

(повна назва факультету)

(повна назва кафедри)

(назва освітнього ступеня)

Тернопіль
2025

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет _____ Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра _____ Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

(підпис) (прізвище та ініціали)
« » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня: Магістр
(назва освітнього ступеня)

За спеціальністю: 073 «Менеджмент»
(шифр і назва спеціальності)

студенту: Мареняку Михайлу Олександровичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення організації праці персоналу підприємства на прикладі КНП «Київський міський клінічний онкологічний центр» (03115, м. Київ, вул.Верховинна, 69).

Керівник роботи: К.е.н., доцент кафедри МА Зяйлик Марія Федорівна
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від: «08» «09» 2025 року, № 4/7-798

2. Термін подання студентом завершеної роботи: 8 грудня 2025р.

3. Вихідні дані до роботи: Звіти про фінансові результати, бухгалтерські баланси підприємства, звіти з праці, дані підприємства, що стосуються управління якістю праці та інші документи КНП «Київський міський клінічний онкологічний центр»

4. Зміст роботи:

Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи організації праці персоналу підприємства

Розділ 2. Аналітико-дослідницький аналіз організації праці в КНП «Київський міський клінічний онкологічний центр»

Розділ 3. Проектно-рекомендаційні заходи щодо удосконалення організації праці персоналу КМКОЦ

Розділ 4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях

Висновки та пропозиції

Бібліографія

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

Складові елементи організації праці на підприємстві

Фактори і напрями удосконалення організації праці та очікувані результати

Перелік основних засобів КНП «КМКОЦ». Ключові проблеми організації праці Центру.

Динаміка основних засобів. Рівень заробітної плати у 2025 році.

Основні способи нематеріальної мотивації персоналу

Компоненти програми та їх приблизна вартість

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	Зав.каф. управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, д.е.н. Шерстюк Р.П.		
Безпека в надзвичайних ситуаціях	Ст.викл. кафедри обладнання харчових технологій, Стручок В.С.		

Дата видачі завдання: _« »_____ року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	13.09.2025р.	виконано
1	Теоретичні основи організації праці персоналу підприємства	09.10.2025р.	виконано
2	Аналітико-дослідницький аналіз організації праці в КНП «Київський міський клінічний онкологічний центр»	16.11.2025р.	виконано
3	Проектно-рекомендаційні заходи щодо удосконалення організації праці персоналу КМКОЦ	22.11.2025р.	виконано
4	Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	01.12.2025р.	виконано
	Висновки та пропозиції	.12.2025р.	виконано
	Бібліографія		виконано
	Додатки		

Студент

(підпис)

Мареняк М.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Зяйлик М.Ф.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

**Дослідження організації праці персоналу підприємства, на
прикладі КНП «Київський міський клінічний онкологічний центр»
(03115, м. Київ, вул. Верховинна, 69)**

Магістерська робота: 86 с., 7 рис., 13 табл., 14 додатків, 36 літературних джерел.

Об’єкт дослідження – процес організації праці персоналу закладу охорони здоров’я як складова системи управління діяльністю підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів та методів до удосконалення організації праці персоналу в комунальному некомерційному підприємстві «Київський міський клінічний онкологічний центр».

Метою дослідження є вивчення теоретичних засад організації праці персоналу та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення її ефективності в діяльності КНП «Київський міський клінічний онкологічний центр».

У роботі використано методи: аналіз, порівняння, опитування та статистичні методи для оцінки стану організації праці. Визначено ключові проблеми та напрями покращення: удосконалення управління персоналом, зменшення плинності кадрів, підвищення мотивації, створення комфортних і безпечних умов праці.

Ключові слова: організація праці, персонал, ефективність, управління, мотивація, продуктивність, робоче середовище, розвиток кадрів.

ABSTRACT

Improvement of Labor Organization of Enterprise Personnel (the Kyiv City Clinical Oncology Center of the Executive Body of the Kyiv City Council (Kyiv City State Administration) as a case of study)

Master's thesis: 86 pages, 7 figures, 13 tables, 14 appendices, 36 references.

The object of the study is the process of labor organization of healthcare personnel as an integral component of the enterprise's management system.

The subject of the study is the set of theoretical, methodological, and practical approaches and methods aimed at improving the organization of personnel work in the Municipal Non-Profit Enterprise "Kyiv City Clinical Oncology Center."

The purpose of the research is to examine the theoretical foundations of labor organization and to develop practical recommendations for enhancing its effectiveness within the Kyiv City Clinical Oncology Center.

The study applies methods of analysis, comparison, surveys, and statistical tools to evaluate the current state of labor organization. Key issues and areas for improvement are identified, including strengthening personnel management, reducing staff turnover, enhancing motivation, and creating safe and comfortable working conditions.

Keywords: labor organization, personnel, efficiency, management, motivation, productivity, working environment, staff development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Наукові засади та практичне значення ефективної організації праці персоналу підприємства.....	11
1.2 Основні передумови та теоретичні підходи до ефективної організації праці	16
1.3 Зарубіжний досвід організації праці та можливості його використання в Україні.....	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ В КНП «КИЇВСЬКИЙ МІСЬКИЙ КЛІНІЧНИЙ ОНКОЛОГІЧНИЙ ЦЕНТР».....	34
2.1 Загальна характеристика КНП «Київський міський клінічний онкологічний центр».....	34
2.2 Аналіз кадрового потенціалу та організації праці медичного персоналу закладу.....	42
2.3 Виявлення проблем і недоліків у системі організації праці лікарні.....	51
РОЗДІЛ 3 ПРОЄКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНІ ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ КМКОЦ.....	56
3.1 Розробка заходів з підвищення ефективності організації праці персоналу лікарні.....	56
3.2 Використання сучасних технологій і цифрових рішень в управлінні персоналом закладу.....	65
3.3 Шляхи запобігання та подолання професійного вигорання працівників КНП «КМКОЦ».....	68
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	76
4.1 Нормативно-правові основи охорони праці в Україні та система	

управління охороною праці та безпеки персоналу в закладі охорони здоров'я.....	76
4.2 Організація заходів безпеки в умовах надзвичайних ситуацій.....	79
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	82
БІБЛІОГРАФІЯ.....	84
ДОДАТКИ.....	87

ВСТУП

Актуальність теми. Організація праці персоналу є одним із ключових факторів ефективної роботи будь-якого підприємства, особливо у сфері охорони здоров'я, де професіоналізм та продуктивність співробітників безпосередньо впливають на якість медичних послуг та безпеку пацієнтів. У сучасних умовах реформування медичної галузі України, коли заклади охорони здоров'я переходять на комунально-некомерційну форму господарювання, забезпечення ефективного управління персоналом стає надзвичайно важливим для стабільного функціонування підприємства, оптимального використання трудових ресурсів і підвищення конкурентоспроможності закладу.

Актуальність теми обумовлена не лише потребою підвищення продуктивності та ефективності роботи персоналу, але й необхідністю забезпечення якісного обслуговування пацієнтів та зміцнення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я в Україні. Дослідження проблем і шляхів удосконалення організації праці персоналу КНП «Київський міський клінічний онкологічний центр» має практичне значення і може бути використане для покращення управлінських рішень і стратегій розвитку медичних установ аналогічного типу.

Об'єкт дослідження – процес організації праці персоналу закладу охорони здоров'я, який розглядається як невід'ємна складова загальної системи управління діяльністю підприємства. Ефективна організація праці є базою для раціонального використання трудового потенціалу, забезпечення високої якості медичних послуг, створення сприятливих умов праці та досягнення стратегічних цілей установи.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до вдосконалення організації праці персоналу у комунальному некомерційному підприємстві «Київський міський клінічний онкологічний центр». Особливу увагу приділено питанням підвищення

ефективності використання кадрового потенціалу, удосконаленню системи мотивації, розподілу обов'язків і відповідальності, а також формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі в умовах воєнного стану.

Метою дослідження є вивчення теоретичних засад організації праці персоналу та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення її ефективності в діяльності КНП «Київський міський клінічний онкологічний центр».

Завдання дослідження полягають у тому, щоб:

- з'ясувати теоретичні основи забезпечення ефективної організації праці персоналу закладу охорони здоров'я;
- провести аналіз кадрового потенціалу КНП «Київський міський клінічний онкологічний центр» та оцінити ефективність його використання;
- визначити напрями вдосконалення організації праці й підвищення результативності діяльності персоналу центру.

У процесі дослідження було використано **комплекс загальнонаукових і спеціальних методів**, які забезпечили досягнення поставленої мети та розв'язання завдань роботи: методи аналізу, синтезу, узагальнення, індукції та дедукції, системний підхід, соціологічні методи, зокрема анкетування та опитування персоналу, економіко-статистичні методи, порівняльний аналіз.

Наукова новизна роботи. Уперше проведено комплексне дослідження організації праці персоналу КНП «Київський міський клінічний онкологічний центр» в умовах воєнного стану. Визначено основні проблеми – плинність кадрів, емоційне вигорання, нерівномірне навантаження та низька мотивація.

Розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації управління персоналом, запровадження системи оцінки ефективності, удосконалення мотивації й створення умов для професійного розвитку.

Узагальнено вітчизняний і зарубіжний досвід організації праці в медичних закладах та адаптовано його до умов комунальних підприємств

України, що сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу й якості медичних послуг.

Практичне значення роботи полягає у можливості використати результати для покращення організації праці на підприємствах різних сфер, зокрема і в медицині. Це особливо важливо сьогодні, коли в умовах війни та соціальних викликів потрібно знаходити нові шляхи підтримки працівників і збереження ефективності роботи.

Також матеріали дослідження можуть стати у пригоді у навчальному процесі – під час викладання дисциплін з управління персоналом чи стратегічного менеджменту. Це допоможе майбутнім фахівцям навчитися правильно організовувати роботу колективу в непростих сучасних умовах.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці, присвячені питанням управління та організації праці персоналу, статистичні, фінансові та аналітичні звіти КНП «Київський міський клінічний онкологічний центр», а також внутрішні документи закладу, що відображають особливості планування, розподілу, нормування та оцінювання праці медичних працівників.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на тему «Удосконалення організації праці персоналу підприємства на прикладі КНП «Київський міський клінічний онкологічний центр», XIV Міжнародна науково-практична конференція молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій», 5-6 грудня 2025.ТНТУ.Тернопіль.

Ключові слова: організація праці, персонал підприємства, ефективність праці, управління персоналом, мотивація, продуктивність, оптимізація процесів, робоче середовище, професійний розвиток, кадрове планування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ

ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Наукові засади та практичне значення ефективної організації праці персоналу підприємства

Організація праці персоналу є комплексним процесом, спрямованим на створення впорядкованої, продуктивної та результативної системи взаємодії працівників у колективі. Вона включає управлінські, технологічні та соціально-психологічні компоненти, що дозволяють оптимально розподілити обов'язки, підвищити ефективність виконання завдань та забезпечити реалізацію стратегічних цілей організації.

Науковці підкреслюють, що організація праці – це не лише питання раціонального використання робочого часу, а й інструмент стратегічного управління людським потенціалом. Так, Д. П. Богиня визначає організацію праці як систему цілеспрямованих дій, що дозволяє ефективно використовувати трудовий потенціал працівників та досягати організаційних цілей [2]. О. А. Грішнова додає, що організація праці стимулює розвиток професійних компетенцій, підтримує мотивацію та дозволяє забезпечити високу результативність діяльності навіть у складних або кризових умовах [9].

В українській науковій літературі питання організації та управління працею розглядають такі дослідники, як О. Амоша, Е. Лібанова, І. Блудова, Н. Авраменко, І. Залізник та Т. Михайлюк. Вони наголошують на необхідності комплексного підходу, який включає:

- оптимальний розподіл обов'язків між працівниками,
- систему мотивації та стимулювання,
- безперервне навчання і підвищення кваліфікації,
- оцінку результатів праці та управлінських процесів,

- впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності роботи [5, 9, 18].

Так, О. Амоша відзначає, що автоматизація та використання сучасних інформаційних систем дозволяє значно зменшити втрати продуктивності і оптимізувати управлінські процеси [9]. Е. Лібанова підкреслює, що інтеграція технологій у виробничі та адміністративні процеси забезпечує не лише підвищення ефективності праці, а й створення гідних умов для персоналу [18]. І. Залізник і Т. Михайлюк акцентують на важливості адаптації організаційних рішень до локальних економічних і соціально-культурних особливостей [5]. О. Шевченко та А. Митрофанова аналізують організацію праці в умовах обмежених ресурсів та кризових ситуацій, зокрема під час війни, і відзначають, що ефективність роботи закладу залежить від гнучкості та здатності до оперативної адаптації [13].

Розглянемо практичні аспекти ефективної організації праці. Сучасні підприємства реалізують комплексний підхід до організації праці, що поєднує технологічні, управлінські та соціально-психологічні засоби для підвищення результативності та стабільності роботи. Основні напрями включають:

- впровадження систем КРІ (ключових показників ефективності), що дозволяють об'єктивно оцінювати результати праці, визначати проблемні зони та планувати заходи для підвищення продуктивності [22];
- розвиток безперервного навчання та підвищення кваліфікації, що забезпечує актуальні професійні навички та стимулює кар'єрне зростання персоналу;
- автоматизація рутинних та адміністративних процесів, що дозволяє зменшити навантаження, підвищити точність і ефективність виконання завдань;
- створення безпечних та комфортних умов праці, включаючи ергономіку робочих місць, психологічний комфорт та формування дружньої атмосфери в колективі;

- система матеріальної та нематеріальної мотивації, що включає премії, кар'єрне зростання, можливості самореалізації та підтримку корпоративної культури [22].

Як зазначає О. Кузьмін, ефективна організація праці ґрунтується на раціональному поєднанні трудових ресурсів, технологічних засобів та управлінських процесів, що забезпечує високі результати при оптимальних витратах [16].

Розглянемо складові елементи організації праці на підприємстві з поясненням їх змісту та функцій (див. табл.1.1).

Таблиця 1.1 - Складові елементи організації праці на підприємстві

Складові елементи	Пояснення та значення
Організаційно-управлінська структура	Визначає ієрархію управління, функціональні обов'язки керівників, фахівців та технічного персоналу. Забезпечує чіткий розподіл повноважень, координацію роботи та запобігає дублюванню функцій.
Кадровий потенціал	Включає добір, навчання, підвищення кваліфікації та оцінку результативності працівників. Впливає на здатність підприємства адаптуватися до змін і впроваджувати інновації [20].
Організація робочих місць та умов праці	Раціональне планування робочих місць, створення безпечних, комфортних і ергономічних умов праці. Впливає на продуктивність та зниження плинності кадрів [21].
Система мотивації та стимулювання	Поєднує матеріальні та нематеріальні заохочення, кар'єрний розвиток, самореалізацію та участь у прийнятті рішень. Підвищує зацікавленість та ефективність працівників [22].
Контроль і оцінювання ефективності	Включає моніторинг продуктивності, якості роботи, дисципліни та задоволеності персоналу. Дозволяє своєчасно виявляти проблеми та коригувати процеси.
Технологічне забезпечення	Використання сучасних інформаційних систем, автоматизація процесів та цифрових платформ для координації завдань і контролю результатів.
Соціально-психологічні аспекти	Формування позитивного мікроклімату, підтримка психологічного стану персоналу, профілактика стресу та емоційного вигорання.
Гнучкі форми організації праці	Дистанційна робота, змінні графіки, чергування та адаптація до кризових умов (наприклад, воєнного стану), що забезпечує безперервність діяльності підприємства.

Отже, організація праці на підприємстві складається з кількох взаємопов'язаних елементів, кожен з яких важливий для забезпечення ефективності роботи персоналу.

Організаційно-управлінська структура визначає, хто за що відповідає в колективі. Чіткий розподіл обов'язків допомагає уникнути плутанини, дублювання роботи та конфліктів, а також дозволяє керівництву ефективно координувати роботу всіх підрозділів.

Кадровий потенціал включає якість працівників, їхні професійні навички та компетенції. Добір персоналу за кваліфікацією, навчання та оцінка результатів роботи дозволяють підприємству адаптуватися до змін, підвищувати продуктивність і формувати резерв кваліфікованих кадрів.

Організація робочих місць та умов праці забезпечує комфорт, безпеку та ергономіку. Добре облаштоване робоче місце зменшує стрес, підвищує ефективність та мотивацію працівників, а також знижує плинність кадрів.

Система мотивації та стимулювання поєднує матеріальні та нематеріальні заохочення, кар'єрні можливості та участь у прийнятті рішень. Вона стимулює працівників працювати ефективніше та зацікавлено, формує позитивну корпоративну культуру і підтримує професійний розвиток.

Контроль і оцінювання ефективності дозволяють керівництву стежити за продуктивністю, якістю роботи та дисципліною. Своєчасне виявлення проблем і впровадження коригувальних заходів допомагає підтримувати високий рівень роботи та організованість у колективі.

Технологічне забезпечення включає використання інформаційних систем, автоматизацію процесів і цифрові платформи для управління. Це дозволяє швидше і точніше виконувати завдання, зменшувати рутинну роботу та ефективно координувати діяльність підрозділів.

Соціально-психологічні аспекти підкреслюють важливість сприятливого клімату в колективі, підтримки морального стану працівників та профілактики емоційного вигорання. Ці заходи допомагають підтримувати продуктивність навіть у складних умовах.

Гнучкі форми організації праці, такі як дистанційна робота, чергування та змінні графіки, дозволяють підприємству працювати безперервно навіть у кризових ситуаціях, наприклад, під час воєнного стану. Вони забезпечують адаптивність і рівномірне розподілення навантаження між працівниками.

Отже, ефективна організація праці – це комплексна система, де всі елементи взаємопов'язані. Лише коли враховуються структура, кадри, умови роботи, мотивація, контроль, технології, психологічний клімат і гнучкі форми праці, можна досягти високої продуктивності, стабільності та безперервності роботи підприємства.

