

**ЗВІТ ПРО УПРАВЛІННЯ
КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО
ПІДПРИЄМСТВА «КИЇВСЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА
ЛІКАРНЯ № 18»
за 2025 рік**

КИЇВ-2026

I. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТА ОПИС ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Лікарняні корпуси КНП «Київська міська клінічна лікарня №18» збудовані наприкінці XIX століття. Дозвіл на будівництво університетських клінік було отримано у 1882 році. У 1885 році введено в експлуатацію двоповерховий корпус на Бібіковському бульварі, в якому розмістилися факультетські терапевтична та хірургічна клініки. У 1888 році відкрито акушерсько-гінекологічний клінічний корпус, а в 1899 році — прибудови, у яких функціонували гінекологічні палати, інфекційні ліжка, відділення водолікування та бібліотека. У 2025 році лікарня відсвяткувала свій 140-річний ювілей.

У 2020 році заклад охорони здоров'я було реорганізовано у комунальне некомерційне підприємство «Київська міська клінічна лікарня №18», що стало початком поетапної трансформації лікарні у сучасний багатопрофільний медичний хаб міського та регіонального рівня.

У 2025 році, в межах реорганізації та оптимізації мережі закладів охорони здоров'я міста Києва, до складу КНП «КМКЛ №18» було приєднано:

- Київський міський ендокринологічний центр,
- Центр спортивної травми,
- Київську міську дитячу клінічну лікарню №6.

Інтеграція цих закладів дозволила суттєво розширити спектр спеціалізованої допомоги, забезпечити міждисциплінарний підхід до лікування дорослих і дітей, а також сформуванню єдиний клінічний простір із потужною ургентною, хірургічною, реабілітаційною та консультативною складовими.

Станом на 2025 рік КНП «Київська міська клінічна лікарня №18» є сучасним багатопрофільним закладом охорони здоров'я, що надає вторинну, третинну, паліативну медичну допомогу та медичну реабілітацію в ургентному і плановому порядку, на амбулаторному та стаціонарному рівнях. Заклад має вищу акредитаційну категорію (підтверджену у 2023 році) та чинний сертифікат відповідності системи управління якістю ISO 9001.

Загальний ліжковий фонд лікарні у 2025 році становить 785 ліжок, що відповідає зрослим потребам міста Києва та умовам воєнного часу.

У 2025 році в структурі лікарні відкрито Центр ментального здоров'я, який забезпечує комплексну психіатричну, психологічну та психосоціальну допомогу. Центр орієнтований, зокрема, на допомогу військовослужбовцям, ветеранам, постраждалим цивільним особам та членам їхніх родин.

У межах розвитку хірургічного напрямку проведено поетапну реконструкцію відділення мікросудинної, реконструктивної та пластичної хірургії, що дозволило суттєво розширити можливості лікування складних травм, дефектів м'яких тканин, наслідків бойових поранень та комбінованих ушкоджень.

З жовтня 2025 року всі хірургічні відділення лікарні працюють у режимі цілодобових (24/7) чергувань, забезпечуючи безперервне надання ургентної хірургічної допомоги населенню міста Києва.

Лікарня надає медичну допомогу за такими основними напрямками: загальна та спеціалізована хірургія (включно з мікросудинною, реконструктивною та пластичною), анестезіологія та інтенсивна терапія, неврологія, гінекологія, ендокринологія, гастроентерологія, ендоскопія, онкохіміотерапія, терапія, проктологія, реабілітація, паліативна допомога, спортивна медицина та лікування дитячого населення.

У зв'язку з лікуванням та реабілітацією значної кількості військовослужбовців і постраждалих внаслідок бойових дій, заклад віднесено до об'єктів критичної інфраструктури. Незважаючи на виклики, пов'язані з повномасштабною війною, лікарня демонструє стабільний розвиток і зростання обсягів медичної допомоги. За 2025 рік проліковано понад 22500 пацієнтів, що є одним із найвищих показників за останні десятиліття.

II. РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ

(ФІНАНСОВО – ЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЗА 2025 РІК)

Підприємство здійснює некомерційну господарську діяльність, спрямовану на досягнення, збереження і зміцнення здоров'я та інших соціальних результатів без мети одержання прибутку.

Впроваджена реформа у сфері охорони здоров'я передбачає зміни принципів фінансування медичних установ. Так, між КНП «КМКЛ №18» та Національною службою здоров'я України (надалі – НСЗУ) у 2025 році підписаний договір про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій по 21 пакету на суму 274 163 тис. грн. щодо надання безоплатних медичних послуг, які гарантовано оплачуються державою та є безоплатним для пацієнтів.

Загальна сума доходів КНП «КМКЛ №18» за 2025 рік склала 509 530 тис. грн., у тому числі:

- чистий дохід від реалізації товарів (робіт, послуг) – 304 435 тис. грн.;
- інший операційний дохід – 143 511 тис. грн.;
- інші доходи – 65 584 тис. грн.

Загальна сума витрат дорівнює загальній сумі доходу та становить 509 530 тис. грн. за 2025 рік, у тому числі:

- собівартість реалізованих товарів (робіт, послуг) – 427 864 тис. грн.;
- адміністративні витрати – 35 711 тис. грн.;
- інші операційні витрати – 45 929 тис. грн.

Структура витрат КНП «КМКЛ №18» за 2025 рік

Стаття	За звітний період	Питома вага у структурі витрат, %
Матеріальні затрати	115 396	22,65
Витрати на оплату праці	246 798	48,44
Відрахування на соціальні заходи	54 371	10,67
Амортизація	65 336	12,82
Інші операційні витрати	27 629	5,42
Разом	509 530	100

Аналіз фінансового стану будь-якого підприємства необхідно починати з аналізу структури його активів та пасивів, визначення найвагомійших статей балансу.

Основні показники Балансу КНП «КМКЛ №18» на 31.12.2025 року

Показники Балансу	Сума, тис. грн.
Необоротні активи	1 660 656
Оборотні активи	67 747
Власний капітал	1 578 401
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	32 052
Поточні зобов'язання	117 950

У структурі активів Підприємства переважають необоротні активи, та становлять 96,08 % від усіх активів, що зумовлено специфікою його діяльності, адже медичне обслуговування потребує великої кількості якісного та сучасного обладнання. Варто відмітити рівень зношеності основних засобів підприємства: 78,25 %.

У структурі оборотних активів найбільшу питому вагу займають запаси 64,56% від загальної суми оборотних активів.

Пасиви Підприємства сформовані переважно власним капіталом – 91,32 % від валюти Балансу Підприємства.

У структурі поточних зобов'язань найбільшу частину займають доходи майбутніх періодів – 55,23 % від загальної суми поточних зобов'язань.

Підприємство не залучає банківські кредити.

Наступним етапом діагностики фінансового стану є визначення ліквідності підприємства.

Аналіз ліквідності передбачає визначення спроможності підприємства погашати свої зобов'язання з урахуванням різних строків їх сплати.

При оцінці ліквідності розраховують три основні коефіцієнта: загальної, швидкої та абсолютної ліквідності.

Аналіз ліквідності КНП «КМКЛ №18» на 31.12.2025

Показник	Формула розрахунку	Нормативне значення	Результат
Коефіцієнт покриття (загальна ліквідність)*	Оборотні активи / поточні зобов'язання	≥ 1	1,27
Коефіцієнт швидкої ліквідності*	(оборотні активи – запаси) / поточні зобов'язання	0,6-0,8	0,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності*	(грошові кошти + поточні фінансові інвестиції) / поточні зобов'язання	$\geq 0,2$	0,3

*Поточні зобов'язання взятий показник 53 300 тис. грн. без врахування доходів майбутніх періодів на суму залишкової вартості необоротних активів, придбаних за кошти цільового фінансування (64 650 тис. грн.) з метою отримання достовірного результату

Аналізований період демонструє позитивні показники ліквідності за всіма коефіцієнтами, окрім коефіцієнта швидкої ліквідності, який несуттєво нижчий від нормативного значення, що вказує на можливість Підприємства безперешкодно погасити свої зобов'язання.

