

УДК 37.015.3:378.14:331

DOI: 10.18524/2413-9998/2018.3(40).148388

**О. В. Жмай,**

викладач кафедри менеджменту та інновацій,  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,  
Французький бульвар 24/26, м. Одеса, 65058, Україна,  
e-mail: saschagmai@gmail.com

## **ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ CASE-STUDY ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ОСВІТИ**

У статті розглядається історія зародження, сутність та роль методу case-study, а також проблема його впровадження в практику професійної управлінської освіти. Вивчаються завдання цього методу і критерії технології навчання в цілому. Наводиться загальна схема роботи з кейсами в рамках роботи зі студентами економічних спеціальностей.

**Ключові слова:** case study, освітні технології, менеджмент, управлінська освіта, ігрові технології, компетенції, кейс.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Розвиток активних методів навчання є основною тенденцією в галузі підготовки менеджерів. Метод case-study можна вважати домінуючою технологією навчання людей, орієнтованих на практичну роботу в підприємницькому секторі. У зарубіжних бізнес-школах і університетах накопичено значний досвід використання і застосування цього методу в рамках різних програм навчання і різних курсів і дисциплін.

Застосування інтерактивних форм і методів в освіті дозволяє не тільки підвищити рівень знань, умінь і навичок студентів, а й розкривати їх нові можливості, розвивати різні здібності, що є необхідною умовою для вдосконалення компетентностей. Використання в підготовці студентів управлінських спеціальностей такого інтерактивного методу, як кейс-стаді, є найбільш ефективним, так як з його допомогою можна сформувати ключові професійні компетенції менеджерів в процесі навчання: комунікабельність, лідерство, вміння аналізувати в короткі терміни великий обсяг непорядкованою інформації, приймати рішення в умовах стресу і недостатньої інформації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням питань застосування методу case-study при навчанні управлінських кадрів в різній

час займалися Е. А. Цуканова, Н. В. Сорокова, Е. А. Конова, Г. А. Поллак, Е. Н. Лузан, М. С. Смирнова, М. Б. Алієва, Е. М. Есенова та ін.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є вивчення методу case-study, його переваг в навчанні в цілому і в управлінському навчанні зокрема.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Традиційна організація навчального процесу в університеті передбачає в основному використання односторонньої форми комунікації як спосіб передачі знань. Її суть полягає в трансляції викладачем інформації та в її подальшому відтворенні студентами. Основним джерелом навчання є досвід педагога. Студент знаходиться в ситуації, коли він тільки читає, чує, говорить про певні областях знання, займаючи позицію сприймає.

Характерно, що одностороння форма комунікації присутні не тільки на лекційних заняттях, але і на семінарських. Відмінність тільки в тому, що ні викладач, а студент транслює інформацію. Це можуть бути відповіді на поставлені викладачем до початку семінару питання, реферати, відтворення лекційного матеріалу. Така форма організації навчального процесу має істотний недолік, який полягає в пасивності студента під час занять, так як його функція - слухання.

Як зазначає Х.-Е. Майхнер, при переважно пасивному сприйнятті інформації учні зберігають в пам'яті 10 % прочитаного; 20 % – почутого; 30 % – побаченого; 50 % – побаченого і почутого; 80 % – того, що говорили самі; 90 % – того, що робили самі. Активні методи навчання не тільки різко покращують запам'ятовування матеріалу, але і сприяють його ідентифікації, реалізації в повсякденному житті [1].

Майбутній фахівець повинен бути готовим орієнтуватися в будь-якій проблемній ситуації професійного спілкування, швидко знаходити найбільш раціональний вихід із ситуації.

Тому стало очевидним, що традиційне навчання вже не в змозі забезпечити студента усіма необхідними у вирішенні виникаючих проблем знаннями, в зв'язку з чим і виникла необхідність включення в освітній процес сучасних педагогічних технологій.