Особливу увагу слід приділити специфіці організації праці в умовах воєнного стану, адже саме за таких обставин вона набуває стратегічного значення. В умовах війни підприємства та установи змушені забезпечувати безперервність своєї діяльності, швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та водночас гарантувати безпеку та працездатність персоналу.

За словами В. І. Козака, ефективна організація праці в кризових умовах дозволяє зберегти кадровий потенціал та підтримувати стабільність функціонування підприємства, що особливо важливо для установ, діяльність яких критично важлива для суспільства [17]. О. П. Сидоренко наголошує на ролі гнучкого планування робочих графіків, дистанційної роботи та системи чергувань, що дає змогу рівномірно розподілити навантаження між працівниками, забезпечити безперервність виконання завдань і мінімізувати ризик перевантаження персоналу [24].

Не менш значущим є соціально-психологічний аспект організації праці. Як підкреслює Н. В. Мазур, підтримка морального стану співробітників, формування сприятливого психологічного клімату та запобігання емоційному вигоранню стають критично важливими для збереження продуктивності та високої якості роботи у складних умовах [20].

Сучасні цифрові технології виступають важливим інструментом організації праці в кризових ситуаціях. І. П. Ковальчук відзначає, що впровадження електронних систем управління, платформ для комунікації та

автоматизації рутинних процесів дозволяє ефективно координувати завдання, контролювати виконання робіт і забезпечувати взаємодію між різними структурними підрозділами, навіть якщо частина персоналу працює дистанційно [15].

Яскравим прикладом реалізації цих принципів є робота медичних закладів та Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) під час війни. Завдяки впровадженню дистанційних сервісів, організації гнучких графіків і чергувань, вдалося забезпечити безперервність надання послуг, розвантажити працівників і підтримати високу продуктивність навіть у складних та небезпечних умовах. Такий підхід демонструє, що стратегічне планування, адаптивність та використання сучасних технологій є ключовими чинниками ефективної організації праці в умовах воєнного стану.

Отже, ефективна організація праці персоналу є ключовим фактором стабільності, продуктивності та розвитку підприємства. Вона поєднує наукові принципи управління, технологічні рішення і соціально-психологічні підходи, забезпечує злагоджену роботу колективу, мотивацію персоналу, адаптацію до змін і безпечні умови праці. Особливо важливою вона стає у кризових та воєнних умовах, коли від стабільності роботи закладів залежить життєдіяльність населення та соціальна стійкість держави.

1.2 Основні передумови та теоретичні підходи до ефективної організації праці

Сучасні економічні умови, що швидко змінюються, а також численні виклики, які стали невід’ємною частиною функціонування підприємств, створюють певні перешкоди для ефективного використання трудового потенціалу. Серед основних факторів, які можуть негативно впливати на організацію праці, дослідники виділяють [12]:

- недостатню адаптивність підприємств до змін у зовнішньому середовищі;

- обмежену здатність враховувати вплив зовнішніх економічних і соціальних факторів;
- негнучкість управлінських систем і процедур;
- недосконалість планування розвитку кадрового потенціалу, що часто не відповідає реальній ситуації на ринку праці;
- нестачу кваліфікованих кадрів, що поглиблюється через трудову міграцію;
- невідповідність між фактичною структурою персоналу і потребами підприємства;
- недостатню якість підготовки кадрів, що використовуються на підприємстві.

Для подолання цих перешкод і забезпечення ефективного управління персоналом необхідна активна участь компетентних менеджерів, особливо на початкових етапах управлінського процесу. Вони мають враховувати психологічні бар'єри, що виникають під час впровадження нових управлінських рішень, і допомагати персоналу адаптуватися до змін.

Ефективність управління персоналом проявляється через три взаємопов'язані складові: економічну, соціальну та організаційну. Організаційна ефективність відіграє ключову роль, оскільки саме управлінські рішення трансформуються у конкретні організаційні заходи. Рациональна організація виробництва, чіткий розподіл обов'язків і оптимальне використання ресурсів призводять до підвищення економічних показників підприємства, створюють фінансові можливості для покращення умов праці та підвищення доходів персоналу. Удосконалення матеріальних, соціально-психологічних та організаційних умов роботи безпосередньо впливає на ефективність управління кадрами.

Серед основних передумов високої організаційної ефективності управління персоналом виділяють:

- забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом за посадами та спеціальностями;

- підвищення якості продукції та послуг;
- раціональне використання робочого часу та творчого потенціалу працівників;

- забезпечення ритмічності виробничих процесів;
- створення безпечних та комфортних умов праці;
- налагодження ефективного обслуговування робочих місць;
- організацію контролю і моніторингу результативності роботи;
- впровадження раціональної системи звітності та обліку.

До ключових заходів для підвищення організаційної ефективності належать:

- формування надійного інформаційного забезпечення управління (стандарти, нормативні акти, внутрішні документи);
- раціональний підбір, розстановка та розвиток кадрів; делегування повноважень і кооперація праці;
- створення сприятливих умов праці та забезпечення безпеки;
- ефективне планування виробничих процесів і контроль ритмічності роботи;
- використання мотиваційних систем і оптимальних методів оплати праці;
- забезпечення взаємодії між працівниками, керівництвом та профспілками;
- реалізація соціальних функцій підприємства, що сприяють підвищенню добробуту персоналу.

Економічна ефективність управління персоналом оцінюється через співвідношення витрат на забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами та результатів їхньої роботи, а також через аналіз структури витрат на оплату праці відносно загальних виробничих витрат. Позитивна динаміка цих показників свідчить про результативну організацію праці та ефективну кадрову політику.

Таким чином, основними передумовами ефективної організації праці є інтеграція організаційних, економічних, соціальних та психологічних аспектів управління персоналом, що дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність, забезпечувати стабільність роботи і створювати умови для розвитку трудового потенціалу.

Хочемо зазначити, що організація праці персоналу – це системна категорія управління, яка охоплює економічні, соціально-психологічні та технічні аспекти діяльності підприємств і установ. Вона спрямована на створення умов, які забезпечують ефективне використання трудових ресурсів, підвищення продуктивності праці, розвиток професійних компетенцій працівників і формування стабільного морально-психологічного клімату в колективі [2; 9].

Вітчизняні науковці, зокрема В. І. Кузнецов, наголошують, що організація праці – це не лише розподіл обов'язків і нормування робочого часу, а й комплекс управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію взаємодії працівників, ресурсів і технологій з урахуванням сучасних вимог економіки та законодавства [18]. За словами О. М. Деркача, вдосконалення організації праці включає систематичне підвищення кваліфікації персоналу, впровадження інноваційних технологій, створення стимулюючої системи мотивації і заохочень, а також розвиток корпоративної культури, яка сприяє згуртованості колективу [5].

Сучасні підходи до організації праці в Україні також підкреслюють важливість врахування макроекономічних та політичних умов. Зокрема, державні діячі та експерти з управління персоналом, серед яких В. М. Лаврик та О. П. Шевченко, зазначають, що ефективна організація праці потребує комплексного аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як економічна ситуація в країні, законодавчі норми, ринкові тенденції, технологічний розвиток, а також рівень мотивації та соціального клімату на підприємстві [13; 23].

Продуктивність праці залежить від численних факторів, які можна об'єднати у чотири основні групи: зовнішні, організаційно-економічні, матеріально-технічні та соціально-психологічні.

Зовнішні фактори – це політична та економічна ситуація в країні, природні умови, законодавчі зміни. Вони безпосередньо впливають на діяльність підприємств і колективів. Для зменшення їхнього негативного впливу застосовується адаптивне планування, моніторинг законодавчих змін, оперативна корекція робочих процесів та ресурсів. Це дозволяє зберегти стабільність роботи і швидко реагувати на зовнішні виклики [2, 9].

Організаційно-економічні фактори пов'язані з управлінською структурою підприємства, поділом обов'язків та системою контролю. Неефективний поділ праці, дублювання функцій та низька координація підрозділів знижують продуктивність. Удосконалення організації праці включає: раціоналізацію робочих процесів, стандартизацію процедур, впровадження внутрішніх регламентів та систем контролю. Результатом є злагоджена робота колективу, швидше виконання завдань та зменшення помилок [4, 22].

Матеріально-технічні фактори охоплюють стан обладнання, наявність сучасних технологій та ресурсів. Застаріле або незручне обладнання, відсутність автоматизації та комп'ютерних систем уповільнюють роботу. Удосконалення організації праці передбачає модернізацію техніки, впровадження автоматизованих та механізованих процесів, оптимізацію планових та аварійних ремонтів, а також поліпшення інфраструктури. Очікуваний ефект – прискорення робочих процесів, зменшення простоїв та підвищення якості виконання завдань [14, 28].

Соціально-психологічні фактори стосуються мотивації працівників, корпоративної культури та морально-психологічного клімату. Низька мотивація та відсутність відчуття значущості роботи знижують продуктивність. Рішення включає систему матеріального стимулювання (премії, надбавки за додаткові завдання, винагороди за вислугу років та

відмінну відвідуваність), розвиток професійних навичок через навчання, організацію корпоративних заходів, створення внутрішніх платформ для комунікації та «банків ідей». Ефект – підвищення мотивації, покращення морально-психологічного клімату, розвиток корпоративної культури та відповідальності за результати роботи [14, 28].

Таким чином, удосконалення організації праці є комплексним процесом, що поєднує технічні, організаційні та соціально-психологічні підходи. Використання цих заходів підвищує продуктивність праці, зменшує витрати, покращує якість виконання завдань та зміцнює корпоративну культуру. Особливо важливим це є у складних умовах, таких як економічні або воєнні кризи, коли стабільність та ефективність діяльності підприємства визначають його виживання та розвиток [12].

Дослідження вітчизняних науковців підтверджують, що ефективне удосконалення організації праці передбачає одночасне комплексне впливання на всі ці групи факторів. Так, наприклад, В. О. Савченко зазначає, що вдосконалення організації праці неможливе без впровадження сучасних методів мотивації, персоналізованої системи преміювання та забезпечення умов для професійного розвитку працівників [28].

Сучасні підходи до підвищення ефективності праці на підприємствах включають:

- оптимізацію форм поділу праці та кооперації – забезпечення раціонального розподілу обов'язків, усунення дублювання функцій, створення командних груп для виконання складних завдань;
- підвищення кваліфікації та навчання персоналу – систематичні тренінги, програми професійного розвитку, впровадження дистанційних форм навчання, інтеграція інноваційних знань у виробничий процес;
- вдосконалення нормування праці – встановлення обґрунтованих норм робочого часу та продуктивності з урахуванням реальних умов роботи;

- матеріальне та моральне стимулювання – диференційоване преміювання за результатами роботи, індивідуальні надбавки, система соціальних пільг, премії за відмінну відвідуваність або стаж;
- розвиток корпоративної культури – впровадження командних завдань, корпоративних заходів, «банку ідей» та практик краудсорсингу для залучення персоналу до вдосконалення процесів;
- використання сучасних технологій – автоматизація виробничих процесів, впровадження інформаційних систем управління, цифровізація документообігу та контролю [12; 28].

Політики та експерти також підкреслюють, що організація праці повинна бути гнучкою і адаптивною, здатною швидко реагувати на зміни ринкової та соціально-економічної ситуації. Наприклад, впровадження гнучких графіків, дистанційної роботи та електронних систем комунікації дозволяє не лише підтримувати ефективність праці, а й зберігати психологічний баланс працівників у складних умовах [27].

Важливо, що удосконалення організації праці повинно бути системним та довгостроковим. Це означає логічну послідовність заходів, врахування законодавчих норм, стратегічних цілей підприємства та інтересів працівників. Тільки комплексний підхід дозволяє підвищити продуктивність, скоротити витрати, покращити морально-психологічний клімат і створити конкурентоспроможне підприємство.

Розглянемо приклад аналітичної таблиці, яка узагальнює теоретичні підходи до удосконалення організації праці та показує практичні шляхи їх реалізації (див. табл.1.2). Ця таблиця дозволяє наочно показати:

- джерела проблем продуктивності праці (фактори впливу);
- конкретні шляхи удосконалення організації праці;
- очікуваний ефект від впровадження цих заходів.

Таблиця 1.2 – Фактори і напрями удосконалення організації праці та очікувані результати

Група факторів	Конкретні проблеми / виклики	Методи удосконалення організації праці	Очікуваний результат
Зовнішні (економіка, політика, законодавство)	Зміни ринкових умов, нестабільність економіки, правові ризики	- Аналіз макроекономічної ситуації; - Адаптивне планування виробництва; - Врахування законодавчих змін при управлінні персоналом	Мінімізація ризиків, стабільність виробничого процесу, відповідність законодавству
Організаційно-економічні (управління, планування, контроль)	Неефективне планування, дублювання функцій, низька координація	- Раціоналізація поділу праці; - Оптимізація структури управління; - Впровадження чітких процедур і стандартів роботи	Підвищення ефективності управління, скорочення простоїв, покращення взаємодії між працівниками
Матеріально-технічні (обладнання, технології, ресурси)	Застаріле обладнання, низька автоматизація, простої	- Впровадження сучасних технологій та обладнання; - Механізація та автоматизація робочих процесів; - Оптимізація планових та аварійних ремонтів	Підвищення продуктивності, скорочення часу виконання завдань, зменшення втрат матеріальних ресурсів
Соціально-психологічні (мотивація, корпоративна культура, клімат)	Низька мотивація, недостатня компетентність, конфлікти в колективі	- Впровадження системи матеріального та морального стимулювання (премії, надбавки, бонуси); - Підвищення кваліфікації персоналу; - Організація корпоративних заходів; - Створення «банку ідей» та краудсорсингових практик	Збільшення продуктивності, покращення морально-психологічного клімату, розвиток відповідальності та ініціативності працівників

З таблиці видно, що організація праці персоналу залежить від багатьох факторів, і кожна група факторів створює свої особливі виклики, які потребують окремого підходу до удосконалення роботи підприємства.

Щодо зовнішніх факторів (економіка, політика, законодавство). До зовнішніх факторів відносяться ті умови, на які підприємство не може впливати безпосередньо. Сюди належать зміни економічної ситуації,

політична нестабільність, правові ризики та зміни у законодавстві. Наприклад, під час воєнного стану в Україні медичні заклади стикаються з перебоями у постачанні ресурсів, змінами фінансування та новими правилами державного регулювання.

Щоб зменшити вплив цих факторів, підприємство може застосовувати:

- аналіз макроекономічної ситуації для прогнозування ризиків;
- адаптивне планування робочих процесів і ресурсів;
- своєчасну інтеграцію змін законодавства в управлінські процеси.

До речі, очікуваний результат таких заходів – мінімізація ризиків, стабільна робота підприємства та дотримання вимог законодавства. Це допомагає зберігати безперервність надання послуг навіть у складних умовах.

Щодо організаційно-економічних факторів (управління, планування, контроль). Ці фактори пов'язані з внутрішньою організацією роботи підприємства. Проблеми можуть виникати через неефективне планування, дублювання функцій, низьку координацію між підрозділами. Наприклад, у лікарні це може проявлятися як неправильний розподіл завдань між медичними та адміністративними працівниками, що призводить до простоїв і затримок у наданні послуг.

Методи удосконалення організаційної роботи включають:

- раціоналізацію поділу праці та чітке визначення обов'язків;
- оптимізацію структури управління для скорочення бюрократичних бар'єрів;
- впровадження стандартних процедур і регламентів для узгодженої роботи всіх підрозділів.

А звідси, і очікуваний результат – підвищення ефективності управління, зменшення простоїв, покращення взаємодії між працівниками, що забезпечує більш швидке та якісне виконання завдань [27].

Тепер матеріально-технічні фактори (обладнання, технології, ресурси). До цієї групи факторів належить стан обладнання, наявність сучасних

технологій та ресурсів. Старе або недостатньо автоматизоване обладнання уповільнює робочі процеси і знижує ефективність. Наприклад, у медичних закладах застаріла техніка може призводити до затримок у проведенні діагностичних процедур або обробці медичної документації.

Для удосконалення організації праці в цій сфері застосовують:

- впровадження сучасних технологій та обладнання;
- механізацію та автоматизацію рутинних процесів;
- оптимізацію планових і аварійних ремонтів.

До речі, очікуваний результат – підвищення продуктивності, скорочення часу виконання завдань, зменшення втрат матеріальних ресурсів і підвищення якості роботи.

Щодо соціально-психологічних факторів (мотивація, корпоративна культура, психологічний клімат)

Ці фактори включають рівень мотивації, моральний та психологічний клімат, корпоративну культуру. Низька мотивація, конфлікти або відсутність відчуття значущості роботи знижують продуктивність. Особливо гостро ці проблеми проявляються під час воєнного стану, коли навантаження на персонал зростає, а стрес і ризик емоційного вигорання збільшуються.

Методи удосконалення включають:

- впровадження системи матеріального і морального стимулювання (премії, бонуси, надбавки);
- підвищення кваліфікації персоналу через тренінги, навчальні курси, семінари;
- організацію корпоративних заходів і командоутворюючих активностей;
- створення «банку ідей» та краудсорсингових платформ для залучення персоналу до покращення процесів.

Очікуваний результат – зростання продуктивності, покращення морально-психологічного клімату, розвиток ініціативності, відповідальності та корпоративної культури.

Отже, удосконалення організації праці персоналу вимагає комплексного підходу. Потрібно одночасно працювати над зовнішніми, організаційними, технічними та соціально-психологічними аспектами. Тільки такий системний підхід дозволяє забезпечити стабільну та ефективну роботу підприємства, підвищити якість послуг і створити мотивований та згуртований колектив. У контексті воєнного стану особливу роль набувають гнучкість, адаптивність і підтримка психологічного стану працівників, що дозволяє закладам охорони здоров'я продовжувати ефективно виконувати свої функції.

