

ДОСЛІДЖЕННЯ. РОЗРОБКИ. ПРОЕКТИ

УДК 37.013

*Валентина Кривцова, Олександр Воронов,
Віктор Комаровський*

ВИКОРИСТАННЯ СИТУАЦІЙНИХ ЗАВДАНЬ В НАВЧАЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ

Методичні засади розробки та застосування в навчальному процесі кейс-стаді розглядаються в контексті їх застосування при підготовці фахівців за спеціальністю «менеджмент». Дано визначення основних складових та порядок проведення занять, запропоновано підхід щодо модерації занять.

Ключові слова: проблемно-ситуаційні завдання, кейс, кейс-стаді.

Постановка проблеми

Аналіз тенденцій у розвитку системи менеджмент-освіти свідчить, що їх визначальною рисою є стратегія постійного ускладнення методики організації навчального процесу. Наголос робиться на програмах, що, з одного боку, вимагають глибокої теоретичної і практичної підготовки, а з другого, спроможні забезпечити отримання студентом своєрідного освітнього «продукту», в основу якого закладено триаду «теоретичні знання» + «практичні навички» + «розвиток кар'єрних здібностей». Але досвід практичної роботи у цьому напрямі свідчить, що досягнути потрібного рівня якості освіти тільки за рахунок традиційних підходів щодо організації учбового процесу практично неможливо.

Розвиток бізнесу в Україні, його інтеграція до світового ринку вимагають, щоб на кожному рівні управління, рішення, які відносяться до компетенції менеджера, приймалися самостійно. Тому сучасною особливістю його підготовки є те, що студент під час навчання повинний отримати навички самостійного осмислювання проблеми, аналізу та прийняття потрібних рішень, визнаючи при цьому оптимальні шляхи їх реалізації, перелік необхідних для цього ресурсів та оцінювати можливі наслідки.

Можливим виходом із ситуації, що склалася, є застосування методики організації навчального процесу, яка використовує опис та всебічний аналіз реальних економічних, соціальних або суспільних ситуацій з наступною підготовкою пропозицій щодо їх вирішення носить назву методу кейс-стаді. По суті, це є метод активізації навчального процесу шляхом використання для навчання реального фактичного матеріалу, який може бути узагальнений та розглянутий з точки зору його представлення у вигляді вирішення конкретного завдання або рішення кейсу [3, 10].

Питання використання проблемно-ситуаційних завдань в навчальному процесі, підготовці та аналізу розглядалося в низці робіт [1, 2, 5, 10]. Як відомо, початком визначення та застосування мето-

ду дослідження конкретних ситуацій (кейсів) звичайно рахують початок ХХ ст. в Школі бізнесу Гарвардського університету. Сьогодні він є візитною карткою будь-якої програми навчання бізнесу [7, 11–13].

Детальний опис методики розробки навчальних кейсів, їх класифікація та приведені методичні рекомендації щодо практичного застосування цього методу в навчальному процесі приведені в роботах [4, 5, 7]. Особливо слід виділити таку роботу, як [8], в якій детально розглянуті основні засади застосування методу ситуаційного завдання.

Із літератури відомі різні визначення цього методу:

- методи дослідження ситуацій ((case studies);
- ділові історії (case stories);
- метод кейс-стаді (case method);
- метод проблемно-ситуаційних завдань;
- аналіз ситуаційних вправ.

Поza його визначенням, кейс повинен відображати конкретну та відому громадськості або бізнесспільноті ситуацію, що склалася в діяльності компанії, її менеджменту, застосуванні технологій та випуску нової продукції, налагодження збуту або залучені інвестицій тощо. Навчальним завданням при цьому є його розробка, аналіз та підготовка викладачем спільно із студентами рекомендацій щодо вирішення проблеми, яка запропонована до розгляду [6].

Питання модернізації системи вищої освіти на засадах інтеграції до світової системи освіти, яке поставлено на порядку денному в Україні, в першу чергу передбачає пошук та застосування новітніх, сучасних методик організації навчального процесу. В цьому плані завдання щодо запровадження в практику вишів методу кейс-стаді є достатньо актуальним, що обумовлено:

- спрямованістю розвитку професійної освіти на формування умінь і навичок діяти в глобальному та конкурентному середовищі;
- формування у студента здібностей самостійно приймати та забезпечити виконання рішень.

