method. У центрі уваги цього кейс методу знаходиться процес отримання інформації. Така форма роботи потребує багато часу, її можна вважати

особливо наближеною до практики, тому що на практиці саме отримання інформації виступає суттєвою частиною всього процесу прийняття рішення.

Stated-problem method. Характерною рисою цього кейс методу є надання готових рішень та їх обґрунтування. Завдання студентів полягає, у першу чергу, в ознайомленні зі структурою процесу прийняття рішення на практиці, у критичній оцінці прийнятих рішень і в розробці альтернативних рішень.

Очікувані результати впровадження методу кейс-методу в навчально-виховній та науковій діяльності можуть бути різноманітними. Перш за все, кейс-метод — це міжпарадигмальна і міждисциплінарна евристика, що полягає у точному визначенні феномену, який підлягає вивченню. Евристика розуміється нами як підхід найвищого ступеня узагальненості, який можна використовувати в навчанні, конструюванні, дослідженнях та при розв'язанні проблем.

Результати впровадження цього підходу стосуються декількох аспектів діяльності, а саме: дослідницького, дидактичного, комунікаційного, діагностичного та прикладного.

Дослідницький аспект. Кейс-стаді дозволяє проводити глибоке, детальне дослідження об'єкта, який має чіткі часові та просторові межі, вивчення його унікальної структури, прихованих механізмів його функціонування, сукупності взаємозв'язків як системи або динаміку його розвитку. Результати такого дослідження зазвичай мають прикладний характер як рекомендації відносно даного феномена, а також інших об'єктів, що відносяться до того ж класу і знаходяться в аналогічних умовах. Перспективним є застосування дослідницької стратегії вивчення кейсів з метою розв'язання пояснювальних дослідницьких задач (відповіді на запитання: «як?» та «чому?») в ситуації фокусування на сучасних одиницях аналізу, які неможливо контролювати.

Дидактичний аспект. Це метод конкретних ситуацій, метод ситуаційного аналізу, технологія навчання, яка використовує опис реальних економічних, соціальних і бізнес-ситуацій. Особи, які навчаються, повинні проаналізувати ситуацію, розібратися в сутності проблем, передбачити можливі рішення і обрати кращі з них. Такі кейси базуються на реальному фактичному матеріалі або ж наближенні до реальної ситуації.

Комунікаційний аспект. Слухачам надаються описи певної ситуації, з якою стикається реальна організація в своїй діяльності, для того щоб ознайомитися з проблемою і відшукати її рішення самостійно або в процесі колективного обговорення. Для досягнення цілей предметного навчання в системах загальної, початкової і середньої професійної освіти, вищої освіти найбільш придатні міні-кейси, які використовуються в сполученні з іншими методами та педагогічними технологіями. Важливість цього аспекту можна пояснити неможливістю створення абсолютно якісного і повного підручника з бізнес-підготовки студентів та аспірантів, тому одним із рішень цієї проблеми може бути: інтерв'ю з провідними практиками бізнесу та написання детальних звітів про те, чим займалися ці менеджери, а також про фактори, що впливають на їх діяльність.

Діагностичний аспект. Полягає у класифікації кейсів за різними ознаками. Так, в залежності від структури кейси можуть бути:

– *Структуровані кейси (highly structured case)* — короткий і точний виклад ситуації з конкретними цифрами та даними. Для такого типу кейсів існує певна кількість правильних відповідей. Вони призначені для оцінки знань, умінь використовувати одну формулу, навичку, методику в певній галузі знань.

– *Неструктуровані кейси (unstructured cases)* являють собою матеріал з великою кількістю даних і призначені для діагностики стилю і швидкості мислення, вміння відокремити головне від другорядного та встановлення наявності навичок роботи в певній області. Для них існує декілька правильних варіантів відповідей і звичайно не виключається можливість знаходження нестандартного рішення.

– *Антистереотипні (творчі) кейси (ground breaking cases)* можуть бути як дуже лаконічні, так і розгорнуті. Спостереження за розв'язком такого кейса дає можливість побачити, чи здібна людина мислити нестандартно, скільки креативних ідей вона може видати за відведений час. Якщо відбувається групове рішення, то чи може конкретна особа підхопити чийсь думку, розвинути її та використати на практиці.