1.3 Зарубіжний досвід організації праці та можливості його використання в Україні

Організація праці персоналу є ключовим чинником ефективного функціонування будь-якого підприємства чи установи. Вона охоплює не лише розподіл обов'язків і контроль за виконанням завдань, а й створення умов для комфортної роботи, розвиток професійних компетенцій, формування мотивації, залучення працівників до процесу ухвалення рішень і створення сприятливого психологічного клімату. В умовах глобалізації, швидкого технологічного прогресу, цифровізації та високої конкуренції здатність підприємства ефективно організувати працю стає стратегічною перевагою. Пітер Друкер підкреслював, що «основним ресурсом ХХІ століття є знання, а головним завданням менеджменту – зробити працю людей результативною».

Організація праці є комплексним процесом, що поєднує економічні, соціальні, психологічні та технологічні аспекти. Економічний компонент включає оптимальний розподіл завдань, систему оцінки ефективності, мотивацію та стимулювання персоналу. Соціально-психологічний аспект передбачає створення комфортного середовища, розвиток комунікацій, формування командної роботи та корпоративної культури. Технологічний компонент передбачає цифровізацію процесів, автоматизацію управління

кадрами та впровадження інноваційних інструментів контролю продуктивності.

Розглянемо зарубіжний досвід організації праці [3].

США. У США організація праці на підприємствах орієнтована на результативність і вимірюється через ключові показники ефективності (KPI), систему Balanced Scorecard та методологію TQM (Total Quality Management). Відомий економіст Дж. Джуран зазначав: «Якість – це придатність до використання», наголошуючи, що важливий не лише контроль, а й відповідність очікуванням споживачів.

Американські корпорації активно використовують інструменти цифрового обліку продуктивності. Наприклад, General Electric застосовувала Six Sigma для зниження рівня дефектів до 3,4 випадків на мільйон операцій. Впровадження системних методів управління якістю дозволяло підвищувати продуктивність на 15–20 % щороку. Особливу увагу приділяють персональній відповідальності працівників, корпоративній культурі та цифровим технологіям оцінки результатів.

Можливості для України: застосування KPI, цифрових платформ оцінки продуктивності, інтеграція інноваційних методів управління у сфері ІТ, оборонної промисловості та логістики.

Європейський Союз. Країни ЄС поєднують управління якістю праці з високими соціальними стандартами. У Німеччині діє система дуальної освіти, яка поєднує теоретичну підготовку у професійних школах із практичним навчанням на підприємствах. Колективні угоди та соціальний діалог між роботодавцем і працівником забезпечують високий рівень довіри та лояльності персоналу.

Важливим прикладом є Нідерланди, де робочий тиждень частково скорочено до 36–38 годин при збереженні заробітної плати, що дозволяє працівникам підтримувати баланс між роботою і особистим життям, знижує стрес і підвищує продуктивність.

Можливості для України: розвиток дуальної освіти, інтеграція систем колективного прийняття рішень, підвищення соціального захисту та стандартів охорони праці, особливо на промислових та інфраструктурних підприємствах.

Японія. Японська система організації праці ґрунтується на концепції кайдзен – безперервного вдосконалення через маленькі кроки, а також на гуртках якості, коли працівники самостійно аналізують проблеми і пропонують рішення. Тайїті Оно, засновник Toyota Production System, підкреслював: «Люди – це не витрати, а джерело ідей» [21].

Командна робота, наставництво та дотримання корпоративної культури дозволяють швидко адаптувати нових співробітників та досягати стабільної якості продукції навіть у кризових умовах. Наприклад, Toyota та Sony завдяки цим практикам досягли світового лідерства, а понад 70 % інноваційних рішень у виробництві походять від самих працівників.

Можливості для України: впровадження культури кайдзен у виробничих і адміністративних процесах, розвиток наставництва, командної роботи та залучення працівників до покращення процесів.

Сінгапур. Сінгапур зосереджує увагу на розвитку людського капіталу та цифровізації. Національна програма SkillsFuture забезпечує безперервне навчання протягом життя, а ERP-системи, штучний інтелект і великі дані використовуються для оцінки якості праці.

Це дозволяє швидко адаптувати працівників до змін економічної ситуації та потреб ринку, знижувати втрати через помилки і підвищувати ефективність. За даними Світового економічного форуму, Сінгапур входить у топ-3 країн світу за ефективністю трудових ресурсів.

Можливості для України:

- впровадження державних програм перекваліфікації;
- цифрових платформ для управління персоналом;
- інтеграція ВПО та ветеранів у ринок праці.

Додатковий досвід інших країн.

Південна Корея: активне використання цифрових платформ для контролю продуктивності та інтеграції інновацій у виробництво.

Фінляндія: високий рівень автономії працівників, підтримка гнучких графіків і дистанційної роботи.

Швеція: короткий робочий день і гнучкі форми зайнятості підвищують продуктивність і задоволеність персоналу.

Ці практики показують, що поєднання соціальних, економічних та технологічних підходів дозволяє створювати умови для високої продуктивності та стабільності підприємств.

В Україні вже активно впроваджуються сучасні підходи до організації праці, які дозволяють підвищити ефективність роботи підприємств і закладів різних секторів. При цьому велика увага приділяється використанню цифрових технологій, автоматизації процесів та адаптивних методів управління персоналом.

Розглянемо приклад: легка промисловість Львівської області продемонструвала позитивні результати від впровадження гнучких графіків роботи та систем управління продуктивністю. Завдяки цим заходам продуктивність праці зросла на 12 %, а якість виконання завдань досягла 94%. Крім того, гнучкі графіки допомогли знизити рівень перевтоми працівників, що безпосередньо впливає на їх мотивацію та задоволеність роботою.

У сфері охорони здоров'я яскравим прикладом є КНП «Київський міський клінічний онкологічний центр», де впроваджено систему наставництва для молодших спеціалістів, електронну систему управління кадрами та гнучкі графіки роботи. Це дозволило не лише покращити організацію праці, а й підвищити індекс задоволеності персоналу з 3,2 до 4,0 (за 5-бальною шкалою). Така практика демонструє, що поєднання цифрових рішень і соціально-психологічної підтримки персоналу сприяє збереженню професійного потенціалу та підвищенню ефективності роботи.

На аграрних підприємствах Черкаської та Вінницької областей застосування технологій точного землеробства та автоматизації значно скоротило трудові витрати (на 10–15 %) та зменшило кількість помилок при виконанні операцій. Завдяки цифровому моніторингу та управлінню процесами забезпечено своєчасний посів і збір врожаю, що підвищило результативність і стабільність роботи підприємств.

У промислових підприємствах оборонного сектору цифрові технології дозволили впровадити електронний облік робочого часу та системи оцінки ефективності персоналу. Це зменшило кількість прогульних днів на 15–18 % і забезпечило високий рівень виконання завдань (95–97 %). Крім того, керівництво змогло оперативно контролювати навантаження працівників і швидко приймати управлінські рішення.

Сучасні цифрові технології відіграють ключову роль у підвищенні ефективності організації праці. Вони дозволяють автоматизувати облік кадрів, контроль робочого часу, підбір персоналу за компетенціями та оцінку продуктивності. Штучний інтелект і аналітичні платформи допомагають керівництву приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати процеси управління та раціонально розподіляти ресурси. Таким чином, поєднання гнучких організаційних підходів, цифровізації та уваги до соціально-психологічних аспектів створює умови для стабільної і результативної роботи підприємств навіть у складних умовах, зокрема під час воєнного стану.

Важливими є показники ефективності організації праці. Розглянемо поняття кожного окремо.

1. Продуктивність праці (P) – обсяг продукції/послуг на одиницю робочого часу.
2. Якість виконаних завдань (Y) – частка продукції або послуг, що відповідає стандартам.
3. Дотримання трудової дисципліни (D) – співвідношення робочих днів без порушень до загальної кількості робочого часу.

4. Індекс задоволеності персоналу (S) – оцінка морального клімату та задоволеності працівників через анкетування.

Методи оцінювання включають анкетування, атестацію, бенчмаркінг, порівняння з найкращими практиками.

На основі світової практики можна виділити низку компонентів, які доцільно врахувати для підвищення ефективності роботи українських підприємств та закладів охорони здоров'я:

Ради трудових колективів (Betriebsrat, Німеччина). Залучення працівників до обговорення та прийняття управлінських рішень підвищує прозорість процесів і відповідальність колективу. Такий підхід сприяє більшому залученню персоналу до розвитку підприємства, дозволяє своєчасно виявляти проблеми та генерувати ідеї для їх вирішення.

Наставництво та командна робота (Японія). Використання наставництва для нових працівників та активна робота в командах забезпечує прискорене навчання, підвищення компетентності та адаптацію до специфіки підприємства. Це особливо ефективно у медичних закладах, де важлива передача практичних навичок та забезпечення безперервності процесів.

Гнучкі форми роботи та перекваліфікація (Сінгапур, Фінляндія). Запровадження гнучких графіків, дистанційної роботи та програм перекваліфікації знижує стрес, сприяє балансуванню роботи та особистого життя, підвищує мотивацію та задоволеність працівників. Наприклад, часткове дистанційне чергування адміністративного персоналу або адаптовані робочі зміни у медичних закладах можуть значно зменшити емоційне вигорання.

Цифровізація процесів. Впровадження систем ERP/CRM, автоматизованого обліку кадрів та оцінки продуктивності дозволяє оптимізувати управлінські процеси, контролювати робочий час, підбирати персонал за компетенціями та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Цифрові технології підвищують ефективність, знижують ймовірність помилок і дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Державна підтримка інновацій навчання, консультації та фінансова підтримка впровадження сучасних технологій стимулюють підприємства до інновацій та підвищують конкурентоспроможність. Це важливо для закладів охорони здоров'я, де нові методи управління, обладнання та програми цифровізації підвищують якість надання медичних послуг.

Кайдзен-культура (Японія) [17]. Принцип постійного вдосконалення процесів із залученням всього персоналу сприяє підвищенню ефективності роботи, розвитку ініціативності та відповідальності. Працівники стають активними учасниками управлінських змін і пропонують практичні рішення для оптимізації діяльності підприємства.

Адаптація зарубіжного досвіду в українських умовах дозволяє:

- підвищити ефективність організації праці;
- забезпечити залученість та мотивацію персоналу;
- оптимізувати робочі процеси та використання ресурсів;
- підвищити стійкість підприємств у складних умовах, включно з воєнним станом;
- сприяти впровадженню інновацій та цифровізації для сучасного управління.

Такий підхід є особливо актуальним для медичних закладів, промислових та аграрних підприємств, де ефективна організація праці безпосередньо впливає на продуктивність, якість послуг і безпеку роботи.

Отже, організація праці є комплексним процесом, що об'єднує економічні, соціальні, психологічні та технологічні аспекти.

Використання зарубіжного досвіду в організації праці дає можливість підприємствам досягати низки важливих цілей.

По-перше, це сприяє підвищенню продуктивності праці та покращенню якості виконання завдань, адже перевірені методи управління ресурсами та робочими процесами дозволяють оптимізувати час і зусилля працівників.

По-друге, застосування передових підходів допомагає знизити рівень стресу та перевантаження персоналу, створюючи більш комфортні умови праці та збалансовані робочі графіки.

По-третє, адаптація міжнародного досвіду підвищує задоволеність працівників своєю роботою, стимулює мотивацію та розвиток професійних навичок, що, у свою чергу, зміцнює командний дух і корпоративну культуру.

По-четверте, ефективне використання таких підходів підвищує конкурентоспроможність підприємств, оскільки вони здатні швидше реагувати на ринкові зміни, впроваджувати інновації та підвищувати ефективність виробництва.

Нарешті, врахування кращих міжнародних практик допомагає організаціям бути готовими до впровадження інноваційних рішень і забезпечує основу для післявоєнного відновлення та розвитку економіки. Це дозволяє підприємствам не лише підтримувати стабільність у складних умовах, а й створювати перспективи сталого зростання та адаптивності у довгостроковій перспективі

Поєднання класичних (ЄС, Японія) та інноваційних (США, Сінгапур) методів управління організацією праці створює фундамент для сучасної моделі в Україні, де головним ресурсом є людський капітал.

Організація праці персоналу – це те, як правильно розподілити роботу, створити комфортні умови та мотивувати працівників, щоб вони працювали ефективно і хотіли розвиватися. Добре організована праця допомагає підприємству швидко пристосовуватися до змін, підвищувати продуктивність і залишатися конкурентоспроможним.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ В КНП «КИЇВСЬКИЙ МІСЬКИЙ КЛІНІЧНИЙ ОНКОЛОГІЧНИЙ ЦЕНТР»

2.1 Загальна характеристика КНП «Київський міський клінічний онкологічний центр»

Комунальне некомерційне підприємство «Київський міський клінічний онкологічний центр» (КНП «КМКОЦ») – один із провідних медичних закладів столиці, який забезпечує повний цикл онкологічної допомоги: від ранньої діагностики до лікування і реабілітації пацієнтів. Заклад підпорядковується Департаменту охорони здоров'я виконавчого органу Київської міської ради (КМДА) та функціонує відповідно до сучасних стандартів державного управління у сфері медицини.

Центр розташований за адресою: м. Київ, вул. Верховинна, 69, що забезпечує зручну транспортну доступність для мешканців усіх районів столиці. Заснований ще у 1950-х роках, заклад пройшов кілька етапів модернізації, зокрема під час реформування медичної галузі отримав статус комунального некомерційного підприємства, що дало змогу впроваджувати гнучкі фінансові й кадрові моделі управління.

Оглянемо повну інформацію про юридичну особу Комунальне некомерційне підприємство «Київський міський клінічний онкологічний центр» Виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації). Код ЄДРПОУ:13697965. Компанія КНП "КМКОЦ" зареєстрована – 24.05.1999. Статутний капітал КНП "КМКОЦ" становить 86.991.230 гривень. Кондратенко Андрій Віталійович займає посаду директора. Компанія зареєстрована за юридичною адресою: Україна, 03115, місто Київ, ВУЛ. ВЕРХОВИННА, будинок 69. Основний КВЕД контрагента КНП «КМКОЦ» – 86.10 Діяльність лікарняних закладів. Індивідуальний

податковий номер платника ПДВ - 136979626572. Виторг за 2024 складає 507 464 гривень.

Основні напрями діяльності Центру охоплюють чотири ключові блоки, які забезпечують комплексний підхід до профілактики, діагностики, лікування та наукового розвитку в онкологічній сфері.

Перший напрям – діагностичний. Він включає роботу відділень променевої діагностики, ендоскопії, цитології та клінічної лабораторії. Центр оснащено сучасними апаратами магнітно-резонансної томографії (МРТ), комп'ютерної томографії (КТ) та ультразвукової діагностики, що дозволяє виявляти онкологічні захворювання на ранніх стадіях та забезпечувати точність діагностичних висновків.

Другий напрям – лікувальний, який включає хірургічні, терапевтичні, хіміотерапевтичні, паліативні та радіологічні відділення. У 2024 році в Центрі проведено понад 18 000 операцій різного рівня складності, з яких 68% становили малоінвазивні втручання. Такий підхід дозволяє зменшити травматичність лікування, скоротити період реабілітації пацієнтів і підвищити ефективність терапії.

Третій напрям – профілактичний, який спрямований на організацію скринінгових програм, онкопрофілактичних оглядів та проведення інформаційно-просвітницьких заходів для населення. Завдяки програмі раннього виявлення раку щорічно обстежується понад 25 000 осіб, що сприяє своєчасній діагностиці та зменшенню смертності від онкозахворювань.

Четвертий напрям – науково-методичний, що включає участь фахівців Центру у міжнародних клінічних дослідженнях та конференціях, а також розробку власних методик діагностики та лікування. Це забезпечує підвищення кваліфікації персоналу, впровадження сучасних технологій і методів, а також підтримку високого рівня медичної допомоги.

Таким чином, діяльність Центру ґрунтується на комплексному поєднанні діагностики, лікування, профілактики та науково-методичної

роботи, що дозволяє забезпечити ефективну медичну допомогу, підвищити якість життя пацієнтів і сприяти розвитку онкологічної медицини в країні.

КНП «КМКОЦ» має потужну діагностичну та лікувальну базу, що відповідає міжнародним стандартам.

У переліку основних засобів, який показано на рис. 2.1: будівлі та споруди – понад 60%; медичне обладнання – 30%; транспорт, інвентар, інші активи – 10%.



Рисунок 2.1 - Перелік основних засобів КНП «КМКОЦ»

Відповідно до документів, заклад оснащено:

- комп'ютерними томографами Siemens Somatom;
- 1 магнітно-резонансним томографом Philips 1.5T;
- лінійними прискорювачами для променевої терапії Varian;
- ендоскопічними системами Olympus;
- 2 лапароскопічними комплексами Karl Storz;
- системою електронного документообігу та медичних карток

«MedStar».

Окрім того, функціонує навчально-тренінговий центр, де проводяться практичні заняття, стажування молодих лікарів та симуляційні тренінги.

Використання інноваційних підходів до організації праці сприяло покращенню основних показників діяльності:

- середня тривалість перебування пацієнта у стаціонарі скоротилася з 12 до 9 днів;
- продуктивність праці медичного персоналу зросла на 14%;
- кількість позитивних відгуків пацієнтів у системі MedControl перевищила 92%;
- кількість скарг скоротилася на 30% у порівнянні з 2023 роком.

Пропонуємо зробити аналітичний огляд фінансового плану КНП «КМКОЦ» на 2025 рік. Фінансовий план КНП «Київський міський клінічний онкологічний центр» на 2025 рік демонструє загальну тенденцію до зростання доходів, але разом з тим підтверджує наявність системної збитковості закладу. Основною причиною такого стану є те, що реальні витрати на надання медичної допомоги суттєво перевищують тарифи, встановлені НСЗУ. Це характерно для більшості онкологічних закладів, оскільки онкологія є однією з найдорожчих галузей медицини.

