

I. – Luhansk: Dal EUNU, 2011. - P. 159–166. **8.** Vasylytsiv, T. G. *Improvement of the state regulation of entrepreneurship activity in Ukraine* Strtezhichni priorityety. – 2009. – No.1(10). - P. 145–149. **9.** Verba, V. A. *Problems of identification of the enterprise competence* V. A. Verba, O. M. Grebeshkova Problemy nauky. – 2004. – No. 7. - P. 23–28. **10.** Voronkova, A. E. *Support of the competitive potential of the enterprise* A. E. Voronkova, V. P. Ponomarov, G. I. Dibnis. – K.: Tekhnika, 2000. – 152 p. **11.** Golomsha, N. E. *Essence and hierarchy of the “competitiveness” category* N.E. Golomsha Innovatsiina ekonomika. – 2009. – No. 1. - P. 59 – 62. **12.** Zlyden I. M. *Enterprise competitiveness – basis for provision of its competitive potential* I. M. Zlyden Herald of Kharkiv National Technical Agricultural University. – No. 35. – Kharkiv: KNTAU. – 2006. - P. 133–137. **13.** Kletsova, K. V. *Use of competences concepts in provision of the competitiveness of the enterprise personnel*: Ph.D. (Econ.) thesis: 08.00.04 K. V. Kletsova. – Alchevsk, 2010. – 172 p. **14.** Malaieva, T. *Estimation of the company competitiveness* T. Malaieva Biznes Inform. – 1998. – No. 17 – 18. - P. 115–118. **15.** Nagar, M. B. *Estimation of personnel competency as the priority direction of human resource management on the principles of coaching* [Electronic resource] M. B. Nagar. – Access mode: [http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik2010\\_7stattiNagara.pdf](http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik2010_7stattiNagara.pdf) **16.** *Rating of global competitiveness 2011–2013* уу. [Electronic resource]. – Access mode: <http://gtmarket.runevstate200909082166> **17.** Skliar E. P. *Modern approaches to formation of competences models for enterprise personnel* E. П. Скляр Herald of East-Ukrainian Volodymyr Dal National University. – 2012. – No.15(186). P. I. - P. 162–170. **18.** Shumpeter, I. *Theory of economic development* – M.: Progress, 1982. – 159 p.

Надійшла (received) 14.11.2014

## УДК 330.111.4

**Ю.В. СОРОКОЛАТ**, канд. мед. наук, директор Департамента  
здрavoохранення Харківського городского совета, Харків;  
**В.А. САДОВСКИЙ**, канд. экон. наук, проф., НТУ «ХПИ»;  
**Г.В. СЕМЕНЧЕНКО**, канд. экон. наук, доц., НТУ «ХПИ»

### КЕЙС-МЕНЕДЖМЕНТ КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ В СЕТИ ОТРАСЛИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

В статье рассматривается кейс-менеджмент как метод формирования управленческих решений в сети отрасли здравоохранения. Проанализированы преимущества и препятствия внедрения метода кейс-менеджмента. Приведена предлагаемая классификация управленческих решений. Обоснована необходимость дальнейшего изучения метода с целью повышения качества медицинского обслуживания населения.

**Ключевые слова:** метод, кейс-менеджмент, классификация, управленческое решение, медицинское обслуживание.

**Введение.** На ранней стадии анализа бизнес ситуации возникает необходимость в первую очередь выявить чёткую и структурированную цель, а также оптимальные пути к ее достижению. В качестве первоначального этапа отбора таких путей часто используется метод бизнес-кейсов. В социальной сфере не менее важно, чем на производстве, а иногда, и более важно определить приоритеты развития отрасли, так как предвидение зарождения социальной напряженности в обществе чревато негативными ситуациями в социуме.

---

© Ю.В. Сороколат, В.А. Садовский, Г.В. Семенченко, 2014

**Анализ последних исследований и публикаций в литературе.** В Украине человек, его жизнь и здоровье, честь и достоинство, неприкосновенность и безопасность признаются наивысшей социальной ценностью [1]. В этой связи результаты деятельности учреждений и предприятий отечественной отрасли здравоохранения могут расцениваться как один из показателей уровня развития общества [2]. Для достижения более высоких результатов этой деятельности в условиях ограниченных финансовых, энергетических, кадровых и материальных ресурсов возникает актуальная необходимость применения новых более мобильных и наукоемких методов управления.