Показник співвідношення поточної дебіторської та кредиторської заборгованості визначається як співвідношення суми усієї дебіторської заборгованості до суми усієї кредиторської заборгованості на 31.12.2025 становить 0,21.

Тобто на 1 грн. поточної кредиторської заборгованості припадає 0,21 грн. поточної дебіторської заборгованості Підприємства.

Нормативне значення показника становить 1.

Таким чином, показник співвідношення поточної дебіторської та кредиторської заборгованості КНП «Київська міська клінічна лікарня №18» є нижчим від нормативного та свідчить про те, що Підприємство здатне фінансувати кредиторську заборгованість за рахунок поточної дебіторської заборгованості лише на 21 відсоток.

Отже, КНП «Київська міська клінічна лікарня №18» має активи у вигляді грошових коштів, дебіторської заборгованості та наявних запасів.

Дебіторська заборгованість є короткостроковою та погашається щомісячно.

Запаси Підприємства в основному складаються із медикаментів та інших товарно-матеріальних цінностей.

Кредиторська заборгованість є короткостроковою, та буде погашена протягом одного-двох місяців.

Фінансовий стан КНП «Київська міська клінічна лікарня №18» є стійким, що дозволяє йому ефективно функціонувати.

КНП «Київська міська клінічна лікарня №18» своєчасно погашає свої поточні фінансові зобов'язання, має достатній обсяг коштів та відсутність простроченої кредиторської заборгованості.

Для забезпечення стійкої платоспроможності управлінський персонал Підприємства контролює грошові потоки, їх рівномірність, збалансованість.

Факторами, що можуть вплинути на ліквідність Підприємства є воєнні дії, ризик втрати майна та працівників, зменшення попиту на послуги, які надаються закладом; несприятлива політична, економічна ситуація в Україні та світі тощо.

Загалом лікарня демонструє стабільний фінансовий стан, проте для формування повноцінної картини ефективності діяльності необхідний аналіз більшого часового діапазону.

Отже, проведений аналіз дозволяє розробити ряд рекомендацій направлених на покращення фінансово-господарської діяльності медичного закладу комунальної форми власності в умовах реформування системи охорони здоров'я: – оновлення основних засобів, продаж застарілої та купівля нової апаратури.

Якісне та нове обладнання значно покращує рівень діагностики та лікування, що підвищує рівень конкурентоздатності організації та привертає увагу пацієнтів при виборі місця обстеження чи лікування; – стабілізація показників ліквідності.

Високі значення ліквідності позитивно сприймаються кредиторами підприємства, проте вільні кошти здатні приносити додатковий дохід.

Задача менеджера – оптимізувати рівень грошових активів поза обігом з метою досягнення необхідного рівня ліквідності без втрати альтернативних можливостей: збільшення вхідних грошових потоків, в першу чергу за рахунок збільшення виручки, наприклад, шляхом укладання договорів про корпоративне обслуговування підприємств;

- розробка маркетингової програми з метою збільшення лояльності споживачів та формування позитивного іміджу установи, підвищення кваліфікації та доброзичливості персоналу;
- розробка програм зосереджених на поширення профілактичних, а не лише лікувальних заходів;
- розширення каналів отримання грошових надходжень: участь в грантових програмах, залучення цільових кредитів, використання лізингу та оренди, залучення допомоги меценатів, інвестування тимчасово вільних грошових коштів;
- проведення раціональної кадрової політики: перегляд складу та потужностей підрозділів, посилення взаємодії між ними, інвестування в кадровий капітал, підвищення продуктивності та ефективності праці шляхом оптимізації техніко-технологічної складової;
- перегляд основних статей витрат: використання енергозберігаючих технологій, пошук найбільш оптимальних постачальників товарів, робіт та послуг.