Розглянемо дохідну та витратну складові. Плановий чистий дохід на 2025 рік становить 527,5 млн грн, що трохи більше, ніж у 2024 році. Разом із тим, собівартість послуг досягає 606,4 млн грн, тому фінансовий результат залишається від’ємним (див табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Аналіз формування фінансових результатів лікарні за 2024-2025 роки

Показник	2024 рік	2025 рік	Динаміка,%
Чистий дохід, млн.грн	505,8	527,5	+4,3
Собівартість, млн.грн	580,5	606,4	+4,5
Валовий прибуток/збиток	-75 тис. грн	-78,9 млн грн	погіршення
Фінансовий результат, млн.грн.	-73,8	-74,7	стабільно збитковий

З таблиці видно, що збільшення доходів не компенсує зростання витрат. Це означає, що навіть за умови повного виконання договорів із НСЗУ підприємство не може досягти фінансової збалансованості.

Податкове навантаження у 2025 році (за підсумками року) зросте до 68,7 млн грн, що пов'язано насамперед із підвищенням фонду оплати праці. Основну частку складають: ЄСВ – 68,7 млн грн., ПДФО – 56,2 млн грн. Це свідчить про вагомому частку зарплат у загальних витратах медичного центру.

Хочемо зазначити, що капітальні інвестиції скорочуються до 30,7 млн грн, що є недостатнім для онкологічного центру, який працює на високотехнологічному обладнанні.

Основні засоби мають 68% зношеності, що перевищує допустимі норми та створює ризики для безперервності лікувального процесу (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Аналіз динаміки активів в онкологічному центрі

Показник	2024 рік	2025 рік	Коментар
Необоротні активи, млн.грн.	679	379	значне скорочення через амортизацію та відсутність оновлення
Коефіцієнт зношеності	0,68	0,68	критичний
Капітальні інвестиції, млн.грн.	48	30,7	недостатній рівень

Розглянемо деякі питання щодо штату установи. Штат залишається стабільним (на повну ставку) – 1009 працівників. Фонд оплати праці збільшується до 312,3 млн грн, що забезпечує підвищення середньої зарплати (див. табл.2.3).

Таблиця 2.3 - Рівень заробітної плати працівників клінічної лікарні, 2025 р.

Категорія	Середня зарплата,грн
Керівник	94 000
Медичні працівники	25 743
Адміністративний персонал	25 560
Середня по центру	25 794

Показники свідчать про намагання центру утримувати кадри в умовах високої плинності в медичній сфері.

Хоча фінансова стійкість дещо зростає (коефіцієнт збільшується з 0,16 до 0,19), цей рівень залишається низьким. Заклад залежить від зовнішнього фінансування та не має можливості формувати власні інвестиційні ресурси.

Показники рентабельності – нульові або від’ємні, що підтверджує збитковість операційної діяльності.

Фінансовий план КНП «КМКОЦ» на 2025 рік демонструє складний стан закладу, характерний для спеціалізованих медичних установ, які працюють за тарифами НСЗУ. Збитковість має хронічний характер через перевищення витрат над доходами та високу частку зарплат у структурі витрат. Окремо варто виділити критичний стан основних засобів та недостатній рівень інвестицій у їх оновлення.

Хочемо наголосити на ключових проблемних питаннях:

- реальна собівартість онкологічних послуг суттєво перевищує тарифи;
- зношена матеріально-технічна база;
- недостатній рівень капітальних інвестицій;
- значне фінансове навантаження на фонд оплати праці.

На чому потрібно зосередити свою діяльність адміністрації закладу та засновнику:

- підвищення тарифів НСЗУ для онкологічних пакетів;
- розширення платних послуг та благодійних програм, участь у міжнародних медичних грантах;
- оптимізація енерговитрат (енергоефективність, модернізація інженерних мереж);
- залучення партнерських інвестицій для оновлення обладнання;
- впровадження системи управління якістю праці, що зменшить плинність кадрів та підвищить результативність.

У той же час, Київський міський клінічний онкологічний центр (КМКОЦ) є провідною науково-дослідною та клінічною установою у сфері онкології, що поєднує високий рівень лікувально-діагностичної роботи з системною науковою діяльністю. Центр зосереджений на впровадженні інноваційних методів лікування, підвищенні ефективності ранньої діагностики, удосконаленні організаційних моделей надання медичної допомоги та формуванні інтегрованої системи управління якістю медичних послуг.

У співпраці з Національним інститутом раку та кафедрою онкології НМУ ім. О.О. Богомольця КМКОЦ проводить дослідження щодо використання біомаркерів молекулярно-генетичного профілю пухлин для підбору індивідуальних схем терапії. Наприклад, вивчається мутаційна активність генів BRCA1/BRCA2 у пацієток із раком грудної залози та яєчників для визначення доцільності застосування таргетних препаратів типу PARP-інгібіторів.

Центр бере участь у міжнародних клінічних дослідженнях щодо застосування імунотерапевтичних препаратів, таких як моноклональні антитіла Pembrolizumab та Nivolumab, для лікування меланоми, раку легень та шийки матки. Результати досліджень показали значне подовження ремісійного періоду та покращення якості життя пацієнтів.

Впроваджено сучасні технології 3D-конформної та IMRT-променевої терапії, що дозволяють точно фокусувати дозу опромінення на пухлинній тканині з мінімальним впливом на здорові органи. Використання апаратів Elekta Synergy зменшило частоту післяпроменевих ускладнень на 25 %.

У хірургічному відділенні КМКОЦ проводяться дослідження щодо удосконалення лапароскопічних та ендоскопічних методів видалення новоутворень. Розроблено авторські методики, зокрема комбіноване використання аргонплазмової коагуляції та інтраопераційного ультразвукового контролю, що підвищує радикальність втручань та знижує ризик рецидивів.

Під керівництвом відділу психоонкології проводяться наукові спостереження щодо впливу програм психологічної підтримки на стан пацієнтів, які проходять хіміо- або променеви терапію. Участь у груповій психотерапії знижує рівень тривожності на 35 % та покращує комплаєнс лікування.

Центр активно розвиває цифрову платформу для збору клінічних даних та моніторингу ефективності лікування. База електронних медичних записів (EHR) дозволяє проводити біостатистичний аналіз, виявляти тенденції успішності схем лікування та формувати аналітичні звіти для наукових узагальнень.

Завдяки інтеграції наукової та клінічної роботи:

- скорочено середній період госпіталізації після онкохірургічних втручань на 2,8 доби;
- зменшено частоту післяопераційних ускладнень на 20–25 %;
- впроваджено систему електронного моніторингу пацієнтів після лікування, що підвищило ефективність спостереження та знизило ризик пізньої діагностики рецидивів.

КМКОЦ є клінічною базою для підготовки лікарів-інтернів, магістрів та аспірантів. Щорічно тут проводяться науково-практичні конференції та симпозіуми, зокрема Міжнародний форум з онкохірургії та сучасних методів імунотерапії (2023) та Школа доказової онкології (2024). Дослідження співробітників регулярно публікуються у провідних виданнях – «Онкологія», «Український медичний часопис», «Journal of Cancer Research and Therapy» – та презентуються на міжнародних конференціях (ESMO, ASCO, ESTRO).

Паліативна допомога: понад 9 164 пацієнтів у термінальній стадії отримали допомогу; середній термін перебування – 17,7 ліжко-днів; біль зменшувався опіоїдним знеболенням у 86 % випадків.

Робота під час війни: КМКОЦ залишається ключовим центром онкологічної допомоги в Києві, забезпечуючи спеціалізовану підтримку пацієнтів навіть у складних умовах (PMC, aacrjournals.org).

Публікаційна діяльність: співробітники публікують роботи у журналі «Онкологія», що забезпечує обмін знаннями та аналітичний розвиток онкологічної науки.

Керівництво та організація: директор Центру активно бере участь у розробці внутрішніх клінічних протоколів, стандартах надання онкологічної допомоги та наукових публікаціях.

Хочемо зазначити, що науково-дослідна діяльність КМКОЦ носить системний і міждисциплінарний характер, поєднуючи фундаментальні дослідження з клінічною практикою. Використання інноваційних технологій, персоналізованих підходів до лікування, штучного інтелекту для аналізу даних та активна інтеграція з міжнародною науковою спільнотою роблять центр потужною платформою для розвитку вітчизняної онкології та підвищення якості медичних послуг в Україні.

Отже, Київський міський клінічний онкологічний центр є взірцем сучасного медичного менеджменту, де гармонійно поєднано ефективну організацію праці, цифровізацію процесів, високу професійну компетентність персоналу та потужну матеріально-технічну базу. Його діяльність спрямована на створення комфортних умов праці медиків, забезпечення безпеки пацієнтів і підвищення якості онкологічної допомоги відповідно до європейських стандартів.

2.2 Аналіз кадрового потенціалу та організації праці медичного персоналу закладу

На сьогодні Київський міський клінічний онкологічний центр (КМКОЦ) є провідним медичним закладом, де працює близько 1500 фахівців. Серед них 6 заслужених лікарів України, що свідчить про високий професійний рівень персоналу та значний авторитет центру.

Спеціалізовану онкологічну допомогу пацієнтам надають 150 лікарів і наукових співробітників, які представляють 30 медичних спеціальностей. У складі цього колективу – 16 кандидатів медичних наук, 2 кандидати

біологічних наук та 84 лікарі з вищою або першою кваліфікаційною категорією.

Велике значення у забезпеченні якості медичної допомоги має робота понад 350 медичних сестер. Вони здійснюють догляд за пацієнтами, підтримують високі стандарти санітарно-епідеміологічної безпеки, дотримуються клінічних протоколів і принципів пацієнтоорієнтованого підходу.

Заклад має розвинену матеріально-технічну базу: 25 клініко-діагностичних відділень оснащені сучасним обладнанням як вітчизняного, так і зарубіжного виробництва. Це дозволяє проводити обстеження та лікування відповідно до міжнародних стандартів (ESMO, IAEA, WHO) та забезпечує тісну міждисциплінарну співпрацю між лікарями, науковцями та медичними сестрами.

Така структура дозволяє забезпечити високий рівень надання медичних послуг, виконання складних лікувальних процедур, проведення наукових досліджень і впровадження інноваційних методик лікування.

Управління персоналом здійснюється відповідно до Кодексу законів про працю України, Закону України «Основи законодавства про охорону здоров'я», Статуту закладу та колективного договору.

Велика увага приділяється соціальній підтримці працівників:

- діє система преміювання за результатами роботи;
- надається матеріальна допомога при складних життєвих обставинах;
- функціонує профспілковий комітет;
- організовано корпоративні заходи для зміцнення командного духу.

Під впливом цифровізації, адміністрація Центру активно впроваджує електронні сервіси для внутрішнього документообігу та контролю якості, що сприяє прозорості управлінських процесів та підвищенню продуктивності праці.

Організація праці в Центрі ґрунтується на науково обґрунтованих принципах медичного менеджменту. Вона включає системне планування робочого часу та чергувань, оптимальний розподіл навантаження серед різних категорій персоналу, а також функціональне розмежування завдань для забезпечення максимальної продуктивності. Впровадження електронної системи управління кадрами (HRM) дозволяє автоматизувати облік робочого часу, відпусток, підвищення кваліфікації та інших процесів, що підвищує точність управлінських рішень і прозорість кадрової політики.

Для підвищення ефективності та залучення персоналу до постійного вдосконалення робочих процесів у Центрі застосовується принцип японської системи «кайдзен». Працівники регулярно беруть участь у внутрішніх консиліумах, тренінгах, міжвідділових семінарах і робочих групах, що сприяє обміну досвідом, розвитку командної взаємодії та підвищенню професійної компетентності.

Аналітичний моніторинг 2024 року показав, що впровадження гнучкого планування робочих змін та оптимізація розподілу завдань позитивно вплинули на результати роботи персоналу:

- рівень задоволеності працівників зріс із 3,2 до 4,0 балів за 5-бальною шкалою, що свідчить про покращення морального та психологічного клімату в колективі;
- кількість помилок у веденні медичної документації зменшилася на 15%, що підвищує безпеку та точність надання медичних послуг;
- ефективність використання робочого часу зросла на 12%, що свідчить про раціоналізацію трудових ресурсів та оптимізацію процесів.

Організаційна структура та принципи управління працею дозволяють досягати високої продуктивності не лише у щоденній діяльності, а й у кризових ситуаціях. Наприклад, під час воєнного стану Центр продовжує надавати послуги завдяки гнучким графікам, дистанційній роботі та чергуванням, що дозволяє забезпечити безперервність обслуговування

пацієнтів, зменшити перевантаження персоналу та підтримати високий рівень продуктивності.

Важливим компонентом організації праці є координація діяльності між підрозділами: відділення діагностики, лікувальні та адміністративні служби працюють у синхронізованому режимі, використовуючи сучасні цифрові платформи для обміну інформацією та контролю виконання завдань. Це дозволяє швидко реагувати на зміни у навантаженні, ефективно розподіляти ресурси та підтримувати стабільність функціонування Центру.

Таким чином, організація праці персоналу в Центрі є комплексною системою, що поєднує наукові принципи управління, сучасні технології, інструменти мотивації та соціально-психологічну підтримку працівників. Вона забезпечує високий рівень якості медичних послуг, стабільність роботи та постійне підвищення ефективності діяльності установи.

Розглянемо взаємозв'язок між елементами організації праці та ефектами для ефективності роботи Центру (див. табл. 2.4).

Організація праці в Центрі базується на кількох ключових елементах, які взаємопов'язані та забезпечують високий рівень ефективності роботи.

Перш за все, кадровий потенціал є основою діяльності. Центр налічує близько 1500 працівників, серед яких лікарі, середній та молодший медичний персонал, адміністративні працівники, а також науковці та заслужені лікарі. Такий склад дозволяє забезпечувати високий рівень професійності, кваліфіковане виконання завдань і стабільність діяльності. Різноманітність спеціалістів дозволяє ефективно розподіляти завдання відповідно до компетенцій, що підвищує продуктивність і зменшує ризик помилок.

Науковий менеджмент і системне планування спрямовані на оптимізацію використання трудових ресурсів. Планування робочого часу, чергувань, навантаження та функціональний розподіл завдань дозволяють знизити перевантаження працівників, уникати конфліктів і забезпечувати своєчасне виконання всіх процедур. Це, в свою чергу, підвищує продуктивність і сприяє ефективному використанню наявних ресурсів.

Таблиця 2.4 - Взаємозв'язок між елементами організації праці у Київському онкологічному центрі

Елемент організації праці	Опис / Заходи	Вплив на ефективність роботи Центру
Кадровий потенціал	700+ працівників, лікарі, середній та молодший медперсонал, адміністративний персонал; наявність науковців та заслужених лікарів	Забезпечення високого рівня професійності, кваліфікованого виконання завдань, стабільність діяльності
Науковий менеджмент та системне планування	Планування робочого часу, чергувань, навантаження; функціональний розподіл завдань	Оптимізація трудових ресурсів, зменшення перевантаження, підвищення продуктивності
Цифрові HRM-системи	Автоматизація обліку робочого часу, відпусток, підвищення кваліфікації	Підвищення точності кадрового обліку, ефективність управлінських рішень
Принцип «кайдзен»	Постійне вдосконалення процесів, внутрішні консиліуми, тренінги, семінари	Залучення персоналу до розвитку, підвищення командної взаємодії, обмін досвідом
Гнучке планування робочих змін	Адаптація графіків, дистанційна робота, чергування	Підвищення задоволеності персоналу, зниження помилок у документації, ефективніше використання робочого часу
Координація між підрозділами	Взаємодія діагностичних, лікувальних та адміністративних служб; цифрові платформи	Забезпечення безперервності роботи, швидка реакція на зміни, стабільність процесів
Соціально-психологічна підтримка	Підтримка морального клімату, мотивація, тренінги	Підвищення залученості персоналу, зниження ризику емоційного вигорання, поліпшення якості обслуговування пацієнтів
Моніторинг і оцінка ефективності	Внутрішній аудит, аналіз показників продуктивності та задоволеності персоналу	Постійне удосконалення процесів, своєчасне виявлення проблем, підвищення загальної ефективності Центру

Використання цифрових HRM-систем дає змогу автоматизувати облік робочого часу, відпусток, підвищення кваліфікації персоналу. Це підвищує точність кадрового обліку та забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень, що позитивно впливає на загальну ефективність Центру.

Принцип «кайдзен», або постійного вдосконалення процесів, реалізується через внутрішні консилиуми, тренінги та семінари. Це сприяє залученню персоналу до розвитку, підвищенню командної взаємодії та обміну досвідом, що безпосередньо впливає на якість обслуговування пацієнтів і адаптивність Центру до нових викликів.

Гнучке планування робочих змін, включаючи дистанційну роботу та чергування, дозволяє підвищувати задоволеність персоналу та зменшувати кількість помилок у документації. Таке планування забезпечує ефективніше використання робочого часу та зменшує стресові навантаження на працівників.

Координація між підрозділами, зокрема діагностичними, лікувальними та адміністративними службами, забезпечується через цифрові платформи та регулярні наради. Це гарантує безперервність роботи Центру, швидку реакцію на зміни та стабільність процесів.

Соціально-психологічна підтримка персоналу спрямована на підтримку морального клімату, мотивацію та проведення тренінгів. Вона знижує ризик емоційного вигорання, підвищує залученість працівників та покращує якість обслуговування пацієнтів.

Нарешті, моніторинг і оцінка ефективності через внутрішній аудит та аналіз показників продуктивності і задоволеності персоналу дозволяють своєчасно виявляти проблеми та вдосконалювати процеси. Це забезпечує постійне підвищення загальної ефективності Центру. Все це показано на рис. 2.2.