Одним из таких методов является кейс-менеджмент, возникший в середине прошлого века в первую очередь как наука, призванная вооружить менеджеров ведению бизнеса в области консалтинга и аудита. В Украине практика применения метода кейс-менеджмента пришла в начале XXI века с преподавателями высших учебных заведений и развита отечественными специалистами-управленцами в виде АСМ (адаптивного кейс-менеджмента) [3].

Суть метода кейс-менеджмента заключается в ознакомлении с проблемой и нахождении ее разрешения путем управленческих процедур по выбору уже известных решений аналогичных ситуаций. В настоящее время активизировались аутсорсинговые компании по проведению обучения использования готовых кейс-сайтов, клубы по проведению кейс-чемпионатов, фирмы по созданию структурированных кейсов по конкретным ситуациям для определенных пользователей.

**Цель статьи.** Применение метода кейс-менеджмента в сфере отрасли здравоохранения обусловлено как многогранностью управленческих задач, так и многовекторностью их решений. Увязать на практике эти составляющие сложно, несмотря на неоднократность повторения многих ситуаций. Изучение и внедрение данного метода даст возможность принимать более обоснованные и оперативные управленческие решения при аналогичных ситуациях с целью повышения качества оказываемых медицинских услуг (см. рис. 1). Погрешности представленного рисунка отражают не результат графического построения, а реальные связи взаимодействия управленческих решений.

**Постановка проблемы.** Управление медицинскими учреждениями связано с такими социальными проблемами как формирование престижности медицинского работника, мотивация его труда, культура коллективной работы, профессиональный рост медицинских специалистов, активизация миграционных процессов.

К современным методам управления коллективами работников относят подход кейс-менеджмента. Он используется как организационный инструмент:

- формирования управленческих решений по организации работы учреждений (предприятий) охраны здоровья;
- накопления управленческих решений для их повторного использования;

- адаптации накопленных решений, позволяющей автоматизировать процессы, не подвергая ломке существующие схемы для достижения сбалансированного состояния;
- снижения трудоемкости настройки и программирования его для конкретных пользователей;
- самостоятельного адаптирования кейса к изменениям внешней и внутренней среды.



Рис. 1 - Схема взаимозависимых существующих организационных связей в отрасли здравоохранения

Препятствия на пути внедрения метода кейс-менеджмента в широкую сеть учреждений (предприятий) охраны здоровья:

- отсутствие единой информационной базы отрасли;
- недостаточная обеспеченность современной компьютерной техникой учреждений охраны здоровья;
- не полный охват интернетом сети учреждений охраны здоровья;
- отсутствие связи «on line» между потребителями и исполнителями по поводу необходимых объемов и направлений медицинских услуг;

Внедрение и адаптация кейса для конкретной управленческой структуры или сети учреждений (предприятия) охраны здоровья имеет смысл только когда ситуация имеет цикличность и практический результат, который полезен для дальнейшего использования (см. рис. 2),



Рис.2 – Цикличность использования кейса управленческих решений

**Материалы исследования.** Организация охраны здоровья населения одна из приоритетных государственных гарантий, которая обусловлена формированием управленческих решений, оформлением их документально, доведением до исполнителей, контролем и анализом их выполнения. В течение года формируется великое множество распоряжений, указаний, приказов Министерства охраны здоровья Украины (за 10 месяцев 2014 года издано свыше 700 приказов), Департаментов здравоохранения областных государственных администраций и местных органов самоуправления, руководителей учреждений и предприятий охраны здоровья.

**Результаты исследований.** Предлагаемая автором классификация управленческих решений отрасли здравоохранения, требующих при их формировании применения метода кейс-менеджмента, составлена на основе изучения аналитических материалов результатов работы отрасли (в табл.).