Традиційний підхід до підготовки менеджерів орієнтовано на фахівців, покликаних забезпечити підготовку пропозицій для ухвалення рішення та його виконання. Відповідно, навчальний процес також був орієнтований на отримання студентами деякої кількості практичних навичок в сфері менеджменту організацій. Але сучасні вимоги до підготовки менеджерів потребують нового підходу до організації навчального процесу, метою якого є підготовка фахівця спроможного самостійно приймати рішення, необхідного для розвитку організації, рисунок 1:

- визначати і систематизувати існуючі проблеми в бізнесі (робота системи управління, інформатизація підприємницької діяльності тощо);
- визначати та обґрунтовувати вибір базової стратегії розвитку бізнес або галузі, розробляти відповідні програми;
- давати оцінку щодо конкурентоспроможності компанії (товару або послуг);
- визначати кадрову політику.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Аналіз останніх досліджень і публікацій



Рис. 1. Організація навчального процесу із застосуванням кейс-стаді

При застосуванні методу кейс-стаді в навчальному процесі необхідно також ураховувати те, що діяльність сучасного менеджера є, як правило, ситуаційною, тобто в значній мірі визначається ситуаціями, які формуються й розвиваються в суспільстві та на споживчому ринку і є залежними від активності діючих суб'єктів. У своїх рішеннях на засадах логічного мислення, урахування всіх чинників та їх взаємозв'язку при аналізі й вивченні поточної ситуації приймати рішення, які будуть призводити до успіху. Для підготовки такого спеціаліста необхідно надати студентам триаду «теоретичні знання» + «практичні навички» + «розвиток кар'єрних здібностей».

Відповідна модернізація методики навчання може бути здійснена на засадах використання методу кейс-стаді. Він розвиває такі кваліфікаційні характеристики менеджера, як здатність до проведення аналізу й діагностики проблем, уміння чітко формулювати й висловлювати свою позицію, спілкуватися, дискутувати, сприймати й оперативно оцінювати поточну інформацію. При цьому метод кейс-стаді є не лише хронологічним описом подій, а виступає єдиним інформаційним комплексом, який презентує набір питань, які спочатку ставляться, а потім підштовхує їх до розв'язання та відповідає певним специфічним вимогам:

- представляє реальну типову ситуацію з підприємницької діяльності;
- має альтернативні рішення.

Визначальною рисою методу кейс-стаді є можливість поєднання процесу моделювання конкретної ситуації з

проведенням її всебічного аналізу та розглядом можливих сценаріїв розвитку. Як наслідок, студенти отримують можливість не тільки набути досвід у практичному використуванні відповідних теоретичних знань, але і виробити в собі навички щодо оперативного і успішного розв'язання проблем, специфічних для сучасного бізнесу.

Відомі різні підходи щодо складання навчальних кейсів, таблиця 1.

Як це видно із таблиці 1, базою кейс-стаді є розгляд сукупності умов і зобов'язань пов'язаних із підприємницькою діяльністю. Тому визначення проблемної ситуації, крім конкретних управлінських питань, включає також інформацію про мету і основні завдання щодо її вирішення, стан відносин з іншими компаніями, економічну ситуацію в регіоні, активність політичних і громадських рухів і інших форм впливу зовнішнього середовища.

Зрозуміло, що поза ситуації, яка пов'язана з сферою бізнесу, навчальний кейс обов'язково повинен бути пов'язаний із змістом теми учбової програми та визначена навчальна методика його застосування.

У відповідності до викладеного, метою статті є розробка та оптимізації методики використання основних положень методу кейс-стаді при організації навчального процесу при підготовці менеджерів та управлінських кадрів.

Використання ситуаційного підходу в системі управлінської освіти дозволяє шляхом зменшення розриву між теорією й практикою навчити студентів:

Meta

Вигляд основного матеріалу

Види навчальних кейсів

Вид кейсу	Зміст	Форма визначення проблеми	Прийнятий обсяг (сторінки)
Класичні кейси гарвардського типу	Повний і всебічний опис процесу вирішення стратегічної проблеми бізнесу із застосуванням тексту, таблиць, статистичних даних, графіків, рисунків тощо. Студенти, на засадах порівняльного аналізу можливих варіантів її вирішення повинні запропонувати і обґрунтувати найбільш оптимальний варіант.	Загальний опис проблеми, включно прикмет, які її ідентифікують, джерел і передумов виникнення.	100–200
Кейс-історії	Навчальні кейс-історії застосовуються для представлення типової або відомої певної проблеми з менеджменту, яка була успішно вирішена. Студентам пропонується: дати відповідь на низку питань по змісту кейса та можливих варіантах вирішення поставленої проблемної ситуації; самостійно підготувати та обґрунтувати певні пропозиції.	Включають обов'язкове формулювання проблеми, яка є типовою для галузі або сфери діяльності	10–30
Міні-кейси	Специфічна форма письмового контролю знань студентів.	Формулювання визначеної проблеми з її коротким описом	1–2
Кейси-презентації	Специфічна форма навчальних кейсів, у яких є конкретна мета: навчання студентів навичкам прийняття рішень.	Формулювання визначеної проблеми з її коротким описом.	15–30
Кейси з визначення проблеми	Всебічний опис ситуації, включно передумови та тенденції у розвитку. На засадах діагностики проблеми – визначення джерел її виникнення.	Крім визначення проблеми, обов'язково приводяться її прикмети.	50
Кейси без визначення проблеми	Опис передумов та тенденції у розвитку специфічних ситуацій, для яких неможливо однозначно визначити проблему. Ситуація що підлягає розгляду, може бути представлена статистичними даними, результатами соціологічних досліджень, оцінками суспільної думки, показниками економічного розвитку тощо. Мета кейса – визначення стратегії дій у випадку, коли неможливо чітко визначити проблему, як єдине джерело ситуації.	Опис загальних прикмет певної ситуації.	50
Прикладні кейси-вправи	Опис типових ситуації, які зустрічаються у поточній діяльності будь-якої державної установи або органів місцевого самоврядування.	На засадах визначення однієї типової ситуації – визначення і узагальнення типових проблем у бізнесі.	25–50

- оцінювати поточну ситуацію, яка склалася в галузі або компанії;
- вибрати й організувати ключову інформацію;
- визначати основні джерела виникнення проблеми й можливості щодо їх вирішення;
- прогнозувати шляхи розвитку ситуації;
- приймати оптимальне рішення за умов невизначеності;
- вміти критикувати та конструктивно реагувати на критику;
- публічно формулювати та аргументувати свою точку зору.

Тому при виконанні практичних завдань рекомендується перейти від відомого підходу, коли із студентами розглядаються ситуації типу «що роботи з проблемою, яка склалася» до «як зробити краще, ніж є». Обов'язковою умовою використання кейс-стаді є залучення студентів до навчального процесу. Їх вкладом повинно стати обґрунтування ідеї кейсу, пропозиції щодо розгляду проблеми, яка визначена в кейсі, визначення альтернатив варіантів її вирішення.

Таким чином, кейс-стаді, які поєднують класичну теорію менеджменту з потребою вирішення практичних задач розвитку бізнесу, слід застосовувати у вигляді

єдиної комплексної менеджмент – задачі, яка має наступну структурно-логічну побудову, рисунок 2.

Як це видно із рисунку 2, метод кейс-стаді ґрунтується на принципах, які фактично приводять до перегляду ролі викладача й студента. Визначальною рисою цього методу є те, що студенти спільно з викладачем виступають в ролі консультантів по розглянутій проблемі. Для цього їм необхідно не тільки осмислити визначену проблему, але і продемонструвати володіння певним комплексом знань, які необхідно буде застосувати для вирішення даної проблеми. Як наслідок, студенти на засадах активної участі приймають на себе частку відповідальності за проведення і результативність навчального процесу.

Зобов'язання викладача при використанні цього методу полягає в тому, щоб створити в аудиторії такі умови, які будуть спонукати студентів до загальної дискусії, повністю розкрити свої здібності. Для цього він повинен забезпечити за певними правилами розробку моделі тій проблемній ситуації, яка була вибрана у якості кейсу та звичайно не має однозначних рішень.

В основі застосування методу кейс-стаді є відповідний кейс, який у певному випадку представляє опис проблеми пов'язаною із менеджментом в сфері бізнесу, управління фінансами, персоналом тощо. Тому підготовку до занять і треба починати з попередньої розробки кейсу.

Процес написання або складання кейсів характеризується великою розмаїтістю засобів, методів, прийомів і підходів. Узагальнюючи їх, можна визначити такі етапи:

Етап 1. Пошук і визначення проблеми.