У сукупності ці елементи створюють систему, де кожен компонент підсилює інший: професійний персонал ефективніше працює завдяки плануванню та координації, цифрові системи і моніторинг підвищують точність та контроль, а соціально-психологічні заходи забезпечують стабільність і мотивацію. Таким чином, організація праці в Центрі формує гармонійну систему, спрямовану на максимальне використання ресурсів та підвищення якості надання послуг.



Рисунок 2.2 - Співставлення ефективності роботи онкологічного центру з елементами організації праці

Відзначається позитивна тенденція щодо підвищення кваліфікації персоналу: частка працівників із вищою категорією зросла з 47% до 56%, що свідчить про активну освітню політику закладу та системний розвиток професійних компетенцій.

Оптимізація організації праці проявляється у зменшенні навантаження на лікарів: середня кількість пацієнтів на одного лікаря скоротилася з 430 до 398 осіб на рік, а середня тривалість перебування пацієнта у стаціонарі зменшилася з 12,3 до 9,1 дня (–26%). Це дозволяє покращити якість обслуговування та ефективніше використовувати ресурси.

Рівень продуктивності праці медперсоналу зріс на 14%, що підтверджує підвищення ефективності роботи. Задоволеність персоналу підвищилася з 3,3 до 4,0 балів із 5, що відображає покращення умов праці, внутрішньої комунікації та морального клімату. Системний підхід до

підвищення кваліфікації підтверджується значним збільшенням кількості внутрішніх тренінгів і курсів – з 12 до 25 одиниць (+108%). Одночасно відбулося відчутне зменшення помилок у веденні медичної документації – з 6,8% до 4,2%, що обумовлено впровадженням електронної системи документообігу.

Якість обслуговування пацієнтів також покращилась: кількість скарг знизилася з 84 до 59 одиниць (–29,8%), що свідчить про підвищення професійності та уважності персоналу. Позитивним фактором є і зростання середньої заробітної плати медперсоналу з 17 200 грн до 22 100 грн (+28,5%), що стимулює мотивацію працівників і підвищує ефективність їхньої роботи. У цілому аналіз показників демонструє стабільне зростання ефективності організації праці, покращення професійного рівня персоналу, оптимізацію навантаження та підвищення якості медичних послуг у КНП «КМКОЦ» за 2022–2024 роки (Додатки А, Б).

Розглянемо на рис. 2.3 динаміку основних показників праці персоналу КНП «КМКОЦ» за 2019–2023 роки.

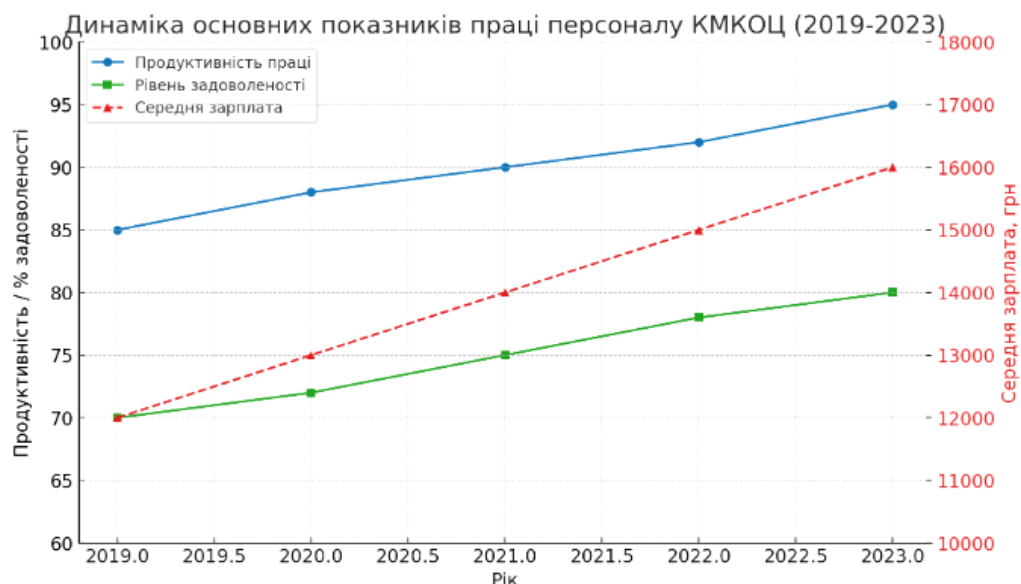


Рисунок 2.3 - Динаміка основних показників праці персоналу КНП «КМКОЦ» за 2019–2023 роки

Графік показує, що всі показники демонструють позитивну тенденцію: продуктивність та задоволеність персоналу зростають, а середня зарплата

також поступово підвищується. Це добре ілюструє ефективність організації праці та мотиваційної політики закладу.

У період 2022–2024 років у КНП «Київський міський клінічний онкологічний центр» простежується стабільне покращення організації праці персоналу. Позитивні зміни стосуються не лише кількісних показників, таких як чисельність працівників чи кількість навчальних заходів, а й підвищення якості управлінських процесів.

Чисельність персоналу зросла майже на 5%, а частка медиків із вищою кваліфікаційною категорією збільшилася на 9%. Це свідчить про системну роботу закладу над формуванням високопрофесійної команди, здатної ефективно виконувати завдання та відповідати принципам компетентнісного управління.

Скорочення середнього навантаження на одного лікаря та зменшення тривалості перебування пацієнтів у стаціонарі на 26% стали можливими завдяки впровадженню сучасних медичних технологій та цифрових систем планування роботи. Це зменшує ризик емоційного вигорання персоналу та підвищує якість надання медичних послуг.

Підвищення середньої заробітної плати на 28,5% і запровадження системи преміювання за результатами роботи сприяли зростанню рівня задоволеності персоналу з 3,3 до 4,0 балів. Як зазначає Левчук, нематеріальна мотивація, така як визнання, корпоративна культура та професійне зростання, відіграє не меншу роль у стимулюванні працівників, ніж матеріальні стимули.

Кількість проведених тренінгів і курсів підвищення кваліфікації зросла більш ніж удвічі (+108%), що відображає активну політику Центру у сфері безперервного навчання. Такий підхід відповідає сучасним принципам менеджменту знань у медичній сфері.

Зменшення помилок у веденні медичної документації та скорочення кількості скарг пацієнтів свідчать про ефективність електронізації кадрових і

клінічних процесів. Використання HRM-систем та медичних інформаційних платформ підвищило прозорість управління та контроль якості роботи.

Таким чином, система організації праці у КНП «КМКОЦ» поєднує управлінські, кадрові та технологічні інновації, що забезпечують стабільний розвиток установи та високий рівень ефективності діяльності.

2.3 Виявлення проблем і недоліків у системі організації праці лікарні

Аналіз діяльності Київського міського клінічного онкологічного центру показує, що, попри суттєві досягнення у сфері організації праці, існують певні проблеми та недоліки, які потребують системного вирішення для підвищення ефективності роботи та якості медичних послуг.

Основні проблемні питання висвітливо за допомогою таблиці (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Ключові проблеми організації праці Центру

Проблема	Опис	Наслідки	Пропозиції щодо їх вирішення
Нерівномірне навантаження на персонал	Перевантажені окремі спеціалізації, незбалансований розподіл пацієнтів	Емоційне вигорання, зниження продуктивності, збільшення помилок	Перерозподіл пацієнтотоку, впровадження системи планування робочого часу
Обмежені ресурси для навчання	Середній та молодший персонал отримує менше доступу до тренінгів	Уповільнення оновлення компетенцій, низька адаптація до нових методів	Планування регулярних навчальних програм для всіх категорій працівників
Труднощі у впровадженні цифрових технологій	Частина персоналу не адаптована до HRM та EHR	Затримки у роботі, помилки в документації	Проведення додаткових навчальних курсів, менторство, підтримка ІТ-відділу
Недостатній розвиток нематеріальної мотивації	Мала увага до кар'єрного росту, визнання, психологічної підтримки	Зниження залученості, морального клімату	Впровадження програм розвитку, нагород, корпоративної культури

Продовження таблиці 2.5

Фрагментарність координації	Неповна взаємодія між підрозділами	Затримки у роботі, зниження якості послуг	Регулярні міжпідрозділові наради, спільні процеси управління
Нерівномірний контроль ефективності	Моніторинг проводиться нерегулярно	Відсутність швидкого реагування, труднощі з оптимізацією	Впровадження KPI, щомісячна аналітика, систематичний аудит процесів

Нерівномірне навантаження на персонал. Хоча середня кількість пацієнтів на одного лікаря поступово зменшується, деякі спеціалізації залишаються перевантаженими. Це створює підвищений ризик емоційного вигорання серед медиків, зниження продуктивності та збільшення ймовірності помилок у лікувально-діагностичній роботі. Особливо це стосується відділень із високою щільністю пацієнтопотoku, де потрібне додаткове планування робочого часу та перерозподіл завдань (див. рис.5).

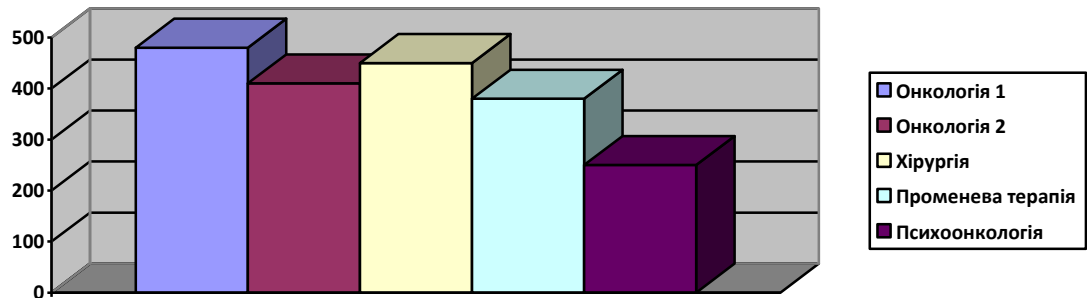


Рисунок 2.3 - Перерозподіл завдань між відділами КНП «КМКОЦ»

Обмежені ресурси для навчання та розвитку. Незважаючи на зростання кількості тренінгів і курсів підвищення кваліфікації, навчальні програми не охоплюють усі категорії працівників однаково. Середній та молодший медичний персонал часто мають обмежений доступ до системного професійного розвитку, що уповільнює оновлення їхніх компетенцій та впровадження сучасних методів лікування.

Труднощі у впровадженні цифрових технологій. Використання HRM-систем, електронних медичних записів та інших цифрових платформ значно підвищило ефективність управління, проте частина персоналу потребує додаткового навчання та адаптації до цих інструментів. Недостатнє опанування цифрових технологій може уповільнювати роботу, особливо у відділеннях із високим навантаженням, та знижувати точність ведення документації.

Недостатній розвиток нематеріальної мотивації. Хоча підвищення заробітної плати та впровадження системи преміювання позитивно вплинули на задоволеність працівників, нематеріальні стимули (кар'єрне зростання, визнання досягнень, психологічна підтримка, розвиток корпоративної культури) залишаються недостатньо розвиненими. Це обмежує залученість персоналу та може знижувати продуктивність і моральний клімат у колективі.

Фрагментарність координації між підрозділами. Досвід роботи Центру показує, що іноді взаємодія між лікувальними, діагностичними та адміністративними службами є неповною або запізнілою. Це може ускладнювати оперативне управління, створювати затримки в наданні медичної допомоги та впливати на якість обслуговування пацієнтів.

Нерівномірний контроль ефективності та продуктивності. Моніторинг продуктивності праці, якості обслуговування та дотримання стандартів проводиться нерегулярно, а аналітичні дані не завжди використовуються для оперативного коригування процесів. Відсутність системного контролю обмежує можливості швидкого реагування на проблеми та впровадження вдосконалень у роботі персоналу.

Хочемо підкреслити, що хоча система організації праці КМКОЦ демонструє ефективну базу для розвитку, проте для подальшого підвищення продуктивності, зменшення ризику помилок та поліпшення якості обслуговування пацієнтів необхідно:

- забезпечити рівномірне навантаження на всі категорії персоналу;

- розвинути системний підхід до професійного навчання та підвищення кваліфікації;
- оптимізувати використання цифрових інструментів та навчити персонал ефективно працювати з ними;
- впровадити комплексні мотиваційні механізми, включаючи нематеріальні стимули;
- посилити координацію між підрозділами та забезпечити регулярний контроль продуктивності.

Це дозволить створити більш збалансовану, сучасну та ефективну систему організації праці в Центрі.

Аналіз діяльності КНП «Київський міський клінічний онкологічний центр» свідчить, що заклад є одним із провідних медичних установ столиці, що забезпечує комплексну онкологічну допомогу: від ранньої діагностики до лікування, реабілітації та паліативної підтримки. Центр поєднує сучасну матеріально-технічну базу, висококваліфікований кадровий склад і активну науково-дослідну діяльність, що дозволяє впроваджувати інноваційні методи лікування та забезпечувати високий рівень медичної допомоги.

Кадровий потенціал Центру налічує понад 1500 працівників, серед яких лікарі різних спеціальностей, середній та молодший медперсонал, науковці та заслужені лікарі України. Така структура забезпечує стабільність діяльності, високий рівень професійності та ефективність виконання лікувально-діагностичних процедур. Організація праці в Центрі ґрунтується на науково обґрунтованих принципах менеджменту, системному плануванні, координації підрозділів та впровадженні цифрових HRM- і EHR-систем, що підвищує продуктивність, точність управлінських рішень та безпеку пацієнтів.

За період 2022–2024 років спостерігається стабільне покращення ключових показників ефективності: зростання чисельності персоналу на 4,9%, підвищення частки працівників із вищою кваліфікаційною категорією на 9%, зменшення середньої кількості пацієнтів на одного лікаря та

скорочення тривалості перебування пацієнтів у стаціонарі на 26%. Рівень продуктивності праці зріс на 14%, а задоволеність персоналу – на 21,2%, що свідчить про успішність застосованих управлінських, кадрових та мотиваційних заходів. Одночасно значно зросла кількість тренінгів і курсів підвищення кваліфікації (+108%), зменшилась частка помилок у веденні медичної документації (–38,2%) та кількість скарг пацієнтів (–29,8%), що підтверджує ефективність цифровізації процесів та системи внутрішнього контролю.

У роботі Центру виявлені кілька проблем: надмірне навантаження на окремих фахівців, недостатні можливості навчання для середнього та молодшого персоналу, труднощі з упровадженням цифрових технологій, слабка нематеріальна мотивація та недостатня взаємодія між підрозділами. Це може знижувати ефективність і якість послуг.

Попри це, КНП «КМКОЦ» загалом демонструє високий рівень організації праці завдяки сучасним технологіям, кваліфікованому персоналу та продуманому управлінню. Для подальшого розвитку потрібно рівномірніше розподіляти навантаження, посилити навчання для всіх працівників, активніше впроваджувати цифрові рішення та розвивати нематеріальну мотивацію.

Загалом система організації праці Центру є збалансованою та сучасною, що дозволяє підтримувати високу якість медичних послуг і відповідати європейським стандартам.

РОЗДІЛ 3

ПРОЄКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНІ ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ КМКОЦ

3.1 Розробка заходів з підвищення ефективності організації праці персоналу лікарні

Щоб медичний персонал працював ефективніше і з бажанням допомагав пацієнтам, важливо правильно мотивувати працівників. Мотивація – це всі ті заходи, які спонукають людей добре працювати, розвивати свої навички і відчувати задоволення від роботи.

Добре організована мотивація допомагає:

- зберігати досвідчених лікарів і медсестер;
- підвищувати якість обслуговування пацієнтів;
- створювати дружню і позитивну атмосферу в колективі.

Мотивація буває двох основних видів: матеріальна і нематеріальна.

Матеріальна мотивація – гроші та пільги. Матеріальна мотивація – це, простими словами, все, що пов'язано з зарплатою, преміями та додатковими вигодами для працівників (див. табл.3.1).

Таблиця 3.1 - Основні складові мотиваційного процесу працівників Київського онкологічного Центру

Категорія	Складові	Опис
Заробітна плата	Основна зарплата	Залежить від кваліфікації, досвіду та обсягу роботи.
	Додаткові виплати	За нічні зміни, роботу у вихідні та святкові дні, а також за понаднормову роботу.
Премії та бонуси	Бонуси	За гарну роботу та досягнення поставлених цілей.
	Премії	До професійних свят або за особливі успіхи (наприклад, завершення складного проєкту чи врятоване життя пацієнта).

Продовження таблиці 3.1

Соціальний пакет	Підтримка працівників	Оплата лікарняних, допомога під час важливих життєвих подій (народження дитини, одруження, похорон близьких).
	Медичне страхування та послуги	Покриття лікування, огляди, страхування від нещасних випадків, компенсація витрат на поїздки.
	Відпочинок та реабілітація	Путівки в санаторії, корпоративні свята, психологічна підтримка після стресових ситуацій.
Професійний розвиток	Навчання та підвищення кваліфікації	Оплата курсів і семінарів, участь у конференціях, стажування в інших закладах або за кордоном, доступ до сучасної медичної літератури та електронних бібліотек.

Такий підхід дозволяє:

- працівникам відчувати себе цінними;
- підвищувати лояльність до закладу;
- роботу виконувати якісно та з бажанням.

Нематеріальна мотивація – це всі ті способи підтримки та стимулювання працівників, які не пов’язані з грошима, але допомагають їм працювати краще, відчувати себе цінними і розвиватися професійно. Вона впливає на настрій персоналу, його бажання працювати, ефективність роботи та створює дружню атмосферу в колективі (див табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Основні способи нематеріальної мотивації персоналу

Напрямок мотивації	Зміст та інструменти
Визнання та похвала	– Усна подяка за якісну роботу; – Грамоти, сертифікати, почесні звання; – Конкурси («Лікар місяця», «Медсестра року»); – Відзначення днів народження та ювілеїв.
Кар’єрний ріст	– Можливість переходу на вищі або відповідальніші посади; – Участь у нових проектах, інноваційних завданнях; – Наставництво для молодих працівників.
Комфортні робочі умови	– Сучасне обладнання та зручні робочі місця; – Гнучкий графік та дистанційна робота для адміністративного персоналу; – Забезпечення засобами індивідуального захисту.