Прикладний аспект. Сучасні консалтингові та аудиторські компанії використовують цей підхід в співбесідах при прийомі на роботу. Наші випускники повинні бути озброєні навичками роботи з такими методиками, щоб достойно виглядати у боротьбі за бажане робоче місце. Застосовування методики дозволяє вже на ранній стадії виявити у кандидатів здібності до аналізу і синтезу, вміння чітко і структурно формулювати свої думки.

Однією із найбільш використовуваних форм визначення рівня підготовки співробітників компанії та можливих напрямів стратегічного розвитку або вирішення конкретної проблеми в діяльності організації виступають кейс методи. Однією із таких форм є корпоративні кейс-чемпіонати. Так, компанія Microsoft проводить щорічний Microsoft Case Competition. Інші популярні кейс-чемпіонати: McKinsey Business Case Competition; KPMG International Case Competition; Danone Trust of Danone; Impact, Roland Berger; L'Oréal e-Strat та ін.

В діяльності кадрових агенцій з'явилась нова категорія — кейс-тестінг, метод оцінки навичок і компетенцій за допомогою спеціалізованих завдань, які дозволяють оцінити ключові навички за спеціально визначеними поведінковими індикаторами. Використання кейс-тестінгу ефективно у випадках, коли відбувається оцінка кандидатів при прийомі на роботу, щорічна атестація, формування кадрового резерву тощо.

Кейси мають чітко визначений характер і мету. Як правило, вони пов'язані з проблемою чи ситуацією, яка існувала чи зараз існує. При цьому проблеми чи ситуації або вже мали якесь попереднє рішення, або їх вирішення є необхідним і нагальним, а тому потребують аналізу.

Залежно від завдань, які виконують кейси, вони можуть бути поділені на:

- міні-ситуації;
- наскрізні кейси;
- узагальнюючі кейси;
- міждисциплінарні.

Кожна із проблем ситуацій, які розглядаються в кейсі, має відповідати наступним умовам. Кейси повинні бути:

- реалістичними, проте не обтяжені деталями;
- пов'язані з матеріалом, що вивчається;
- пропонувати розгляд робочих ситуацій, з якими, стикаються працівники в конкретних умовах.

- пропонувати множинність розв'язків;
- вдосконалювати майстерність студентів у вирішенні проблем;
- вдосконалювати практичні навички;
- спрямовувати на пошук відповідних шляхів вирішення проблеми;
- навчати можливій реакції на різноманітні ситуації;
- потребувати використання специфічних інструментів та понять.

Якісним вважається кейс, який відповідає наступним характеристикам: зміло сформульованою історією, стосуватися важливої проблеми, описувати драматичну ситуацію з прийняттям критичного рішення, містити конкретні порівняння, надавати можливість для узагальнення висновків, мати центрального героя, давати змогу оцінити ефективність вже прийнятих раніше рішень, бути оптимальним за розміром, містити оптимальний обсяг інформації, мати багатоваріантність вирішення проблеми, забезпечувати зацікавленість аудиторії при вирішенні поставленого завдання, стимулювати до роботи в групах, вчити командній роботі, формувати лідерські якості.

СУЧАСНІ МЕТОДИ НАВЧАННЯ

Навчання за допомогою кейсів розвиває здатність аналізувати, забезпечувати прийняття управлінських рішень з позицій доцільності, аргументованості, обґрунтованості, адаптивності, ситуативності. Використання кейс методів дозволяє зменшувати кількість помилок, які часто виникають під час прийняття управлінських рішень та вирішенні управлінських проблем.

При проведенні кейс методів в навчальних цілях можна визначити їх основні завдання таким чином:

- самореалізація студентів;
- вибір інформації, яка сприяє прийняттю виваженого рішення з проблеми, що розглядається;
- підвищення рівня засвоєння матеріалу дисципліни;
- формування навичок прийняття управлінських рішень;
- набуття навичок роботи в команді;
- формування креативного мислення.

Загалом, кейси розробляються і використовуються з огляду на різноманітні інструкційні цілі та цілі курсу. Вони включають:

- непряму соціалізацію через використання реального досвіду;
- розвиток особистісних правил реагування та поведінки на складні ситуації;
- розвиток навичок відокремлювати факти від припущень;
- практикум у визначенні цілей та формулюванні стратегій із залученням особистісних, організаційних та міжорганізаційних відносин;
- вдосконалення здатності застосування теоретичних основ у практичних цілях.