Проблема діагностика фінансового стану підприємства медичної сфери є одним із багатьох взаємопов'язаних складових, що потребують аналізу з метою встановлення стійкої та незалежної структури.

Зміна усталених принципів функціонування будь-якої системи спричиняє необхідність адаптації та проведення нових наукових пошуків.

III. СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ ТА КАДРОВА ПОЛІТИКА

У КНП “Київська міська клінічна лікарня № 18” працює **1217** працівників, в тому числі **210** чоловіків, **1007** жінок. З загальної кількості персоналу - **995** працівників медичного працівники – 315-лікарів, , 402-медичних сестри, 278-молодших медичних сестер. Також 24 працівника мають статус інваліда, 31 особа - ліквідатора (або постраждалого) від аварії на ЧАЕС. 354 працівників мають статус пенсіонера, з них 52 лікаря і 75 медичних сестри, що приблизно 10 відсотків від всіх медпрацівників. В відпустці по вагітності і догляду за дитиною знаходяться 38 осіб – 18 лікарів, 18 медичних сестер, 2 молодші медичні сестри, 1 - інші.

На керівних посадах працює **31** жінка, або приблизно **45%** від загальної кількості керівних посад на Підприємстві.

Соціальна політика керівництва підприємства розглядається, як стратегічний інструмент управління, що поєднує турботу про персонал із бізнес-цілями для забезпечення сталого розвитку. Основні аспекти соціальної політики керівництва КНП «КМКЛ №18» спрямовані на трудовий колектив. Працівники лікарні виступають, як вища мета і цінність при формуванні і реалізації соціальної політики. Метою соціальної політики лікарні є

передбачений соціальний результат, на досягнення котрого спрямована діяльність всього колективу. Якщо виходити з визнання людини вищою цінністю, найважливіша мета соціальної політики лікарні – забезпечення працівникам гідного рівня і якості життя, соціальних прав, справедливої винагороди за трудову діяльність та соціальний захист.

Діяльність керівництва зазвичай фокусується на таких сферах:

- соціально-трудові відносини: забезпечення гідної оплати праці, що відповідає державним стандартам та розвиток систем мотивації.
- охорона праці та здоров'я: створення безпечних умов, медичне страхування та програми психосоціальної підтримки.
- розвиток людського капіталу: інвестиції в безперервне навчання, підвищення кваліфікації та цифрову освіту персоналу.
- корпоративна соціальна відповідальність (КСВ): залучення до вирішення суспільно важливих питань.
- підтримка вразливих груп: створення безбар'єрного робочого середовища для осіб з інвалідністю, інтеграція ветеранів та підтримка внутрішньо переміщених осіб (ВПО).

У КНП “Київська міська клінічна лікарня № 18” заборонена будь-яка дискримінація у сфері праці, зокрема порушення принципу рівності прав і можливостей, пряме або непряме обмеження прав працівників залежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, гендерної ідентичності, сексуальної орієнтації, етнічного, соціального та іноземного походження, віку, стану здоров'я, інвалідності, підозри чи наявності захворювання на ВІЛ/СНІД, сімейного та майнового стану, сімейних обов'язків, місця проживання, членства у професійній спілці чи іншому об'єднанні громадян, участі у страйку, звернення або наміру звернення до суду чи інших органів за захистом своїх прав або наданні підтримки іншим працівникам у захисті їх прав, за мовними або іншими ознаками, не пов'язаними з характером роботи або умовами її виконання.