Термін «технології навчання» широко використовується з 60-х рр. ХХ століття для позначення сукупності прийомів роботи викладача, за допомогою яких забезпечується ефективне досягнення поставлених на занятті цілей навчання за мінімально можливий для їх досягнення період часу.

Найважливішими критеріями технологій навчання вважаються наступні:

– результативність (високий рівень досягнення поставленої мети

- навчання учнями);
- економічність (засвоєння великого обсягу навчального матеріалу за одиницю часу);
  - ергономічність (відсутність перевантаження і перевтоми, навчання в обстановці співробітництва, позитивного емоційного мікроклімату);
  - висока мотивація учнів у вивченні предмета [2].

В освітній практиці основною і вищої школи (США, Канади і Великобританії) визнання отримала класифікація Крікшенка і Тельфера, так як вона дозволяє побачити конструктивні особливості кожного виду ігор. Вони виділяють аналіз конкретної ситуації (АКС або case-study method), розігрування ролей (рольова гра), ігрове проектування, ділову гру [3].

Батьківщиною методу case-study є Сполучені Штати Америки, а саме Школа бізнесу Гарвардського університету. У 1910 році декан Гарвардської школи бізнесу порадив викладачам ввести в навчальний процес крім традиційних занять – лекцій і практикумів – додаткові, що проводяться у формі дискусії зі студентами з розбору конкретної, реальної управлінської ситуації. Результатом настільки корисною для навчального процесу рекомендації стали систематичні, незабаром стали вже традиційними, запрошення в студентські аудиторії керівників фірм і організацій, які ділилися зі студентами своїми внутріфірмовими проблемами, спільно аналізували їх і до обопільного задоволення розробляли рекомендації щодо їх вирішення. У 1920 році новий декан Гарвардської бізнес-школи, Wallace B. Donham, настійно рекомендував викладачам написати і видати збірку кейсів з менеджменту, який побачив світ у 1921 році. Декан Donham, адвокат, навчений за методом case-study, на собі відчули його користь і усвідомив важливість його використання в процесі навчання майбутніх менеджерів, виступив ініціатором переведення всієї системи навчання в Гарвардській школі бізнесу на метод case-study [4, с. 112].

Американський «case» відрізняється великим обсягом (20-25 сторінок тексту плюс 7-8 сторінок ілюстрацій), крім того, в Гарвардській школі бізнесу близько 90 % навчального часу відводиться на розбір конкретних кейсів, при цьому зберігається пріоритетне значення методу «case-study» в навчанні бізнесу.

Ситуаційне навчання по гарвардської методикою є інтенсивний тренінг слухачів з використанням відеоматеріалів, комп'ютерного та програмного забезпечення. Середньостатистичний студент Гарварду (або будь-який інший бізнес-школи) за час свого навчання «опрацьовує»

сотні кейсів. Щороку в Гарварді видаються сотні нових кейсів, методичних посібників і доповнень до колекції кейсів [5].

Головною особливістю case-study є докладний, контекстне дослідження конкретного випадку в його «унікальності, неповторності, невідтворюваності в інших умовах як індивідуального самоцінного, цілісного явища в усій сукупності зв'язків, його формують» [6, с. 36]. Цей метод дослідження дозволяє наблизитися до реального стану речей з усією його багатогранністю.

Завдання методу case-study (методу ситуаційного навчання) полягають в наступному [7]:

1. Метод призначений для отримання знань з дисциплін, істина в яких плюралістична, тобто немає однозначної відповіді на поставлене запитання, а є кілька відповідей, які можуть змагатися за ступенем істинності (завдання викладання при цьому відразу відхиляється від класичної схеми і орієнтована на отримання не єдиною, а багатьох істин).
2. Акцент навчання переноситься не на оволодіння готовим знанням, а на його вироблення, на співтворчість студента і викладача; звідси принципова відмінність методу case-study від традиційних методик – демократія в процесі отримання знання.
3. Результатом застосування методу є не тільки знання, а й навички професійної діяльності.
4. Технологія методу полягає в наступному: за певними правилами розробляється модель конкретної ситуації, що сталася в реальному житті, і відбивається той комплекс знань і практичних навичок, які студентам потрібно отримати (при цьому викладач виступає в ролі ведучого, що генерує питання, фіксує відповіді, підтримує дискусію, тобто в ролі диспетчера процесу співтворчості).
5. Безсумнівним достоїнством методу ситуаційного аналізу є не тільки отримання знань і формування практичних навичок, а й розвиток системи цінностей студентів, професійних позицій, життєвих установок, своєрідного професійного світовідчуття і міропреображення.
6. У методі case-study долається класичний дефект традиційного навчання, пов'язаний з «сухістю», неемоційне викладу матеріалу. У цьому методі так багато емоцій, творчої конкуренції і навіть боротьби, що добре організоване обговорення кейса нагадує театральну виставу [8].

Використання методу case-study як технології професійно-

орієнтованого навчання є складним процесом, що погано піддається алгоритмізації. Формально можна виділити наступні етапи: ознайомлення студентів з текстом кейса, аналіз кейса, організація обговорення кейса, дискусії, презентації, оцінювання учасників дискусії, підведення підсумків дискусії.

Ознайомлення студентів з текстом кейса і подальший аналіз кейса найчастіше здійснюються за кілька днів до його обговорення і реалізуються як самостійна робота студентів; при цьому час, що відводиться на підготовку, визначається видом кейса, його обсягом і складністю.

Загальна схема роботи з кейсом на даному етапі може бути представлена наступним чином: в першу чергу слід виявити ключові проблеми кейса і зрозуміти, які саме з представлених даних важливі для вирішення, увійти в ситуаційний контекст кейса, визначити, хто його головні дійові особи, відібрати факти і поняття, необхідні для аналізу, зрозуміти, які труднощі можуть виникнути при вирішенні завдання, наступним етапом є вибір методу дослідження [9, с. 52].

При аналізі ділових ситуацій студенти вчать ставити конкретні цілі, шукати шляхи руху до них, намагаються передбачити можливі наслідки цих рішень і дій. Це розвиває у студентів комунікабельність, проникливість, здатність до діагностики проблем, вміння зрозуміти їх особливості і специфіку.

Дискусія займає центральне місце в методі case-study. Її доцільно використовувати в тому випадку, коли студенти мають значний ступінь зрілості і самостійності мислення, вміють аргументувати, доводити і обґрунтовувати свою точку зору. Найважливішою характеристикою дискусії є рівень її компетентності, який складається з компетентності її учасників.

Захист і обговорення розроблених варіантів вирішення конкретної проблемної ситуації проводиться після закінчення опрацювання проблеми в групі. Кожна група учнів захищає розроблений нею проект, а також, по можливості, бере участь в обговоренні інших проектів, створених іншими. І, нарешті, завершальним етапом всього дослідження проблеми – підведення підсумків case-study та оцінка результатів.

Таким чином, головними перевагами використання методу case study в навчальному процесі підготовки фахівців з менеджменту є:

1. Отримання студентами навички вирішення реальних проблем. Кейс-технологія імітує механізм прийняття управлінських рішень, що вимагає не тільки знання і розуміння термінів, а й вміння їх використо-

увати, вибудовуючи логічні схеми вирішення проблеми, аргументувати свою думку, відстоювати його.

2. Отримання навичок роботи в команді. Робоча група студентів стає єдиною командою. Думка кожного може стати командним рішенням.

3. Отримання навичок презентації, якщо вона є обов'язковою складовою частиною роботи над кейсом.

4. Отримання навичок участі в прес-конференції, яка може проводитися за підсумками роботи команд, а це значить, вміння формулювати питання і аргументувати відповіді.