Продовження таблиці 3.2

Психічне та емоційне здоров'я	– Підтримка дружньої атмосфери; – Консультації психолога, тренінги зі стресостійкості; – Програми відновлення та профілактики вигорання.
Соціальна значущість роботи	– Підкреслення важливості роботи медперсоналу для пацієнтів і громади; – Участь у благодійних та просвітницьких заходах; – Формування спільних цінностей у колективі.
Залучення до управління	– Урахування думки працівників під час організації роботи; – Заохочення пропозицій щодо покращень; – Регулярні збори для обговорення планів та результатів.

Нематеріальна мотивація допомагає працівникам відчувати свою цінність, підвищує інтерес до роботи, зменшує втому та стрес. Вона формує дружню атмосферу, у якій люди можуть розвиватися, працювати із задоволенням і прагнути професійного росту. Ми запропонували різновиди матеріальної та нематеріальної мотивації, рекомендовані для Київського онкологічного Центру, і подали на рисунку 3.1.

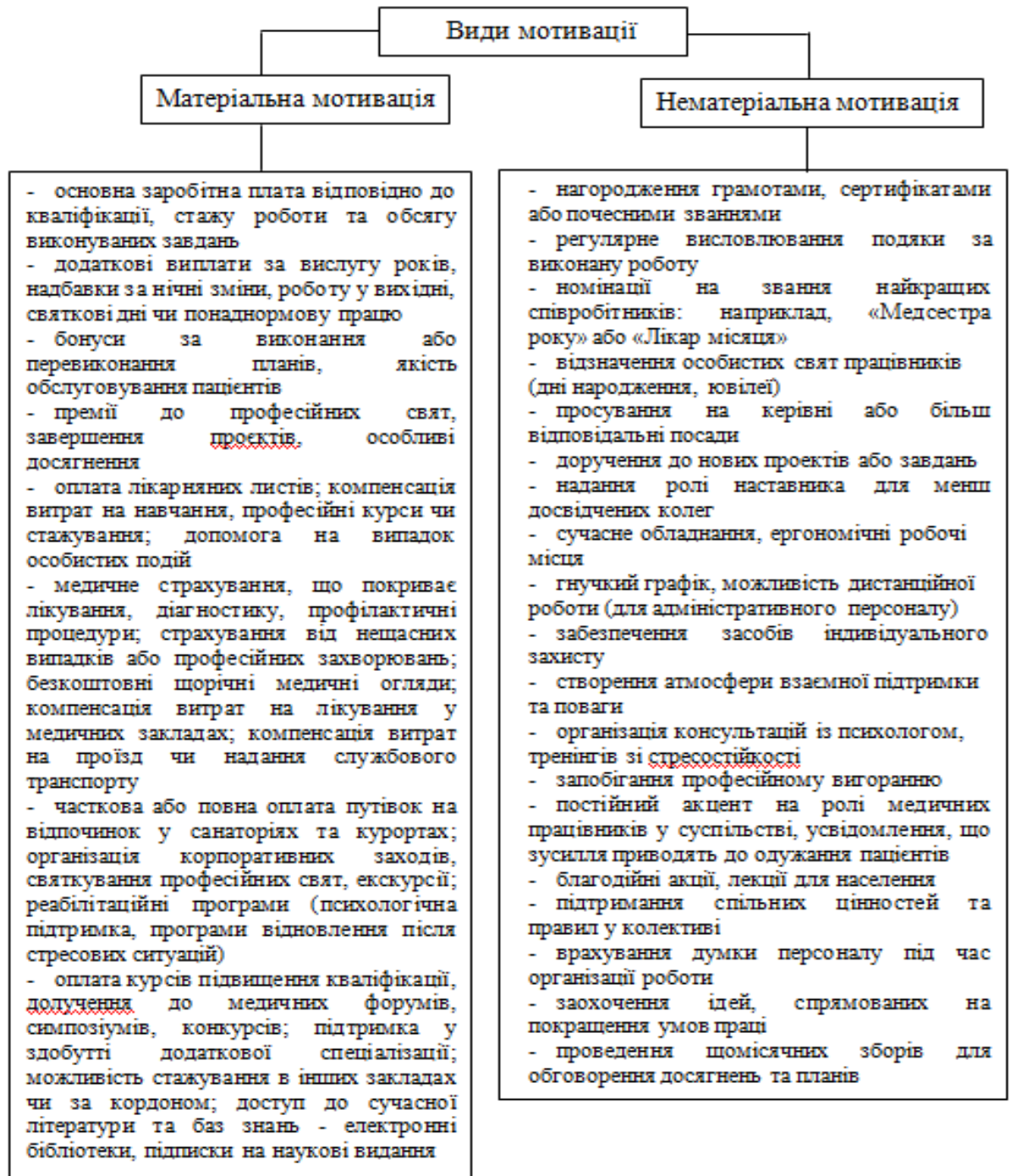


Рисунок 3.1 - Пропонована система мотивації медперсоналу

Щоб медичні працівники працювали ефективно та з бажанням, важливо постійно цікавитися їхніми потребами. Для цього проводять регулярні опитування персоналу та аналізують результати. Добра мотивація допомагає:

- зменшити плинність кадрів;

- підвищити продуктивність роботи;
- створити більш комфортну, людяну та ефективну систему охорони здоров'я.

Хочемо підкреслити, що медичні працівники часто стикаються з ризиком професійних захворювань – хвороб, які виникають через роботу. Причини можуть бути різні:

- контакт з інфекційними пацієнтами (туберкульоз, ВІЛ/СНІД, гепатити, COVID-19);
- порізи та уколами голками;
- робота з лабораторними мікроорганізмами;
- вплив рентгену, ультразвуку та інших приладів;
- алергія на ліки, антисептики та дезінфекційні засоби;
- стрес та професійне вигорання;
- біль у спині та шиї від піднімання важких пацієнтів або тривалого стояння.

Якщо медичне захворювання визнане професійним, працівник має право на оплату лікування, отримання страховки або компенсації, а за потреби — переведення на менш важку роботу.

Профілактика таких захворювань дуже важлива, адже професійні хвороби можуть серйозно вплинути на здоров'я. Для цього потрібно регулярно проводити медичні огляди, навчати працівників безпечним методам роботи, надавати психологічну підтримку та створювати комфортні та безпечні умови на робочому місці.

Для цього пропонується створити Центр охорони професійного здоров'я медперсоналу. Він буде слідкувати за здоров'ям медиків, проводити тренінги та допомагати боротися зі стресом.

Розглянемо спочатку досвід інших країн.

США: спеціальні служби допомагають медперсоналу підтримувати здоров'я.

Фінляндія: у лікарнях є відділи охорони праці, які навчають і перевіряють безпечність робочих місць.

Канада: надають медичну та психологічну допомогу, включно з програмами проти вигорання.

Велика Британія: NHS має гарячі лінії для швидкої психологічної підтримки.

Створення такого Центру в КМКОЦ допоможе медичним працівникам залишатися здоровими, мотивованими і ефективно виконувати свою роботу.

Щоб підвищити ефективність роботи медперсоналу та зберегти його здоров'я, пропонується створити Центр охорони професійного здоров'я безпосередньо на базі КМКОЦ. Центр піклуватиметься про фізичне, психічне та соціальне благополуччя працівників, які працюють в умовах підвищених професійних ризиків.

Розглянемо Принципи роботи Центру, Завдання та Послуги (див. табл. 3.3):

- комплексний підхід – увага до фізичного, психічного та соціального стану працівників;
- профілактика – регулярні медичні огляди та тренінги для запобігання професійним захворюванням;
- індивідуальний підхід – персональні програми профілактики та реабілітації з урахуванням потреб кожного працівника;
- конфіденційність – захист особистих даних медперсоналу;
- співпраця з адміністрацією КМКОЦ – навчання персоналу та покращення умов роботи на всіх відділеннях.

Таблиця 3.3 - Основні завдання та послуги онкологічного Центру

Завдання	Послуги
Профілактика професійних захворювань	Регулярні медичні огляди, вакцинація проти інфекцій (гепатит В, грип), раннє виявлення хвороб.
Оцінка умов праці	Аналіз фізичних, хімічних, біологічних та психосоціальних ризиків, рекомендації щодо покращення робочих місць та безпеки.

Продовження таблиці 3.3

Реабілітація та лікування	Діагностика та лікування професійних захворювань, консультації терапевтів, пульмонологів, дерматологів; лабораторні дослідження; фізіотерапія, масаж, лікувальна фізкультура; психологічна підтримка та програми проти вигорання.
Інформування та навчання	Тренінги з безпеки роботи, профілактики стресу та роботи з небезпечними матеріалами; підвищення обізнаності про професійні ризики.
Моніторинг здоров'я	Ведення бази даних про стан здоров'я працівників, контроль дотримання норм гігієни та безпеки на робочих місцях.

Центр охорони професійного здоров'я може працювати у двох форматах. Перший – як підрозділ КМКОЦ, розташований безпосередньо в лікарні та доступний для всього медперсоналу. Другий – як мобільний пункт, який дозволяє проводити обстеження у різних відділеннях.

Створення такого Центру дасть змогу значно покращити умови праці медичних працівників. Він допоможе зберегти здоров'я лікарів, медичних сестер і адміністративного персоналу, зменшить ризик професійних захворювань і випадків емоційного вигорання. Також Центр підвищить мотивацію працівників, їхню продуктивність і забезпечить більш комфортні та безпечні умови для роботи всього колективу (див. табл.3.4).

Таблиця 3.4 – Головні спеціалісти Центру охорони професійного здоров'я медперсоналу КМКОЦ

№	Спеціалісти	Завдання
1. Фахівці загального профілю		
1	Профпатолог	Виявлення, лікування та профілактика професійних захворювань; аналіз впливу умов праці на здоров'я; складання рекомендацій щодо змін у робочому середовищі.
2	Терапевт	Проведення загальних медичних оглядів; раннє виявлення захворювань, пов'язаних з професійними ризиками.
3	Інфекціоніст	Профілактика та лікування інфекційних захворювань; контроль вакцинації медперсоналу.
4	Пульмонолог	Діагностика та лікування захворювань дихальної системи, спричинених впливом хімічних речовин, анестетиків або інфекцій.
5	Невролог	Оцінка та лікування порушень через стрес, фізичне навантаження або професійні травми.

Продовження таблиці 3.4

6	Дерматолог	Діагностика та лікування шкірних захворювань, спричинених хімічними, біологічними або фізичними факторами.
7	Офтальмолог	Перевірка зору, особливо у працівників, які працюють з моніторами або обладнанням, що випромінює світло.
8	Кардіолог	Контроль стану серцево-судинної системи, особливо у працівників з високим рівнем стресу.
2. Фахівці з психічного здоров'я		
1	Психолог	Індивідуальні та групові консультації щодо стресу, вигорання, тривожності; організація тренінгів і семінарів для підвищення стресостійкості.
2	Психотерапевт	Робота з медиками, які мають посттравматичний стресовий розлад (ПТСР) або інші психоемоційні проблеми.
3	Психіатр	Діагностика та лікування серйозних психічних розладів, що виникають через хронічний стрес або професійні травми.
3. Реабілітаційні спеціалісти		
1	Фізіотерапевт	Розробка програм фізичної реабілітації після травм або хвороб; проведення процедур (електротерапія, масаж, лазеротерапія).
2	Реабілітолог	Допомога медпрацівникам у відновленні працездатності після хронічних захворювань чи травм.
3	Інструктор ЛФК	Складання програм фізичних вправ для профілактики та лікування захворювань, спричинених малорухомим способом життя або високим фізичним навантаженням.
4. Діагностичні фахівці		
1	Лаборант	Проведення аналізів крові, сечі, тестів на інфекційні захворювання, визначення рівня токсичних речовин.
2	Рентгенолог	Діагностика органів і тканин, особливо легень та опорно-рухового апарату.
3	УЗД-спеціаліст	Діагностика внутрішніх органів за допомогою ультразвуку.
4	Спеціаліст із функц. діагностики	Оцінка стану серцево-судинної та дихальної систем за допомогою апаратних методів (ЕКГ, спірографія).
5. Фахівці з охорони праці та безпеки		
1.	Інженер з охорони праці	Контроль відповідності умов праці чинним нормам; розробка заходів для мінімізації ризиків на робочих місцях.
2	Епідеміолог	Аналіз епідеміологічних ризиків у закладі; розробка інструкцій з інфекційної безпеки.
3	Токсиколог	Оцінка впливу хімічних речовин та розробка рекомендацій для їх безпечного використання.
6. Адміністративний та допоміжний персонал		
1	Координатор прогр. проф. здоров'я	Організація діяльності Центру, планування обстежень, координація команд.
2	Соціальний працівник	Консультації медиків щодо соціальних гарантій та компенсацій; допомога у зміні роботи через стан здоров'я.
3	Юрист	Захист прав працівників у випадку конфліктів із роботодавцями щодо умов праці або компенсацій.
4	Технічний персонал	Обслуговування обладнання, підтримка чистоти та санітарно-гігієнічних норм у приміщеннях Центру.

Таблиця показує, які спеціалісти потрібні для Центру охорони професійного здоров'я медперсоналу та які завдання вони виконують. Персонал розділений на шість груп:

Фахівці загального профілю – це лікарі різних напрямів (профпатолог, терапевт, інфекціоніст, пульмонолог, невролог, дерматолог, офтальмолог, кардіолог). Вони займаються профілактикою та лікуванням хвороб, що виникають через специфіку роботи, перевіряють стан здоров'я, проводять обстеження та дають рекомендації для покращення умов праці.

Фахівці з психічного здоров'я – психолог, психотерапевт та психіатр. Вони підтримують медперсонал у боротьбі зі стресом, емоційним вигоранням та психічними розладами, проводять консультації, тренінги та терапевтичні заняття.

Реабілітаційні спеціалісти – фізіотерапевт, реабілітолог і інструктор ЛФК. Їхнє завдання – відновлювати працездатність працівників після травм або хвороб, розробляти програми фізичних вправ та проводити реабілітаційні процедури.

Діагностичні фахівці – лаборант, рентгенолог, УЗД-спеціаліст, спеціаліст із функціональної діагностики. Вони проводять лабораторні та інструментальні обстеження, визначають стан органів і систем, виявляють хвороби на ранніх стадіях.

Фахівці з охорони праці та безпеки – інженер з охорони праці, епідеміолог та токсиколог. Вони слідкують за безпекою робочого середовища, оцінюють ризики, розробляють правила і заходи для захисту працівників від небезпек.

Адміністративний та допоміжний персонал – координатор, соціальний працівник, юрист і технічний персонал. Вони забезпечують організацію роботи Центру, юридичний захист персоналу, консультації щодо соціальних гарантій та підтримку у повсякденній діяльності.

Отже, таблиця демонструє комплексний підхід до охорони здоров'я медпрацівників. Кожен фахівець має чіткі завдання, а разом вони

забезпечують профілактику, лікування, реабілітацію, психоемоційну підтримку та безпеку праці. Центр створює умови для збереження фізичного та психічного здоров'я персоналу і підвищення ефективності роботи закладу.

3.2 Використання сучасних технологій і цифрових рішень в управлінні персоналом закладу

У КГП «КМКОЦ» сучасні технології допомагають ефективно керувати персоналом, зменшують рутинну роботу та підвищують якість медичних послуг.

Електронні кадрові системи – це сучасні цифрові інструменти, у яких зберігається вся інформація про працівників. У таких програмах фіксують освіту й кваліфікацію співробітників, робочі графіки, лікарняні, відпустки та інші кадрові дані. Серед поширених рішень – Megapolis.DocNet, SoftHR, Master:Бухгалтерія + Кадри та інші.

Використання цих систем значно спрощує роботу:

- економиться час на обробку документів;
- зменшується кількість помилок, адже дані вводяться й зберігаються в єдиній базі;
- керівники та кадровики швидко знаходять потрібну інформацію в будь-який момент.

Завдяки цьому організація працює більш чітко, прозоро й ефективно.

Електронні графіки роботи та системи обліку робочого часу – це зручні цифрові інструменти, які допомагають організувати роботу персоналу без зайвих паперів і плутанини. Завдяки таким програмам, як DutyScheduler чи ТАБЕЛЬ Онлайн, усі зміни, чергування та робочі години формуються автоматично.

Система сама розподіляє навантаження між працівниками, стежить, щоб ніхто не був перевантажений, і своєчасно сигналізує, якщо на певну зміну потрібні додаткові люди. Це дозволяє керівництву швидко реагувати на

зміни, підтримувати оптимальний графік і забезпечувати безперервну роботу установи.

Електронні медичні системи (ЕМС) – це сучасні платформи, які дають змогу лікарям працювати з даними пацієнтів у зручному цифровому форматі. Через такі системи, як МедЕйр, Helsi Pro чи Health24, медичні працівники можуть миттєво отримувати результати аналізів, переглядати історію хвороби та іншу важливу інформацію.

Завдяки цьому зменшується обсяг паперової документації, а процес обслуговування пацієнтів стає швидшим і зрозумілішим. Лікар може оперативно оцінити стан пацієнта, ухвалити рішення та призначити лікування фактично в режимі реального часу, що підвищує ефективність роботи всього медичного закладу.

Системи внутрішньої комунікації – це сучасні інструменти, які допомагають працівникам швидко обмінюватися інформацією та ефективно взаємодіяти між собою. Корпоративні месенджери й онлайн-платформи, такі як Microsoft Teams, робочі Viber-групи, Google Workspace та інші сервіси, дозволяють обговорювати поточні питання, передавати документи, проводити відеозустрічі та організовувати командну роботу в режимі онлайн.