КНП “Київська міська клінічна лікарня № 18”:

- створює умови праці усім працівникам, які дозволяють персоналу здійснювати трудову діяльність на рівній основі, однакову винагороду чоловікам і жінкам за працю рівної цінності;
- здійснює рівну оплату праці жінок і чоловіків за однакової кваліфікації та однакових умовах праці;
- забезпечує усім працівникам, за бажанням, можливість суміщати трудову діяльність із сімейними обов'язками;
- забезпечує усім працівникам, за бажанням, можливість суміщати різні види робіт та професій;
- забезпечує рівні можливості зайнятості й вибору виду занять без дискримінації за статевою приналежністю;

- сприяє вступу працівників в профспілки для захисту власних економічних і соціальних інтересів;
- вживає заходів захисту пільг працівників;
- вживає заходів щодо створення безпечних для життя і здоров'я умов праці і виробничого середовища, забезпечує їх постійне поліпшення ;
- вживає заходів щодо унеможливлення та захисту від випадків сексуальних домагань та інших проявів насильства за ознакою статі;
- захист молоді в сфері соціально-трудових відносин, жінок-працівниць на охорону материнства;
- вживає заходів щодо створення безпечних для життя і здоров'я умов праці.

ЗАХОДИ З ОХОРОНИ ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКИ

З метою досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, підвищення наявного рівня охорони праці та безпеки, запобігання випадкам виробничого травматизму, професійного захворювання, аваріям і пожежам на Підприємстві проводяться наступні заходи:

- ознайомлення співробітників на робочому місці з умовами праці, можливим ризиком для його здоров'я;
- ознайомлення працюючих з посадовою інструкцією, вимогами по охороні праці, можливими пільгами і компенсаціями;
- проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці посадових осіб та інших працівників у процесі трудової діяльності, організація лекцій, семінарів з зазначених питань;
- забезпечення працівників спеціальним одягом, взуттям та засобами індивідуального захисту;
- проведення попереднього (під час прийняття на роботу) та періодичних (протягом трудової діяльності) медоглядів працівників, зайнятих на важких роботах, роботах із шкідливими чи небезпечними умовами праці або таких, де є потреба у професійному доборі, щорічного обов'язкового медогляду осіб віком до 21 року;
- організація навчання, інструктажу, перевірки знань з охорони праці працівників Підприємства відповідно до вимог;
- розробка, видання (розмноження) інструкцій з охорони праці, а також придбання інших нормативних правових актів і літератури в галузі охорони праці.

ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний економічний стан країни і розвитку її економіки, наявність ризику появи нових конкурентів на ринку пред'являє нові підвищені вимоги до якості робочої сили на виробництві, її конкурентоспроможності. Професійне навчання персоналу є одним з найважливіших заходів, що виступає засобом досягнення стабільного економічного зростання, забезпечує збереження і розвиток трудового потенціалу лікарні.

Мета здійснення професійного навчання персоналу КНП «КМКЛ №18» спрямована на підвищення якості професійного складу працівників, формування у них високого професіоналізму, майстерності, сучасного економічного мислення, вміння працювати в нових економічних умовах і забезпечувати на цій основі високу продуктивну працю й ефективну зайнятість.

Професійне навчання працівників проводиться наступним чином:

- первинна професійна підготовка працівників спрямована на здобуття освіти працівниками, які раніше не мали робочої професії або спеціальності, що в подальшому забезпечить рівень професійної кваліфікації необхідної для продуктивної професійної діяльності; первинна професійна підготовка працівників проводиться: безпосередньо в лікарні, в спеціалізованих навчальних центрах або як самостійна підготовка працівника;

- перепідготовка працівників спрямована на оволодіння іншою професією працівниками, які вже здобули первинну професійну підготовку у професійно-технічних або вищих навчальних закладах і також проводиться: безпосередньо в лікарні, в спеціалізованих навчальних центрах, закладах і факультетах післядипломної освіти;

- підвищення кваліфікації працівників спрямоване на можливість вдосконалювати, розширювати і поглиблювати раніше здобуті професійні знання, уміння і навички і проводиться в спеціалізованих навчальних центрах, закладах і факультетах післядипломної освіти.

Також періодично працівники в якості самостійної підготовки відвідують семінари, семінари-практикуми, тренінги тощо, конференції та стажування, як в Україні так і закордоном.