Внедрение стандартизованных кейсов даст возможность экономить рабочее время квалификации исполнителей, а также решать задачи по автоматизации повторяющихся процессов. При этом объектом кейса должен быть не процесс, а проблема, объединяющая множество объектов. Примером может служить документальное сопровождение обслуживания пациентов в учреждениях охраны здоровья при необходимости оперативного реагирования в случаях непредвиденного увеличения обращающихся за медицинской помощью (эпидемии, стихийные бедствия, крупные аварии и т.д.).

Положительным моментом применения кейсов в сети учреждений охраны здоровья является также возможность управления пользователями с одновременной коррекцией их действий в реальном времени.

Таблица – Классификатор управленческих решений отрасли здравоохранения

№ пп	Класс	Подкласс	Содержание управленческого решения
1	2	3	4
1	Уровень формирования	Высшие межгосударственные органы	Акты международных договоренностей
		Высшие государственные органы власти	Законы Украины о здравоохранении; Законы Украины о бюджете на текущий бюджетный год.
		Министерство здравоохранения Украины	Приказы по организации медицинской помощи населению Украины.
		Местные органы самоуправления	Решения городского совета по организации медицинской помощи громаде; Приказы местных исполнительных органов по организации медицинской помощи населению населенного пункта.
		Учреждения (предприятия) охраны здоровья	Приказы.
		Подразделения учреждений (предприятий)	Указания.
2	Форма представления	Действующее законодательство	Законы Украины.
		Подзаконные акты	-постановления Верховной Рады Украины; -акты Президента Украины (указы, распоряжения); -акты органов исполнительной власти: а) Правительства Украины (постановления, распоряжения); б) центральных органов исполнительной власти (акты министерств); в) местных органов исполнительной власти (распоряжения глав местных государственных администраций); -контрольно-надзорных органов (акты Генерального прокурора Украины); -акты органов местного самоуправления (решения) и др.
		Сложные	Формирование государственной политики здравоохранения населения; Разработка и утверждение бюджета отрасли здравоохранения на текущий бюджетный год; Формирование кадровой политики специалистов отрасли здравоохранения; Медикаментозное обеспечение населения; Формирование стандартов качества лечения; Утверждение смет расходов, штатных расписаний, кадровый документооборот, организационные и др. документы Приказы и распоряжения исполнительных органов, руководителей учреждений (предприятий); Управленческие решения на уровне учреждения (предприятия) охраны здоровья, требующие согласования.
Простые	Управленческие решения на уровне подразделения учреждения (предприятия) охраны здоровья по одному вопросу не требующие согласования.		

Окончание табл.

1	2	3	4
4	Специализация	Менеджмент	Протоколы коллегий, совещаний, семинаров, медицинских советов, программы курсов повышения квалификации, договоры и др.
		Социология и демография	Целевые комплексные программы.
		Кадры	Приказы, распоряжения, отчеты, уставы, контракты и др.
		Финансы	Сметы, бюджетные запросы, лимиты, счета, цены и тарифы, отчеты, транши, субвенции и др.

В результате применения кейсов появляется возможность сохранять образовавшиеся связи для дальнейшего анализа выполненных задач, что, в свою очередь, порождает потенциал для научно обоснованного прогнозирования событий на будущие периоды.

Особенно важно применение кейсов в отрасли здравоохранения при часто изменяющихся обстоятельствах, а именно: законодательные акты, вступающие в силу до даты их приема; растущие цены на медикаменты и медицинское оборудование; незапланированное с начала бюджетного периода увеличение тарифов на энергоносители; дефицит ресурсов и т.д. В этих условиях такой инструмент как кейс-менеджмент позволит формализации процессов, что обеспечит адаптацию системы к изменениям внешней и внутренней среды.

**Выводы.** Анализируя сложившуюся ситуацию с формированием управленческих решений отрасли здравоохранения в Украине можно сделать вывод, что для повышения эффективности функционирования сети учреждений охраны здоровья внедрение метода кейс-менеджмента позволит решить целый ряд сложных проблем и, прежде всего, обеспечение достойного уровня оказания квалифицированной, доступной, качественной медицинской помощи населению.