Завдяки цьому працівники завжди залишаються на зв'язку, можуть оперативно вирішувати робочі ситуації та координувати дії без зайвих затримок. Це значно покращує організацію роботи та робить комунікацію всередині установи більш зручною й прозорою.

Системи планування та контролю завдань – це цифрові платформи, які допомагають упорядкувати роботу команди та стежити за виконанням кожного кроку. Завдяки таким сервісам, як Trello, Asana чи Bitrix24, керівники можуть легко призначати працівникам конкретні завдання, визначати терміни виконання та бачити, хто відповідає за кожен етап.

Усі дії відображаються в зручному форматі: можна переглядати прогрес, відмічати виконані задачі, додавати коментарі чи файли. Це забезпечує прозорість процесів, дисциплінує команду й дозволяє уникати

плутанини. У результаті робота стає більш організованою, передбачуваною та ефективною.

Онлайн-навчання та підвищення кваліфікації дають змогу працівникам розвиватися професійно, не залишаючи робочого місця і зручним для них темпом. Завдяки таким освітнім платформам, як Medvoice, навчальна система НСЗУ, Prometheus, Coursera та інші ресурси, співробітники можуть проходити курси, дивитися вебінари, вивчати нові підходи та вдосконалювати свої навички прямо під час роботи або у вільний час.

Таке навчання допомагає залишатися в курсі сучасних стандартів, зміцнює професійну компетентність і підвищує якість роботи персоналу. У результаті працівники впевненіше виконують свої обов'язки, а організація отримує більш підготовлених і мотивованих фахівців.

Аналітичні системи та інструменти електронної статистики допомагають керівництву бачити повну картину роботи закладу в зручному цифровому форматі. За допомогою платформ, таких як Power BI чи Google Data Studio, можна автоматично збирати й візуалізувати дані про навантаження персоналу, кількість пацієнтів, швидкість обслуговування та інші важливі показники.

Такі системи перетворюють складну інформацію на зрозумілі графіки й діаграми, що дозволяє керівникам легко аналізувати ситуацію та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це підвищує прозорість, допомагає вчасно помічати проблеми й визначати, де потрібні зміни або додаткові ресурси.

Отже, цифрові рішення дозволяють:

- скоротити бюрократію;
- зменшити помилки;
- зробити роботу персоналу зручнішою;
- покращити комунікацію та координацію;
- забезпечити швидке навчання та розвиток працівників.

Таким чином КГП «КМКОЦ» створює сучасну, ефективну та технологічно розвинену систему управління персоналом.

3.3 Шляхи запобігання та подолання професійного вигорання працівників КНП «КМКОЦ»

Професійне вигорання – це стан, коли працівник відчуває постійну фізичну і емоційну втому через тривалий стрес на роботі. Воно виникає не після одного важкого дня, а накопичується поступово, коли людина довго працює в складних умовах, з високим навантаженням або великою відповідальністю. Вигорання проявляється у кількох формах:

Емоційне виснаження – людина відчуває сильну втому, не має сил і бажання виконувати звичну роботу. Постійний стрес може знижувати здатність концентруватися, впливати на особисті стосунки та зменшувати загальну якість життя.

Деперсоналізація (цинізм) – людина починає ставитися до пацієнтів, колег чи клієнтів формально або відсторонено, втрачає співчуття та емоційний зв'язок. Це небезпечно у сферах, де важливе турботливе ставлення, наприклад у медицині чи соціальних службах.

Зниження відчуття особистих досягнень – працівник відчуває, що його робота не має значення, не бачить результатів своєї праці і втрачає мотивацію. Людина може думати, що не досягає цілей і її зусилля марні.

Професійне вигорання впливає не лише на емоції, а й на фізичне здоров'я людини. Воно може спричиняти постійні проблеми зі сном, часті головні болі, ослаблення імунітету, а також провокувати тривожність, пригнічений настрій чи навіть депресію.

Для медичного персоналу це особливо небезпечно, адже стан вигорання зменшує концентрацію, уповільнює прийняття рішень та погіршує здатність співчувати пацієнтам. У результаті страждає якість медичної допомоги, падає ефективність роботи та зменшується задоволеність власною професійною діяльністю.

Особливо багато випадків вигорання спостерігалось під час пандемії COVID-19. Медики стикалися з величезним навантаженням: понаднормовою роботою, страхом заразитися, постійною тривогою за пацієнтів та родину. Дослідження MentalHealthAmerica (2020 р.) показало, що 93% медичних працівників відчували сильний стрес, а 76% – вигорання. Основні причини були:

- недостатня підготовка системи охорони здоров'я до пандемії;
- високі фізичні та емоційні навантаження;
- постійна тривога і страх за здоров'я;
- недостатнє фінансування медичних закладів;
- конфлікт між роботою та сімейними обов'язками;
- складність прийняття рішень у лікуванні пацієнтів.

Розглянемо, як запобігати вигоранню медпрацівників у КГП «КМКОЦ»:

- регулярні медичні огляди та контроль стану здоров'я – допомагає вчасно помітити перевтому або перші ознаки захворювань;
- психологічна підтримка – консультації психолога, групові тренінги, навчання стресостійкості допомагають зменшити емоційне навантаження;
- розумне розподілення навантаження – уникати перевантаження окремих працівників, забезпечувати чергування та відпочинок;
- комфортні та безпечні умови праці – сучасне обладнання, зручні робочі місця, засоби захисту, контроль за санітарними нормами;
- визнання та мотивація – похвала, грамоти, конкурси «Лікар місяця», «Медсестра року», що підвищують моральний дух і відчуття значущості;
- професійний розвиток – навчання, курси підвищення кваліфікації, участь у вебінарах і конференціях для розвитку навичок і впевненості у собі;

– баланс роботи та особистого життя – гнучкий графік, відпустки, можливість дистанційної роботи для адміністративного персоналу, заходи для відпочинку та відновлення сил.

Професійне вигорання можна і потрібно запобігати. Комплексний підхід – підтримка здоров'я, психологічна допомога, комфортні умови праці та мотивація – допомагає працівникам КГП «КМКОЦ» залишатися енергійними, ефективними та задоволеними роботою, що покращує якість медичних послуг і зберігає здоров'я персоналу.

Під час війни медичні працівники стикаються з додатковим стресом: постійний контакт з важкопораненими, болем, смертю та травматичними подіями підвищує ризик психологічних розладів. Як зазначає психолог Крістіна Маслач, основні ознаки вигорання – хронічне емоційне виснаження, деперсоналізація та зниження відчуття власних досягнень.

Додаткові проблеми – нестача медикаментів, обладнання та засобів захисту, а також брак кваліфікованого персоналу через евакуацію та мобілізацію – підвищують навантаження та психологічний тиск на тих, хто залишився, роблячи профілактику вигорання особливо важливою.

Як запобігати вигоранню та підтримувати медперсонал:

1. Розпізнавати ознаки вигорання. Працівники та керівники повинні знати симптоми: емоційне виснаження, відстороненість, цинізм, зниження відчуття досягнень. Раннє виявлення допомагає вчасно втрутитися.

2. Навчання та тренінги. Працівники повинні проходити підготовку з управління стресом, розвитком стійкості та саморегуляції. Наприклад, у Тернополі психологи Центру життєстійкості проводять тренінги з профілактики емоційного вигорання.

3. Баланс роботи та особистого життя. Керівники повинні підтримувати гнучкий графік, забезпечувати відпустки для відпочинку та відновлення після інтенсивних змін.

4. Підтримка та командна культура. Створення атмосфери підтримки через консультації, групові обговорення після складних випадків, доступ до психологічних програм.

5. Позитивне робоче середовище. Важливо визнавати досягнення співробітників, заохочувати відкритий обмін думками і зворотний зв'язок.

6. Навчання уважності та стійкості. Практики *mindfulness* допомагають працівникам залишатися спокійними і зосередженими у стресових ситуаціях.

7. Справедливий розподіл навантаження. Чергування обов'язків і уникання перевантаження кількох працівників допомагає запобігти вигоранню.

8. Доступ до психологічної допомоги. Працівники повинні мати можливість консультуватися зі спеціалістами, використовувати програми самодопомоги, наприклад «Ти як?» для підтримки психічного здоров'я.

9. Фізичне здоров'я. Регулярні вправи, збалансоване харчування та відпочинок підтримують психоемоційну стійкість.

10. Сприятливе лідерство. Керівники повинні вміти розпізнавати вигорання у команди та підтримувати її, створюючи безпечне та здорове робоче середовище.

11. Системні зміни. Зменшення факторів, що провокують стрес: надмірної паперової роботи, довгих змін, нестачі ресурсів.

12. Хоббі та відпочинок. Заохочення занять поза роботою допомагає відновити сили та зняти психоемоційне напруження.

Отже, професійне вигорання у медиків під час війни — серйозна проблема, яка потребує комплексного підходу. Комбінація індивідуальної самодопомоги, психологічної підтримки, правильного розподілу навантаження, створення позитивного робочого середовища та системних змін допомагає зберегти здоров'я та ефективність працівників екстреної медичної допомоги. Як підкреслює психолог К. Маслач, лише комплексна підтримка здатна зменшити наслідки вигорання та забезпечити стійкість команди у складних умовах.

Медзаклад може скористатися «Програмою профілактики емоційного вигорання». Мета програми – допомогти працівникам відновити психологічні та емоційні сили, навчитися методам самозбереження та саморегуляції. Завдання програми – підвищити стресостійкість персоналу та вдосконалити навички самодопомоги.

Фінансування програми може здійснюватися за рахунок коштів територіальної громади, благодійних фондів або міжнародних грантів (див табл.3.5).

Таблиця 3.5 – Головні компоненти програми профілактики емоційного вигорання та їх приблизна вартість

Компонент програми	Що включає	Кількість	Ціна, грн	Загальна вартість, грн
Сенсорна кімната для відпочинку	М'які меблі (диван, крісла), ароматизатор, декоративне освітлення, музичний центр	Диван – 1, крісла – 2, інше – по 1	12000, 5000, 2000, 600, 5000	12000 + 10000 + 2000 + 600 + 5000 = 29600
Методи гармонізації психофізичного стану	Арт-терапія (фарби, олівці, папір), книготерапія, природотерапія	комплект, книги – 10	500, 200	500 + 2000 = 2500
Психорегулюючі тренування	Ігрові методи (настільні ігри), тренінги з релаксації, гуморотерапія, самонавіювання	тренінг	6000, 2000	8000
Професійне та соціальне середовище	Семінари та тренінги для обміну досвідом, тур вихідного дня, підтримка здорового мікроклімату	-	2000, 20000	22000
Психологічна підтримка фахівців	Доступ до послуг психологів, регулярні консультації	-	-	0
Разом				62100

Загальна вартість програми становитиме 62100 грн.

Ефекти від впровадження даної програми:

Соціальний ефект: підвищення морального стану, зменшення стресу та вигорання, дружня атмосфера в колективі.

Економічний ефект: зменшення пропусків роботи через хвороби, підвищення продуктивності та ефективності роботи персоналу.

Отже, після запуску «Програми профілактики емоційного вигорання» у медзакладі очікується помітне покращення загального психологічного клімату та умов роботи персоналу.

Працівники зможуть частіше відпочивати та знімати напругу у спеціально створеній сенсорній кімнаті. Різні методики – арт-терапія, релаксаційні вправи, гуморотерапія, прогулянки або книготерапія – допоможуть їм відновлювати сили, заспокоюватися та почуватися впевненіше у складних ситуаціях.

Регулярні тренінги, семінари та зустрічі дадуть змогу розвинути навички саморегуляції та покращити стресостійкість. Завдяки цьому медичні працівники рідше відчуватимуть емоційне виснаження, а в колективі з'явиться більше взаємопідтримки й довіри.

У результаті персонал працюватиме спокійніше, уважніше та продуктивніше. Зменшиться кількість лікарняних через стрес і перевтому, а якість роботи та обслуговування пацієнтів підвищиться.

Загалом програма допоможе створити здорове і комфортне робоче середовище, де медики почуватимуться захищеними та мотивованими. Це вигідно і працівникам, і керівництву, і всій системі охорони здоров'я.

Програма допомагає не тільки медичному закладу, але й покращує стан всієї системи охорони здоров'я, забезпечуючи здорових, мотивованих та стресостійких працівників, про що зображено на рис. 3.2.

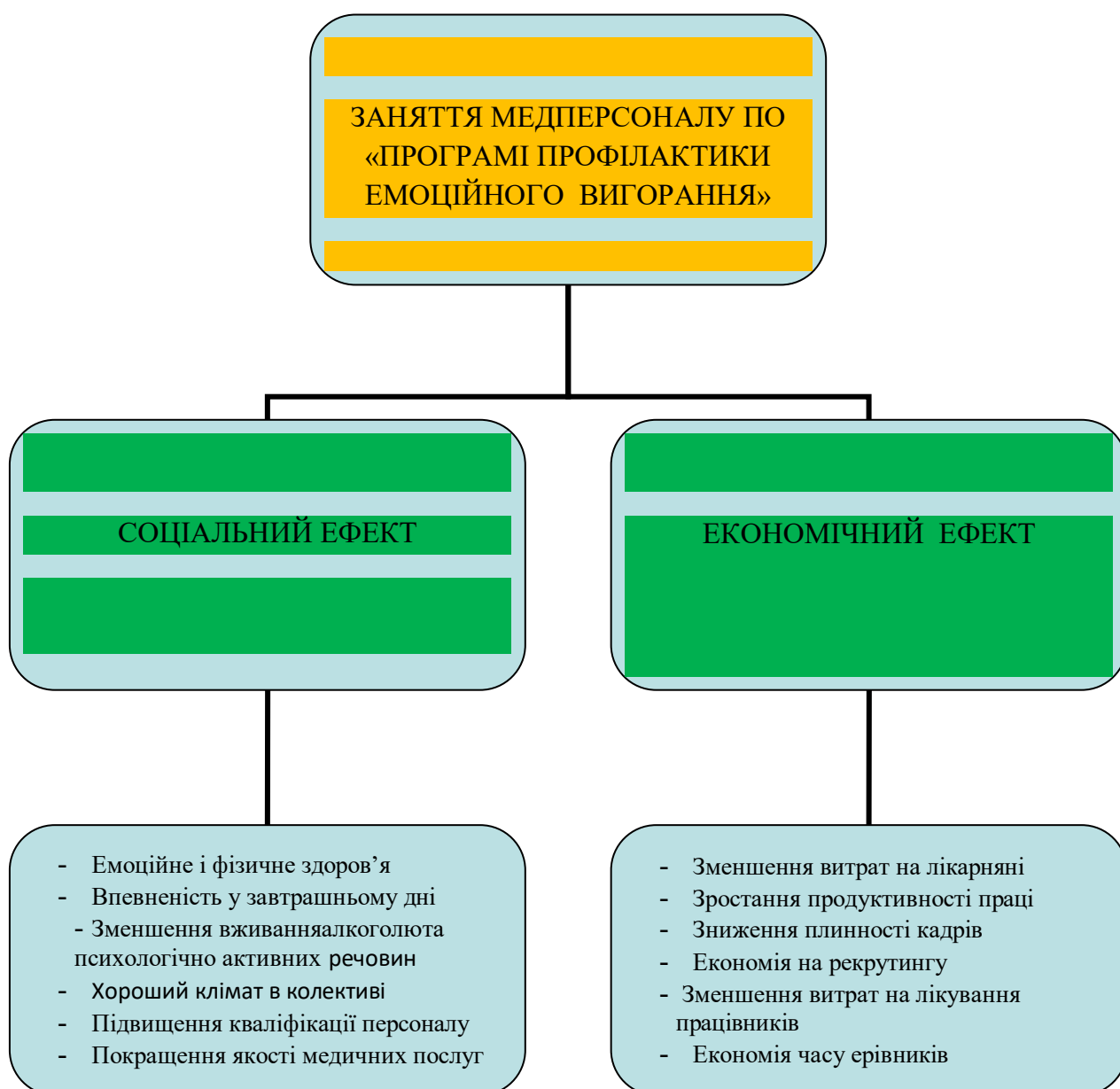


Рисунок 3.2 - Ефекти від впровадження програми для медперсоналу

Розрахунок економічного ефекту від впровадження програми профілактики емоційного вигорання. Зниження плинності кадрів:

- вартість навчання нового працівника - 3 000 грн.;
- кількість працівників – 50;
- очікуване зменшення плинності - 10%.

$$\text{Економія: } 50 \times 10\% \times 3\,000 = 15\,000 \text{ грн/рік.}$$

Зниження лікарняних днів:

- вартість одного лікарняного дня - 100 грн;

- очікуване скорочення кількості пропущених днів - 20%.

Для колективу із 50 осіб: економія становитиме 20 000 грн/рік.

Підвищення продуктивності праці:

- очікуване зростання продуктивності праці - 5%;
- річний дохід закладу становить 1 000 000 грн.

Додатковий ефект складе: $1\,000\,000 \times 5\% = 50\,000$ грн/рік.

Таблиця 3.6 - Загальний економічний ефект від впровадження Програми профілактики емоційного вигорання

Стаття ефекту	Економія, грн/рік
Зниження плинності кадрів	15 000
Зниження лікарняних днів	20 000
Підвищення продуктивності праці	50 000
Всього	85 000

Отже, Програма профілактики емоційного вигорання не лише покращує психологічний стан медперсоналу та умови праці, а й приносить значний економічний ефект – 85 000 грн на рік, що в багато разів перевищує витрати на її реалізацію (54 600 грн). Це робить її вигідною як для працівників, так і для закладу загалом.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Нормативно-правові основи охорони праці в Україні та система управління охороною праці та безпеки персоналу в КНП «КМКОЦ»

Охорона праці в Україні є невід’ємною складовою системи захисту життя та здоров’я людини під час трудової діяльності. Законодавство гарантує кожному працівнику право на безпечні та здорові умови праці, а роботодавець зобов’язаний створювати робоче середовище, що відповідає стандартам безпеки, гігієни, санітарії та професійного захисту. Особливу увагу це питання набуває в медичних закладах, де персонал щодня стикається з високими ризиками: інфекційними, хімічними, фізичними та психологічними.

