

– 2012. – 340 p. **7.** Vartanova, O. V. *Analysis of competences of an industrial enterprise* O. V. Vartanova Ekonomika. Menedzhment. Pidryemnytstvo. Collected papers of East-Ukrainian Volodymyr Dal National University. Issue. 23. P. I. – Luhansk: Dal EUNU, 2011. - P. 159–166. **8.** Vasylytsiv, T. G. *Improvement of the state regulation of entrepreneurship activity in Ukraine* Strtehichni 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 yy.* [Electronic resource]. – Access mode: <http://gtmarket.runewsstate200909082166> **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  
здравоохранення 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 демография и	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, обеспечить 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 zdavoohranenii*. 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)?" .AИM. Association for Information and Image Management. Retrieved 2014-10-12. 8. Jump up^ "About AИM". AИM. 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.