Проблема вибору ідеї кейсу звичайно є першою, з якою зіштовхуються викладач і студенти. Процес визначення конкретних управлінських ситуацій і організацій, компаній готових до співробітництва, можна позначити як етап пошуку первісних умов, для визначення та обґрунтування доцільності розгляду проблеми для майбутнього кейса. Основна мета першого етапу — визначити основну ідею кейсу та знайти ситуацію, на основі якої можна її представити.

Етап 2. Збір інформації.

Після визначення проблеми, яка буде покладена в основу майбутнього кейса, необхідно налагодити кон-

такти з тими фірмами, які дадуть згоду надати відповідні матеріали. У процесі збору інформації й особливо при наступній її обробці слід пам'ятати, що необхідно збирати всю інформацію, яка необхідна для визначення проблеми. Важливою є і загальна інформація про стан галузі, в якій діє компанія. І тут слід зауважити, що якість зібраної інформації в першу чергу визначається не її обсягом, а тим, наскільки професійно попередньо було визначено, а що дійсно потрібно.

Етап 3. Визначення структури і складання кейсу.

Процес складання кейса є початком практичної роботи над ним. Важливою умовою на цьому етапі є встановлення зв'язку між конкретними темами дисципліни зі специфічною концепцією кейсу та урахування таких його складових, як:

- структура, обсяг і оптимальність форми представлення інформації;
- визначення змісту та форми викладання матеріалу.

Визначаючи специфіку процесу складання кейсу, слід наголосити на таких моментах, як початок і закінчення тексту кейсу, що є принциповим для представлення і розуміння застосування методу кейс-стаді. У будь-якому разі, запропоновані студентами можливі варіанти вирішення проблеми повинні ще бути прийнятні іншими студентами та викладачем при презентації кейсу. У підсумку це також підвищує ефективність застосування методу кейс-стаді.

Не існує чітких, однозначних рекомендацій щодо визначення обсягу майбутнього кейсу. Студенти повинні самостійно, в залежності від задач, розв'язуваних за допомогою цього кейсу, визначити, що дійсно необхідно включити в його зміст, а що є сенс або навіть необхідно, виключити.

Узагальнюючі питання про зміст кейсу, слід ще раз наголосити на таких особливостях процесу:

- в кейсі описуються події, які узяті з реальної практики роботи бізнесу;
- напрацьована інформація про діяльність компанії є достатньою для розгляду проблеми;
- бажаним фоном викладання кейс-матеріалу є статистичні дані, висловлення фахівців щодо

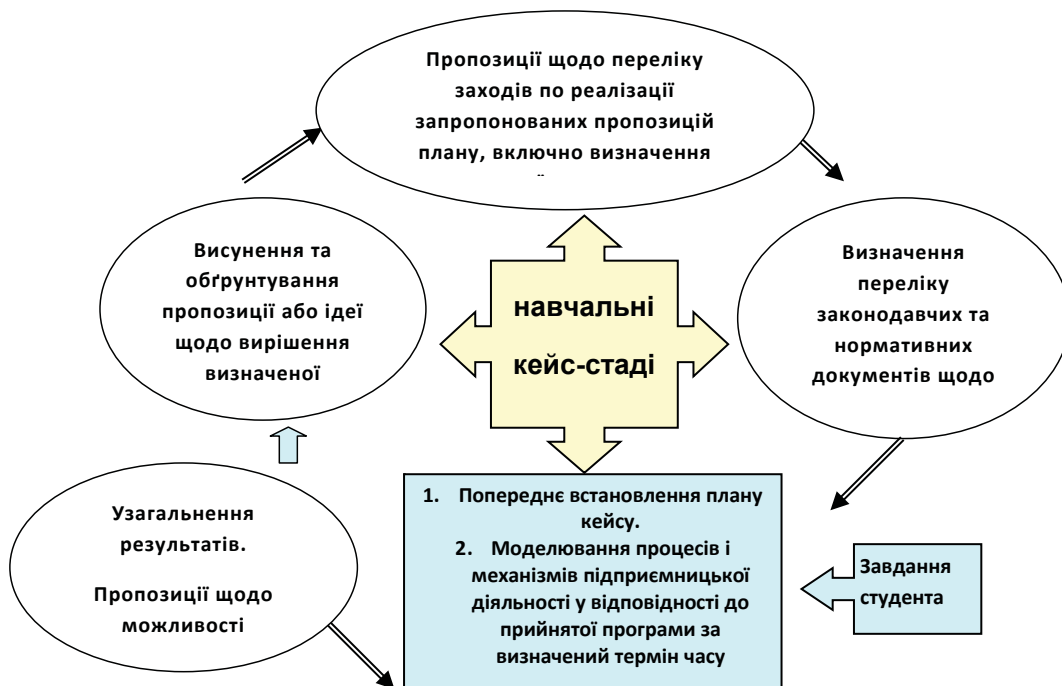


Рис. 2. Складові і послідовність застосування методу кейс-стаді

розглянутої проблеми, думки суспільних діячів та фахівців.