IV. РИЗИКИ

Головними ризиками, які визначає управлінський персонал КНП «КМКЛ №18» в діяльності Підприємства, є:

- воєнні ризики: ризик проведення бойових дій, пошкодження, втрати майна;
- фінансові: ризики, пов'язані з погіршенням стану банківського та фінансового секторів економіки України.
- економічні: ризики погіршення економічної ситуації в країні, що спричиняють внутрішні та зовнішні чинники.

- ризики, що пов'язані зі змінами кон'юнктури ринку: ризики, які можуть змінювати ринкове становище та впливати на попит.
- ризики зміни правового середовища: ризики, які спричиняються змінами в законодавстві та податковій політиці України.

При цьому, найбільш суттєвими ризиками КНП «КМКЛ №18» у 2025 році були та є в найближчому майбутньому:

- продовження воєнної агресії російської федерації;
- поява нових конкурентів на ринку;
- підвищення ставок податків, зборів;
- не відповідність тарифів встановлених НСЗУ(Національна служба здоров'я України) на ПМГ(послуги медичних гарантій) які надаються Підприємством з реальною вартістю наданих медичних послуг.
- дефіцит бюджету і відповідно неплатоспроможність Національної служби здоров'я України своєчасно сплачувати за послуги медичних гарантій наданих Підприємством, затримка платежів;
- стихійні лиха, аварії, крадіжки;
- інфляція;
- ризики ліквідності;
- ризики прямих фінансових збитків тощо.

Таким чином, функція управління ризиками здійснюється КНП «КМКЛ №18» у відношенні фінансових ризиків, операційних ризиків та юридичних ризиків.

Фінансові ризики включають ринковий ризик, кредитний ризик і ризик ліквідності.

Основними цілями управління фінансовими ризиками є: 1) визначення лімітів ризику; 2) переконаність, що схильність до ризиків залишається в цих межах.

Управління операційними та юридичними ризиками має забезпечувати належне дотримання внутрішніх регламентів і процедур з метою мінімізації операційних та юридичних ризиків.

Керівництво встановлює ліміти щодо рівня ризиків, які можуть бути прийняті.

Управлінський персонал Підприємства аналізує дебіторську заборгованість на предмет сумнівності і стежить за простроченими залишками.

Ризик ліквідності – це ризик того, що терміни погашення активів та зобов'язань не співпадають. КНП «КМКЛ №18» проводить процедури з метою мінімізації втрат, а саме, таких як підтримка рівня достатньої кількості грошових коштів.

У разі недостатньої або надлишкової ліквідності КНП «КМКЛ №18» реалізує переміщення ресурсів і коштів для досягнення оптимального фінансування потреб Підприємства.

Серед основних чинників мінімізації ризиків управлінський персонал КНП «КМКЛ №18» виділяє такі:

- відпрацювання технології в медицині;
- впровадження схеми розмежування контролю та повноважень;
- налагодження системи внутрішнього контролю за діяльністю управлінської команди;
- створення умов для забезпечення подальшого стабільного функціонування Підприємства;
- вибір прийняттого рівня ризику;
- успішне управління ризиковими ситуаціями, які виникають.
- оптимізація витрат Підприємства;
- зменшення дебіторської заборгованості, та дії направленні на унеможливлення її виникнення в майбутньому;
- посилення діалогу та співпраці з трудовим колективом задля більш швидкого та ефективного реагування на ситуації, що виникають у господарській діяльності.

V. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ІННОВАЦІЇ

КНП «КМКЛ №18» у 2025 році не здійснювало досліджень, не провадило інноваційну діяльність та розробки.

VI. ФІНАНСОВІ ІНВЕСТИЦІЇ

КНП «КМКЛ №18» протягом 2025 року не здійснювало фінансові інвестиції в цінні папери чи корпоративні права інших юридичних осіб.

VII. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Основний акцент КНП «КМКЛ №18» робить на розширенні спектру медичних послуг, впровадження сучасних технологій з метою вдосконалення рівня надання послуг.

Директор

Головний бухгалтер



В.В. Крижевський

Ю.П. Жук