**Список литературы:** 1. Конституция Украины. 2. Закон Украины «Основы законодательства Украины о здравоохранении». 3. *Гозман О., Жаворонкова А., Рубальская А.* Путеводитель по MBA в России и за рубежом. — Москва: Begin Group, 2004. — С. 47. 4. *Marko Schweizer, ed.* (2005). *World Guide to Library, Archive, and Information Science Associations* (2nd ed.). The Hague, The Netherlands: International Federation of Library Associations. p. 346. ISBN 3-598-21840-0. Retrieved 8 January 2013. 5. Jump up^ "ISO 32000-1:2008 - Document management – Portable document format – Part 1: PDF 1.7". Iso.org. 2008-07-01. Retrieved 2014-10-12. 6. Jump up^ Adobe Systems Incorporated (2008-07-01), *Document Management – Portable Document Format – Part 1: PDF 1.7, First Edition*, retrieved 2014-10-12. 7. Jump up^ "What is Enterprise Content Management (ECM)?" . AIIM. Association for Information and Image Management. Retrieved 2014-10-12. 8. Jump up^ "About AIIM". AIIM. Archived from the original on 2008-04-23.

**Bibliography (transliterated):** 1. Konstitucija Ukrainy. 2. Zakon Ukrainy «*Osnovy zakonodatel'stva Ukrainy o zdravoohranenii*. 3. *Gozman O., Zhavoronkova A., Rubal'skaja A. Putevoditel' po MBA v Rossii i za rubezhom*. — Moscow: Begin Group, 2004. — p. 47. 4. *Marko Schweizer, ed.* (2005). *World*

*Guide to Library, Archive, and Information Science Associations* (2nd ed.). The Hague, The Netherlands: International Federation of Library Associations. p. 346. ISBN 3-598-21840-0. Retrieved 8 January 2013. 5. Jump up "ISO 32000-1:2008 - Document management – Portable document format – Part 1: PDF 1.7". Iso.org. 2008-07-01. Retrieved 2014-10-12. 6. Jump up^ Adobe Systems Incorporated (2008-07-01), *Document Management – Portable Document Format – Part 1: PDF 1.7, First Edition*, retrieved 2014-10-12. 7. Jump up^ "What is Enterprise Content Management (ECM)?" . AIIM. Association for Information and Image Management. Retrieved 2014-10-12. 8. Jump up^ "About AIIM". AIIM. Archived from the original on 2008-04-23.

*Поступила (received) 17.11.2014*

**УДК 658.26:65.012**

**С.В. ВОЙТКО**, д-р.екон.наук, проф., Національний технічний університет України «КПІ», Київ

### **ФАКТОРИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ТА МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИХ РЕСУРСІВ НА МАШИНОБУДІВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

В статті запропоновано використання енергетичного балансу підприємства, як один з можливих методів обґрунтування і вибору напрямку підвищення енергетичної ефективності машинобудівного підприємства. Аналіз енергетичних балансів полягає в якісній і кількісній оцінці стану енергетичного господарства підприємства та енергоспоживання, що дозволяє класифікувати основні організаційно-технічні заходи з енергозбереження на промисловому підприємстві.

**Ключові слова:** заходи енергозбереження, енергетичний баланс підприємства, енергетична ефективність, організаційно-технічні заходи з енергозбереження

**Вступ.** На сьогоднішній день Україна спроможна задовольняти себе комплексом енергоресурсів власного виробництва менше ніж на 50%, що робить її енергодефіцитною країною. В той же час енергоємність валового внутрішнього продукту України в два рази вища за енергоємність промислово розвинених країн, а ефективність використання енергоресурсів нашого промислового комплексу вкрай низька.

Таким чином, розробка та впровадження на промислових підприємствах організаційно-економічних заходів з енергозбереження та підвищення енергетичної ефективності є першим та необхідним етапом зниження енерговитрат на машинобудівних підприємствах України.

Незважаючи на прийняття державою відповідних програм та впровадження різноманітних методів стимулювання втілення на підприємствах енергозберігаючих заходів, енергоємність української продукції промислового призначення залишається вкрай високою, та перевищує енергоємність аналогічної продукції не тільки розвинут країн, але

© С.В. Войтко, 2014