На сьогоднішній день метод case study можна застосувати не тільки в процесі навчання, а й під час перевірки знань студентів. Кейси можуть бути використані для проведення усних та письмових іспитів. В ході усного іспиту студенту можна запропонувати обговорити невеликий кейс, використовуючи для цього теорії, розглянуті в ході лекційного курсу. Письмовий іспит тривалістю 4-5 годин може проводитися у формі написання відповідей на поставлені в кейсі питання.

Такий інтерактивний метод оцінки компетенцій і знань студентів на основі застосування контролюючих кейсів можна використовувати на етапі поточного, проміжного і підсумкового контролю. Поточна оцінка допомагає керувати процесом засвоєння певної теми; проміжна оцінка дозволяє фіксувати просування студента; підсумкова — підводити підсумок успіхам студента в оволодінні дисципліною.

Проблема впровадження кейс-методу в практику вищої професійної освіти вкрай актуальна через двох тенденцій:

1) перша впливає із загальної спрямованості розвитку освіти, його орієнтації не стільки на отримання конкретних знань, скільки на формування професійної компетентності, умінь і навичок розумової діяльності, розвиток здібностей особистості, серед яких особлива увага приділяється здатності до навчання, зміні парадигми мислення, вмінню переробляти величезні масиви інформації;

2) друга впливає з розвитку вимог до якості фахівця, який, крім задоволення вимог першої тенденції, повинен володіти також здатністю оптимальної поведінки в різних ситуаціях, відрізнитися системністю і ефективністю дій в умовах кризи [5].

В даний час в системі вищої освіти навчання націлене на формування компетентного фахівця. Досягненню цієї мети, без сумніву, сприяє використання кейсів [10].

Кейс-метод дає можливість оптимально поєднувати теорію і практику, розвивати навички роботи з різноманітними джерелами

інформації. Ті, що навчаються не отримують готових знань, а вчать їх добувати самостійно. Прийняті рішення в життєвій ситуації швидше запам'ятовуються, ніж заучування правил. Також процес вирішення проблеми, викладеної в кейсі, – це творчий процес пізнання, який має на увазі колективний характер пізнавальної діяльності.

Успіх кейс-методу залежить від трьох основних складових: якості кейса, підготовленості учнів і готовності самого вчителя до застосування даної технології навчання.

Найбільшого ефекту можна досягти при системному підході до вибору традиційних та інноваційних технологій навчання, при розумному їх поєднанні, доповненні один одного і при ефективному керівництві груповий і груповий дискусією. Організація ефективного керівництва дискусією є найважчим в досягненні викладачем бажаного успіху, так як вимагає від нього комунікативної, інтерактивної і психологічної компетентності. Крім того, застосування кейс-стаді вимагає від викладача глибокого професіоналізму, пов'язаного з володінням ігротехнічним менеджментом, тобто видами ігор, ситуацій і тренінгів, техніками управління післяігровою дискусією і прийомами виходу з важких ситуацій, методами виявлення освітньої ефективності.

Слід зазначити, що педагогічний потенціал методу case-study значно більше педагогічного потенціалу традиційних методів навчання. Наявність в структурі методу case-study суперечок, дискусій, аргументації тренує учасників обговорення, вчить дотриманню норм і правил спілкування. Викладач повинен бути досить емоційним протягом всього процесу навчання, дозволяти і не допускати конфлікти, створювати обстановку співробітництва і конкуренції одночасно, забезпечувати дотримання особистісних прав студента.

**Висновки та пропозиції.** Головна зміна в суспільстві, що впливає на ситуацію в сфері освіти, – прискорення темпів розвитку суспільства. В результаті вища школа повинна готувати своїх випускників до життя, про яку сама школа мало що знає. У сучасному мінливому світі збільшення обсягу знань вже давно не означає підвищення рівня освіченості. Ключ до успіху освітньої системи – компетентнісний підхід, тобто особистісно-зорієнтоване навчання. І саме метод кейсів – перший і дуже важливий крок до компетентнісного підходу у вищій освіті.