Основними методами ситуаційного навчання є ігрові прийоми та управлінські тренінги. До ігрових прийомів, як правило, відносять: бізнес-ситуації; аналіз комерційних ситуацій; імітаційні вправи; ділові ігри.

Висновки. Кейси — це педагогічний ресурс, універсальний засіб для вивчення різноманітних дисциплін, які характеризуються тим, що вони передбачають пошук відповіді на проблемні питання. Кейси спрямовані не на отримання готових знань, а «на створення» нових знань, що передбачає співтворчість студента і викладача. Останній виступає у ролі координатора процесу навчання. Разом з тим, результатом кейсу є не лише оволодіння новими знаннями, але й набуття професійних навичок, цінностей.

Перевага кейс методів над традиційними методами, що застосовуються у навчальному процесі, є незаперечною. Кейс-метод дозволяє зацікавити студентів процесом навчання, формує інтерес до конкретної навчальної дисципліни, сприяє активному засвоєнню знань та навичок.

Отже, кейс-підхід має сприяти вдосконаленню здатності виділяти проблеми та приймати ефективні рішення. За допомогою кейс методів викладач навчає студентів аналізувати та розробляти програми дій, що дозволить у майбутньому виважено діяти в реальній ситуації.

Кейси допомагають у перенесенні навчального середовища з аудиторії на робочі місця, це дозволяє студентам: краще усвідомлювати власні пріоритети та цінності, які мають відношення до їх професійної діяльності; визначати класи більш чи менш типових ситуацій; використовувати широкі можливості для аналізу, оцінювати альтернативні управлінські рішення.

Партнери проекту бажають підвищити нові можливості навчання студентів за рахунок обміну досвідом з іншими академічними закладами в частині використання кейс-стаді і сподіваються, що покращення самих кейс-стаді (доведення їх до високого рівня якості) сприятиме зростанню кваліфікації спеціалістів для економіки країни.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Организационное поведение и управление человеческими ресурсами: кейсы из коллекции Высшей школы менеджмента* / под ред. И.В.Гладких, В.Н.Мининой // Издательство Высшей школы менеджмента СПбГУ. — 2010. — 440 с.

2. *Управление развитием организации: кейсы из коллекции Высшей школы менеджмента СПбГУ* / под ред. Гладких И.В. // Издательство Высшей школы менеджмента СПбГУ. — 2010. — 456 с.

3. *Сурмин Ю.П. Ситуационный анализ, или Анатомия Кейс-метода* / О.П. Сурмин, А.Сидоренко, В.Лобода — К.: Центр инноваций и развития, 2002. — 286 с.

4. *Сидоренко А.И. Ситуационная методика обучения: Теория и практика* / А.И. Сидоренко, В.И. Чуба — К.: Центр инноваций и развития, 2001. — 256 с.

5. <http://or-rsv.narod.ru/ProjectManagement/Business-case.htm>

6. http://caseportal.ucoz.ru/index/klassifikacija_kejsov/0-58

**С.В. Иванов, Т.Л. Мостенская,
И.В. Федулова, Т.В. Рыбачук-Яровая.**

Использование кейс-методов в учебном процессе

Базовой потребностью современного управления и главным фактором его эффективности является профессионализм, который, в свою очередь, определяется подготовкой специалистов, способных предвидеть, своевременно выявлять и успешно решать насущные проблемы развития. Этому можно научиться в аудитории при помощи использования современных методов обучения, которые позволяют проводить диагностику, разрабатывать меры по устранению проблем развития и стратегический план действий на будущее с целью повышения эффективности. Все это обосновывает поиск и применение новых методов преподавания, одним из которых является использование кейс-метода.

**S. Ivanov, T. Mostenska,
I. Fedulova, T. Rybachuk-Iarova.**

Usage of case-methods in education

The basic requirement of management and the main factor of its effectiveness is professionalism which, in turn, is defined by the training of specialists, capable to foresee, in due time to reveal and to resolve urgent problems of development successfully. It can be learned in the classroom by means of use of modern methods of training which allow carrying out diagnostics, to develop measures for elimination of problems of development and the strategic plan of action for the future with the purpose of increasing efficiency. All this justifies searching and application of new teaching methods, one of which is the case method.

e-mail: mosten@nuft.edu.ua,
felina9@bk.ru,
Yarova_t@bigmir.net

Надійшла до редакції 12.12.2011 р.