Як результат, кожен кейс приймає свою індивідуальну, властиву тільки йому структуру, яка характеризується чітко вираженими сюжетом.

Звичайно зміст кейсу викладається в строгій відповідності до тимчасової структури реальної проблеми, яка була покладена в його основу. Студенти повинні чітко уявляти, у якій тимчасовій послідовності відбуваються події, викладені в кейсі. Включення до опису кейсу відповідних коментарів, міркувань, думок, цитат із ЗМІ та інших необхідних матеріалів слід також робити у відповідності до хронології подій.

Щоб кейс дійсно був цікавим для розгляду, необхідна наявність сюжету, в основу якої покладена конфліктна ситуація. Конфлікт в управлінні, суспільстві або економічна криза є передумовою успішного визначення проблеми.

Важливим доповненням кейсу є презентації та роз'яснювальні матеріали. Необхідно пам'ятати, що сприйняття кейсу його авторами та тими, хто буде залучений до дискусії, не однакове. І основне завдання, що виникає в цьому зв'язку, як можна більш об'єктивно передати це студентам.

Основні етапи збору та використання інформації, необхідної для складання кейсу, приведені в таблиці 2.

Таблиця 2

Основні етапи збору та розгляду інформації при розробці кейсу

	Етапи.			
	Попередня підготовка	Дії	Оцінка	Запровадження результатів
Завдання та напрями дій	визначення мети застосування кейсу; визначення компанії, проблема якої буде покладена в основу кейсу; встановлення переліку і етапи работ над кейсом; визначення ресурсів, розподіл обов'язків.	збір інформації про роботу організації; складання кейсу; узгодження дозволу на відкрите оприлюднення отриманої інформації. оцінка достатності якості і обсягу зібраного матеріалу; уточнення плану подальшої роботи над кейсом.	обговорення кейсу на заняттях; оцінка виконаної роботи з боку викладача; оцінка щодо відповідності визначеної ситуації освітньої мети; оцінка щодо відповідності визначеної ситуації вимогам підготовки кейсу;	визначення можливості використання кейсу та його результатів в роботі органів влади; визначення можливості щодо використання кейсу у наступних заняттях; визначити форми участі інших учасників проекту.
Можливі помилки	нечітке визначення мети; невірне розуміння ролі розробників кейсу.	збір інформації став самоціллю; недостатня попередня підготовка; невірно вибрано організацію.	питання, поставлені на обговорення, не пов'язані з метою кейсу; зібрано матеріал, який не пов'язаний з метою кейсу; невірно вибрана державна установа	

Після остаточного визначення проблеми слід перейти до складання кейсу. Звичайно використовують три варіанти:

Загальний опис відомих прикладів діяльності відомих фірм та компаній. Всебічно розглядаються стратегія їх бізнесу та розвитку, мета і завдання діяльності, менеджмент та кадрова політика, специфічні умови роботи тощо. Обов'язково приведення прикладів найбільш вдалих проектів або програм, товарів, послуг тощо.

Опис відомої конкретної проблеми, яка успішно була вирішена фірмою. Наголос слід зробити на специфічних питаннях прийняття рішень і процедурі їх виконання. До розгляду в кейсу в цьому варіанті може бути запропоновано:

- специфічна методологія прийняття менеджментом фірми рішення;
- процедура діагностування та аналізу проблеми;
- послідовність виконання рішення та його ресурсне забезпечення.

Опис специфічної проблемної ситуації в бізнесі, коли з будь-яких причин саму проблему неможливо чітко визначити. В цьому випадку, за увагу береться низка непрямих факторів.

Зрозуміло, що в реальній практиці можливо поєднання цих варіантів.