Удосконалення подачі матеріалу із застосуванням методу case study дозволяє в процесі заняття експериментувати, висувати гіпотези, а також надає студенту найбільший ступінь самостійності, що сприяє швидкому

засвоєнню інформації та, як наслідок, ефективному формуванню спеціальних знань, професіоналізації студентів.

Відмінною особливістю методу case study є створення проблемної ситуації на основі фактів з реального життя. Для того щоб навчальний процес на основі case-технологій був ефективним, необхідні дві умови: хороший кейс і певна методика його використання в навчальному процесі.

Таким чином, метод case study – це не просто методичне нововведення, поширення методу безпосередньо пов'язане зі зміною сучасної ситуації в освіті. Крім того, що метод спрямований на освоєння конкретних знань, він також сприяє розвитку загального інтелектуального і комунікативного потенціалу як студента, так і викладача.

### Список використаної літератури

1. Пугачёв В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов / В. П. Пугачёв. – Москва : Аспект Пресс, 2001. – 285 с.
2. Ваганова О. И. Метод кейсов в профессиональном обучении: Учебно-методическое пособие / О. И. Ваганова. – Нижний Новгород : ВГИПУ, 2011. – 34 с.
3. Cruicshank D. Classroom games and Simulations / D. Cruicshank, R. Telfer // Theory into practice. – 1980. – V. 19. – P. 75-80.
4. Михайлова Е. А. Кейс и кейс-метод: общие понятия / Е. А. Михайлова // Маркетинг. – 1999. – № 1. – С. 109-117.
5. Долгоруков А. Метод case-study как современная технология профессионально-ориентированного обучения. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psycode.ru/2012/05/case-study/> (дата обращения 15.09.2018). – Название с экрана.
6. Варганова Г. В. Кейс-стадис как метод научного исследования / Г. В. Варганова // Библиосфера. – 2006. – № 2. – С. 36-42.
7. Метод case-study и перспективы его использования при подготовке специалистов финансово-экономического профиля: Учебно-методическое пособие: В 2 ч. / Под общ. ред. Н. Н. Комиссаровой. – Москва : Финансовая академия при Правительстве РФ. – 2006. – с. 8.
8. Буравой М. Углубленное case study: между позитивизмом и постмодернизмом / М. Буравой // Рубеж. –1997. – № 10. – С. 52-56.
9. Федянин Н. Чем кейс отличается от чемоданчика / Н. Федянин, В. Давыденко // Обсуждение за рубежом. – 2000. – № 7. – С. 12-16.
10. Добротин Д. Ю. Использование кейс-технологии для подготовки учителя к организации исследовательской деятельности младших школьников / Д. Ю. Добротин, И. Н. Добротин // Вестник Московско-



го городского педагогического университета. Серия : Педагогика и психология. – 2015. – № 4 (34). – С. 47-53.

Стаття надійшла 10.10.2018 року

**А. В. Жмай,**

преподаватель кафедры менеджмента и инноваций,  
Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова,  
Французский бульвар 24/26, Одесса, 65044, Украина  
e-mail: saschagmai@gmail.com

## **ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА CASE STUDY ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

В статье рассматривается история зарождения, сущность и роль метода case-study, а также проблема его внедрения в практику профессионального управленческого образования. Изучаются задачи этого метода и критерии технологии обучения в целом. Приводится общая схема работы с кейсами в рамках работы со студентами экономических специальностей.

**Ключевые слова:** case-study, образовательные технологии, менеджмент, управленческое образование, игровые технологии, компетенции, кейс.

**A. V. Zhmai,**

senior lecturer of Department of management and innovations  
of Odessa I. I. Mechnikov National University  
24/26, Frantsuzkiy av., Odessa, 65044, Ukraine  
e-mail: saschagmai@gmail.com

## **APPLICATION OF CASE STUDY METHOD FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT TRAINING**

The development of active learning methods is the main trend in the training of managers. The case-study method can be considered the dominant technology for training people who are focused on practical work in the business sector. Foreign business schools and universities have accumulated considerable experience in the use and application of this method in various training programs and various courses and disciplines.