Основні стадії щодо організації роботи над кейсом приведені на рисунку 3. Студенти, використовуючи зібрану інформацію, готують свої пропозиції, визначають мету своєї роботи та узгоджують з викладачем основні завдання і форму звіту. Все це проводиться у контексті того, щоб описана в ньому ситуація була зрозуміла і мала єдине тлумачення. Додатково до опису кейсу слід додати перелік питань, які пропонуються для обговорення в аудиторії та методичні нотатки для викладача (план проведення занять, фахові особливості визначеної в кейсі проблеми, пропозиції щодо узагальнення дискусії тощо).

Етап 4. Узгодження дозволу на відкрите оприлюднення.

Узгодження дозволу на відкрите оприлюднення матеріалу кейсу є заключним етапом складання кейсу. Не слід використовувати кейс у навчальному процесі доки, це не буде узгоджено із тими, хто надавав інформацію. Ігнорування цієї процедури пов'язано із можливим конфліктом із джерелом інформації.

Етап 5. Використання кейсу в навчальному процесі.

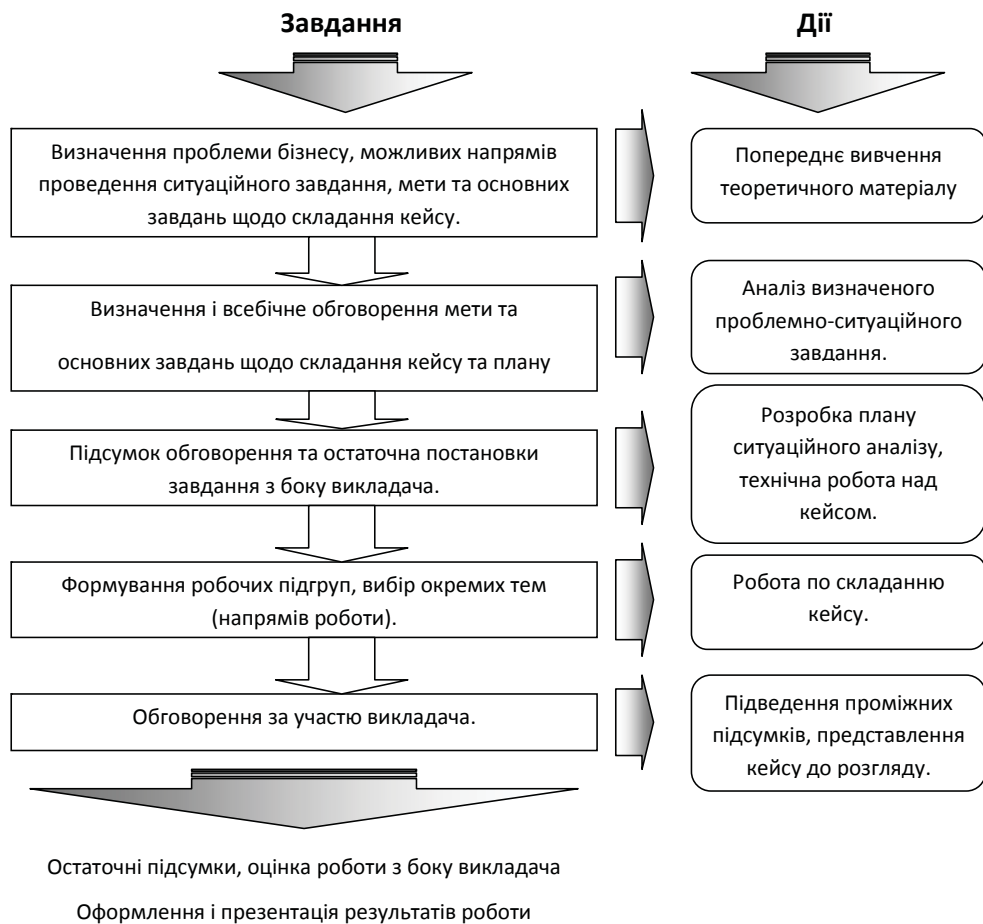


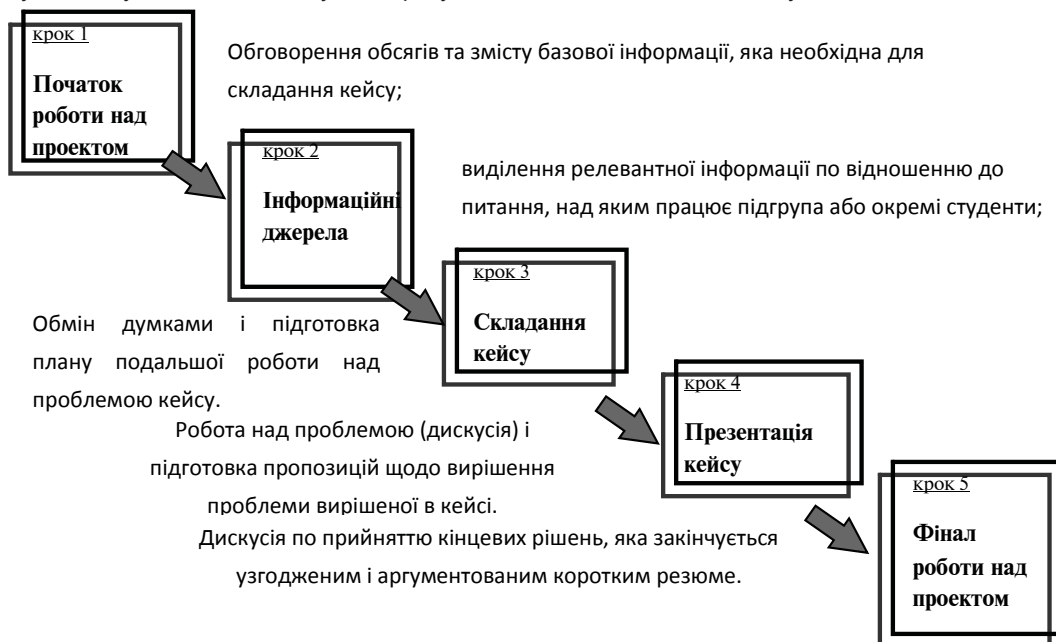
Рис. 3. Стадії щодо організації роботи над кейсом