The purpose of this article is to study the case-study method, its advantages in training in general and in management training in particular.

Currently, in higher education, training is aimed at creating a competent specialist. The achievement of this goal is undoubtedly facilitated by the use of cases.

The case method makes it possible to optimally combine theory and practice, develop skills to work with a variety of information sources. Students do not receive

ready-made knowledge, and learn to extract it yourself. Decisions made in a life situation are memorized faster than learning rules. In addition, the process of solving the problem outlined in the case is a creative process of knowledge, which implies the collective nature of cognitive activity.

The main change in society, affecting the situation in the field of education, is the acceleration of the development of society. As a result, the higher school should prepare its graduates for life, about which the school itself knows little. In today's fast-paced world, an increase in the volume of knowledge no longer means an increase in the level of education. The key to the success of the educational system is the competence approach, that is, student-centered education. Moreover, the case method is the first and very significant step towards a competence approach in higher education.

**Key words:** case study, educational technology, management, management education, gaming technology, competence, case.

## References

1. Pugachov, V. P. (2001). Testy, delovye igry, treningi v upravlenii personalom: Uchebnik dlia studentov vuzov [Tests, business games, trainings in personnel management: A textbook for university students]. Moskva : Aspekt Press. [in Russian].
2. Vaganova, O. I. (2011). Metod keisov v professionalnom obuchenii: Uchebno-metodicheskoe posobie [The case method in vocational training: Teaching guide]. Nizhnii Novgorod : VGIPU. [in Russian].
3. Cruicshank, D. & Telfer, R. (1980). Classroom games and Simulations. *Theory into practice*, Vol. 19, pp. 75-80.
4. Mikhailova, E. A. (1999). Keis i keis-metod: obschie poniatiia [Case and case method: general concepts]. *Marketing. – Marketing*, 1, pp. 109-117. [in Russian].
5. Dolgorukov, A. Metod case-study kak sovremennaia tehnologiia professionalno-orientirovannogo obucheniia [Case-study method as a modern technology of vocational-oriented learning]. Retrieved from : <http://pycode.ru/2012/05/case-study/> [in Russian].
6. Varganova, G. V. (2006). Keis-stadis kak metod nauchnogo issledovaniia [Case-studies as a method of scientific research]. *Bibliosfera. – Bibliosphere*, 2, pp. 36-42. [in Russian].
7. Komissarova, N. N. (2006). Metod keis-stadi i perspektivy ego ispolzovaniia pri podgotovke spetsialistov finansovo-ekonomicheskogo profilii: Ushebno-metodicheskoe posobie: V 2 ch. [The case-study method and the prospects for its use in the preparation of specialists for financial and economic profile: Teaching guide: 2 parts]. Moskva : Finansovaia Akademia pri Pravitelstve RF. [in Russian].
8. Buravoi, M. (1997). Uglublennoe case study: mezhdou pozitivizmom i postmodernizmom [In-depth case study: between positivism and postmodernism]. *Rubezh. – Milestone*, 10, p. 52-56. [in Russian].
9. Fedianin, N. & Davydenko, V. (2000). Chem keis otlichaetsia ot chemo-danchika [What is the case different from a suitcase]. *Obsuzhdenie za ru-*

*bezhom.* – *Discussion abroad*, 7, pp. 12-16. [in Russian].

10. Dobrotin, D. Yu. (2015). Ispolzovanie keis-tehnologii dlia podgotovki uchitelia k organizatsii issledovatel'skoi deiatelnosti mladshikh shkolnikov [The use of case technology to prepare teachers for organizing research activities of younger students]. *Vestnik Moskovskogo gorodskogo pedagogicheskogo universiteta. Seriiia : Pedagogika i Psikhologiiia.* – *Bulletin of Moscow City Pedagogical University. Series: Pedagogy and Psychology*, 4 (34), pp. 47–53. [in Russian].