Організація учбового процесу із використанням проблемно-ситуаційно завдань звичайно базується на трьох основних складових: кейс, викладач та студенти.

Викладач, в першу чергу, повинен допомогти студентам встановити зв'язок поміж визначеною проблемною ситуацією із відповідними механізмами державного управління. На засадах такого зв'язку і буде потім проводитися аналіз кейсу, пошук шляхів вирішення проблемної ситуації та узагальнення ситуації. Зрозуміло,

що на викладача покладається також і організаційна робота по забезпеченню складання студентами кейсу та проведення циклу занять, де його буде всебічно розглянуто. Обов'язковою складовою цього етапу є розробка методичного забезпечення включно плану або сценарію проведення занять.

Робота викладача в аудиторії включає також проведення дискусій щодо змісту кейсу, оцінки роботи студентів та підведення підсумків.



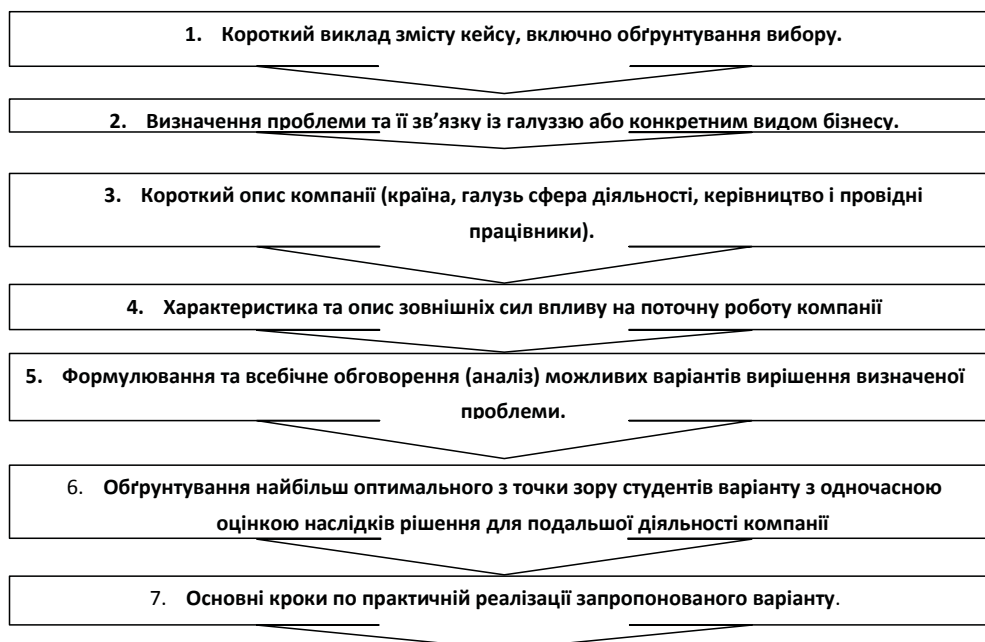


Рис. 4. Алгоритм послідовності дій по проведенню розбору та обговоренню кейсу

Звичайно, сама процедура послідовності проведення розбору та обговорення сьогодні вже є достатньо традиційною. Але, як і раніш, специфічні вимоги підготовки менеджерів мають свої особливості, рисунок 4.

При організації роботи з кейсом іноді корисно використовувати методи модерерації, які в останні часи отримали широке розповсюдження в ситуаційних завданнях. Їх використання має за мету привчити студентів до роботи в одній команді та швидко приймати рішення за умов обмеженої інформації і браку часу.

Модератор звичайно визначає та розподіляє роботу в групі, включаючи підготовку пропозицій щодо формування ідеї по вирішенню проблеми та організації дискусії по запропонованим пропозиціям. Важливе значення в процесі модерерації є організація послідовного та відкритого обміну думками, надання можливості кожному з учасників діяти в якості експерта або аналітика.

На рисунку 5 представлено алгоритм послідовності дій щодо організації роботи з кейсом з використанням методів модерерації проблемно-ситуаційних завдань.

Підсумком роботи над кейсом є підготовка резюме в вигляді висновків (текст, графіки, таблиці).

Усе вищесказане свідчить про актуальність і важливість теми, винесеної в заголовок статті. Перевага кейсів або проблемно-ситуаційних завдань завдяки оптимальному сполученню теорії й практики, є визначальним чинником по їх рекомендації для широкого застосування при підготовці майбутнього державного службовця.

Література.

1. Г.Л. Багиев, В.Н. Наумов. Руководство к практическим занятиям по маркетингу с использованием кейс-метода [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru>.
2. Долгоруков А. Метод case-study как современная технология профессионально-ориентированного обучения [Электронный ресурс] <http://www.vshu.ru>.
3. Кейс метод. Окно в мир ситуационной методики обучения (case-study). [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.casemethod.ru>.
4. Методические указания по подготовке кейсов. Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова. д.э.н., проф. Ахвледиани Ю.Т. Москва 2006 г.

5. Панина Т.С. Современные способы активизации обучения: Учебн. пособие для студентов высш. учеб. заведений \ Панина Т.С., Л. Н. Вавилова; под редакцией Т.С.Паниной. – М.: Издательский центр «Академия», 2006. – 176 с.

6. Реферативный обзор на тему «Метод case-study как современная технология профессионально-ориентированного обучения», подготовленный коллективом Отдела методического обеспечения учебного процесса Финансовой академии при Правительстве Российской Федерации под руководством Н.Н. Комиссаровой. [Электронный ресурс] Режим доступа: www.fa.ru.

7. Руководство для написания кейсов. Составитель: Рейн Питерсон, Канадско-Российская программа «Корпоративное управление», Школа бизнеса им. Шулиха, Йоркский университет, Торонто, Канада. [Электронный ресурс] Режим доступа: www.cgc.hse.ru.

8. Ситуационный анализ, или анатомия кейс-метода / [под ред. Ю.П. Сурмина]. – К. : Центр инноваций и развития, 2002. – 286 с.

9. Стародубцева Е.А. Использование метода кейс-стади в рамках профессионально-ориентированного обучения иностранному языку студентов экономического специальности / Е.А. Стародубцева // Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка.- 2011.-№20(231). – С. 77–83.

10. Яковлев М.В. Застосування кейс-стаді як методу політичних досліджень: спроба типологізації /М.В.Яковлев// Наукові записки НаУКМА. – К. : Національний університет «Києво-Могилянська академія». – 2011. – №121. – С. 13–16.

11. Daly P. Methodology for Using Case Studies in the Business English Language Classroom [Электронный ресурс] / Peter Daly // The Internet TESL Journal – 2002. – Vol. VIII, No. 11. – [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://iteslj.org>.

12. С. Roland Christensen With Abby J. Hansen. Teaching and the Case Method. Boston: Harvard Business School, 1987.

13. Michiel R. Leenders and James A. Erskine disc Research: The Case Writing Process. Ontario: School of Business Administration The University of Western Ontario, 1989.