Основні завдання у сфері охорони праці в Україні залишаються незмінними: створення безпечних, комфортних та здорових умов праці, попередження виробничого травматизму та професійних захворювань, а також забезпечення належного контролю за дотриманням вимог безпеки в закладах. Для медичних установ – зокрема для КНП «Київський міський клінічний онкологічний центр» – ці завдання є особливо важливими, адже працівники працюють у середовищі з підвищеним рівнем професійних ризиків: біологічних, хімічних, психоемоційних та фізичних.

Відповідно до принципів державної політики, визначених Конституцією України та Законом «Про охорону праці», підприємство несе повну відповідальність за створення безпечних умов праці для медичних працівників, молодшого персоналу та адміністративно-господарських підрозділів. Основні принципи включають: пріоритет збереження життя і здоров’я працівників, дотримання стандартів промислової та медичної безпеки, забезпечення працівників інформацією, навчанням і засобами індивідуального захисту, координацію дій усіх підрозділів у сфері охорони

праці та посилення системи контролю за технічним станом обладнання і приміщень.

У цьому розділі здійснено оцінку стану охорони праці та пожежної безпеки у КНП «Київський міський клінічний онкологічний центр» за підсумками 2023–2024 років, визначено чинники ризику та надано рекомендації щодо їх усунення.

Організація охорони праці в Україні ґрунтується на таких документах як Конституція України – гарантує право на працю у безпечних умовах; Кодекс законів про працю України – визначає обов’язки роботодавця та права працівника; Закон України «Про охорону праці» – встановлює систему управління охороною праці та Галузеві нормативи та локальні акти закладу – деталізують вимоги для конкретних професій та умов роботи.

Ці норми покладають на роботодавця відповідальність не лише за створення безпечних умов праці, а й за постійне вдосконалення системи охорони праці, зважаючи на технологічні зміни, нові ризики та стан здоров’я персоналу (див. табл. 4.1).

Таблиця 4.1 - Основні обов’язки адміністрації та працівників

Категорія	Основні обов’язки
Адміністрація	Створення безпечних умов, забезпечення ЗІЗ, проведення навчання, контроль, атестація робочих місць, профілактика ризиків, організація медоглядів
Працівники	Виконання вимог інструкцій, користування ЗІЗ, проходження навчання та медоглядів, повідомлення про небезпеки, дотримання правил безпеки

Особливо в медичних закладах, таких як онкологічні центри, передбачено додаткові вимоги: епідемічна безпека та біологічний захист; робота з цитотоксичними препаратами; утилізація медичних відходів; безпечне використання спеціального обладнання.

У Київському міському клінічному онкологічному центрі створена комплексна система управління охороною праці, яка охоплює: створення безпечних умов праці; атестація робочих місць відповідно до норм;

модернізація обладнання та робочих приміщень; запобігання травматизму та професійним захворюванням; контроль психоемоційного навантаження персоналу.

Хочемо зазначити, що працівники проходять: вступний інструктаж; первинний інструктаж на робочому місці; періодичні та позапланові інструктажі; перевірку знань з охорони праці.

Відповідальними особами ведеться контроль за дотриманням вимог безпеки: щомісячні огляди робочих місць; перевірка вентиляції, освітлення та санітарних норм; контроль зберігання небезпечних речовин.

На особливому контролі також знаходяться питання профілактики виробничого травматизму, проводиться: аналіз нещасних випадків; проведення навчальних тренувань та евакуацій; профілактичні бесіди з персоналом.

Адміністрацією постійно проводяться заходи щодо забезпечення засобами індивідуального захисту (ЗІЗ) працівників: маски, респіратори, рукавички, захисні екрани; спеціальний одяг; обладнання для роботи з хімічними та біологічними агентами.

Для всього персоналу заплановані медичні огляди та моніторинг стану здоров'я: попередні, періодичні та цільові медичні огляди. До речі, особлива увага приділяється працівникам, які працюють з радіологічним обладнанням та хіміотерапевтичними препаратами.

Система охорони праці впливає на ефективність та психологічний стан персоналу, а також на якість надання медичних послуг. У складних умовах онкологічного центру – контакт із тяжкохворими, небезпечні речовини, ризики інфікування – організація безпечного середовища є критично важливою.

Аналіз умов праці в адміністративному підрозділі центру

Для прикладу розглянуто один із адміністративних відділів, який включає кабінет керівника та приміщення для двох менеджерів.

Кабінет керівника площею 15,6 м² обладнаний відповідно до норм: комп'ютерною технікою, принтером, офісним телефоном та системою вентиляції. Площа приміщення забезпечує комфортну організацію робочого місця.

Робоче приміщення для двох менеджерів має площу 20 м², обладнане двома робочими місцями з персональними комп'ютерами та оргтехнікою. Природне освітлення та вентиляція відповідають нормативам, рівень штучного освітлення становить 400–500 лк, що відповідає вимогам для роботи з комп'ютером.

До основних шкідливих і небезпечних факторів у таких підрозділах належать: психоемоційна напруга, пов'язана з роботою у сфері охорони здоров'я; гіподинамія та статичні навантаження; зорове перенапруження; шум від оргтехніки; ризик перевантаження через багатозадачність та необхідність оперативної документальної роботи.

Робочі місця повинні відповідати ергономічним вимогам: регульовані крісла, правильне розташування монітора, достатній рівень освітленості, організація перерв під час роботи з ПК (згідно з санітарними нормами).

Відділ обладнаний припливно-витяжною вентиляцією, а мікроклімат та рівень забруднення повітря відповідають санітарним нормам для медичних закладів.

Оцінка пожежної безпеки. У медичному закладі особливо важливо забезпечити належний рівень пожежної безпеки, оскільки тут використовуються електромедичні апарати, кисень, реактиви, легкозаймисті матеріали.

4.2. Організація заходів безпеки в умовах надзвичайних ситуацій

Надзвичайні ситуації – це події, які можуть становити загрозу для пацієнтів, медичного персоналу, обладнання та роботи Центру. До них відносять пожежі, обстріли, аварії, витoki кисню, відключення світла, медичні інциденти, загрози радіаційної безпеки тощо.

План реагування у надзвичайних ситуаціях (далі-НС) КНП «КМКОЦ» створений та затверджений наказом директора щоб забезпечити чіткі й зрозумілі дії, які дозволять Центру швидко реагувати, зберегти життя людей і забезпечити безперервність медичної допомоги.

Перш ніж трапиться надзвичайна ситуація, згідно Плану, Центр має бути добре підготовлений. Це найважливіший етап, бо саме він визначає, наскільки швидко й ефективно можна буде реагувати.

На першому етапі має бути сформовано групу з надзвичайних ситуацій. Що це і навіщо? Група складається з представників адміністрації, медичного персоналу, технічних працівників і служби безпеки. Їхнє завдання – приймати рішення, координувати дії, контролювати евакуацію. (Коли щось трапляється, всі мають знати, хто головний і хто за що відповідає. Це економить час та знижує ризики).

Потім готуються інструкції та алгоритми дій. Що це? Це докладні інструкції для персоналу: що робити у разі пожежі, ракетної небезпеки, витоку кисню, аварії на електромережах, масового надходження пацієнтів. (Люди не повинні вигадувати рішення під час стресу – все має бути написано, вивішено та доступно).

Наступним етапом є навчання персоналу. Що це? Регулярні тренування з евакуації, навчання роботі з медичним обладнанням під час відключень, відпрацювання дій під час сигналів тривоги. (Тренування формують звичку й впевненість, що зменшує паніку та помилки в реальних умовах).

Обов'язково мають бути оновлені аварійні запаси. Що готують завчасно: переносні джерела світла; генератори; запас медикаментів; мобільні набори першої допомоги; аварійний запас води; аптечки в кожному відділенні; вогнегасники та ковдри; засоби зв'язку (рації, резервні телефони).

Важливо обладнати укриття. Що має бути: забезпечення укриття запасами води, ліками, ковдрами; створення списків пацієнтів, яких потрібно евакуювати першочергово; облаштування місць для лежачих хворих.

Всі ці підготовчі етапи на контролі тримає керівництво КМКОЦ та засновник установи. Цей розділ у плані описує, що персонал має робити, коли надзвичайна ситуація вже настала.

У разі отримання сигналу про небезпеку (повітряна тривога; пожежна сигналізація; інформація про витік кисню; повідомлення служби безпеки про загрозу вибуху; повідомлення про аварію в електромережах): черговий повідомляє керівника зміни; запускається внутрішня система оповіщення; персонал негайно переходить до дій.

Такий аналіз дозволяє покращувати систему безпеки. Хочемо підкреслити, що цей план забезпечує Центру можливість діяти швидко, впевнено та організовано під час будь-якої надзвичайної ситуації. Завдяки чітким алгоритмам, підготовці персоналу, наявності запасів та ефективній комунікації КМКОЦ може гарантувати безпеку пацієнтів – навіть у складних умовах воєнного часу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження організації праці персоналу КНП «Київський міський клінічний онкологічний центр» показало, що ефективне управління роботою медичного закладу залежить від багатьох факторів. До них належать правильне планування роботи, чіткий розподіл обов'язків між співробітниками, впровадження сучасних цифрових систем та увага до психологічного стану працівників.

Теоретичний аналіз підтвердив, що ефективна організація праці в медичних установах ґрунтується на поєднанні кадрових, управлінських та технологічних компонентів. Чітке планування, контроль за виконанням завдань, можливість професійного розвитку та впровадження сучасних інструментів автоматизації допомагають підвищити продуктивність праці, зменшити кількість помилок і покращити якість медичних послуг.

Аналіз кадрового потенціалу КНП «КМКОЦ» показав, що заклад має висококваліфікований персонал та сучасне обладнання, активно застосовує цифрові рішення для обліку, управління графіками роботи та медичних даних. Це дозволяє значно зменшити адміністративне навантаження, забезпечити швидкий доступ до важливої інформації та полегшити роботу лікарів, медсестер і адміністративного персоналу. Водночас у закладі виявлені певні проблеми: нерівномірне навантаження на деякі категорії персоналу, недостатній доступ до навчання середнього та молодшого персоналу, недостатній розвиток нематеріальної мотивації та фрагментарна координація між підрозділами.

Особлива увага у дослідженні була приділена проблемі професійного вигорання працівників. Медичні співробітники щодня стикаються з великими психоемоційними навантаженнями, особливо під час роботи з важкохворими та травмованими пацієнтами. Постійний контакт із болем, стражданням і смертю, відсутність достатніх ресурсів та дефіцит персоналу значно

підвищують ризик психологічних розладів і вигорання. Як зазначає психолог Крістіна Маслач, професійне вигорання включає три ключові компоненти: емоційне виснаження, деперсоналізацію (цинічне або відсторонене ставлення до пацієнтів) та зниження відчуття особистих досягнень.

Для запобігання вигоранню та підтримки здоров'я персоналу КНП «КМКОЦ» необхідно застосовувати комплексний підхід.

Він включає: створення комфортних і безпечних умов праці; психологічну підтримку; розвиток професійних навичок через навчання та тренінги; підтримку здорового балансу між роботою та особистим життям; впровадження програм нематеріальної мотивації та заохочення досягнень працівників.

Такі заходи допомагають медичним співробітникам залишатися енергійними, зацікавленими у роботі та професійно зростати, що в результаті підвищує якість надання медичної допомоги та стабільність роботи закладу.

Цифрові інструменти, які використовуються у закладі – електронні кадрові системи, системи обліку робочого часу, медичні інформаційні системи та платформи для планування завдань – значно підвищують ефективність організації праці. Вони дозволяють швидко знаходити необхідну інформацію, зменшують бюрократію та помилки, покращують комунікацію між підрозділами і дають змогу керівництву своєчасно приймати управлінські рішення.

Отже, дослідження показує, що КНП «КМКОЦ» демонструє високий рівень організації праці та ефективності діяльності. Заклад поєднує кадрові, технологічні та управлінські інновації, що забезпечує стабільний розвиток установи, підвищує продуктивність праці та сприяє наданню якісних медичних послуг відповідно до сучасних європейських стандартів. Для подальшого підвищення результативності рекомендується вдосконалити розподіл робочого навантаження, розширити навчальні програми для всіх категорій персоналу, поглибити використання цифрових технологій та підсилити нематеріальну мотивацію.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Балабанова Л. В. Організація праці персоналу: сучасні тенденції. – Харків: Видавництво ХНУ, 2022.
2. Богиня Д. П. Трудовий потенціал України: оцінка стану, ефективності використання, напрями розвитку. К.: Наук. думка, 2020. 320 с.
3. Верховна Рада України. Закон України «Про оплату праці», № 108/95-ВР. Київ, 2021.
4. Власенко, І. В. Сучасні підходи до управління персоналом на підприємствах України. Львів: ЛНУ, 2018.
5. Гавкалова Н. І. Управління персоналом: навч. посібник. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 356 с.
6. Гевко І.Б., Оксентюк А.О., Галушак М.П. Організація виробництва: теорія і практика: підручник. К.: Кондор, 2008. 178 с.
7. Галушак М.П., Галушак О.Я., Кужда Т.І. Економічне прогнозування: навч. посібник. Тернопіль: ТНТУ, 2017. 160 с.
8. Halushchak O., Halushchak M. The causes of appearance and ways of staff's demotivation solving in organizations. Соціально-економічні проблеми і держава. 2016. Вип. 1 (14). С. 138-144.
9. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К.: Знання, 2019. 254 с.
10. Департамент охорони здоров'я КМДА. Звіт про діяльність онкологічної служби м. Києва за 2024 рік. Київ, 2025.
11. Долішній М. І. Система мотивації персоналу в сучасних умовах. – Львів: ІРД НАН України, 2019.
12. Дьяків, О. Ю. Соціально-психологічні аспекти мотивації персоналу. Київ: КНЕУ, 2021.
13. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 № 2136-ІХ.

14. Зяйлик М. Ф. Взаємозв'язок маркетингу і діджитал-інструментів під час війни / Марія Федорівна Зяйлик // Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції „Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі“, 30 листопада 2023 року. Тернопіль: ТНТУ, 2023. С. 67–68.

15. Зяйлик М., Машлій Г. Формування та оптимізація фінансового забезпечення регіонального розвитку / Галина Богданівна Машлій, Марія Федорівна Зяйлик // Колективна монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А, 2024. С. 149–158.

16. Ковальчук, С. М. Матеріально-технічне забезпечення підприємств. Київ: Наукова думка, 2019.

17. Ковальчук І. П. Цифрові технології в управлінні персоналом / І. П. Ковальчук. Л.: ЛНУ, 2015. 210 с.

18. Кузьмін О. Є. Менеджмент організацій: теорія і практика. – Львів: Львівська політехніка, 2020.

19. Козак В. І. Організація праці персоналу: теорія і практика / В. І. Козак. – К.: Центр навчальної літератури, 2015. – 328 с.

20. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання. К.: КНЕУ, 2018. 412 с.

21. Левчук М. Організація праці медичного персоналу в умовах реформування системи охорони здоров'я. Харків: ХНМУ, 2020.

22. Мазур Н. В. Психологічні аспекти організації праці в умовах стресових ситуацій / Н. В. Мазур. Х.: ХНУ, 2015. 192 с.

23. Мінекономіки України. Методичні рекомендації щодо удосконалення організації праці на підприємствах. Київ, 2023.

24. Пілявський, В. І. Трудові ресурси та ефективність виробництва. Київ: Центр навчальної літератури, 2017.

25. Сардак С. Є. Цифрова трансформація управління персоналом: концепції, технології, виклики. Дніпро: УМСФ, 2023. 240 с.

26. Сидоренко О. П. Управління трудовими ресурсами в кризових умовах / О. П. Сидоренко. К.: НАДУ, 2015. 256 с.
27. Сидоренко О. Управління персоналом у закладах охорони здоров'я: сучасні підходи та проблеми. Київ: НАДУ, 2021.
28. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>
29. Уманська В.Г., Школьна ДР. Особливості організації контролю та нормування праці в умовах ринкової економіки. Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет. Вип. 9. 2017. С. 935—939
30. Федоренко, М. В. Корпоративна культура та ефективність роботи колективу. Одеса: ОНУ, 2022.
31. Шевченко, А. П. Автоматизація виробничих процесів та підвищення продуктивності праці. Харків: Видавництво НТУ, 2020.
32. Шевченко І. В. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. – Київ: КНЕУ, 2021.
33. Офіційний сайт КНП «Київський міський клінічний онкологічний центр» – <https://kmkoc.org.ua>
34. Лавриненко Е.Т., Невмержицька С. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 6 (17) URL: <http://www.easterneuropeebm.in.ua/index.php.17-2018-ukr>.
35. Свелеба Н.А. Організація виробництва: навч. Посіб Укоопспілка, Видво Львів. комерц. акад., 2012. 383 с.
36. Сидоренко О. Управління персоналом у закладах охорони здоров'я: сучасні підходи та проблеми. Київ: НАДУ, 2021.

ДОДАТКИ

ЗВІТИ ЗА 2024

Додаток 1

До Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку
1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
		2025	01	01
Підприємство	КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО "КИЇВСЬКИЙ МІСЬКИЙ КЛІНІЧНИЙ ОНКОЛОГІЧНИЙ ЦЕНТР" ВИКОПАВЧОГО ОРГАНУ КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ (КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ)	за ЄДРПОУ	13697965	
Територія	м. Київ	за КАТОТТГ ¹	8037500000	
Організаційно-правова форма господарювання	КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО	за КОПФГ	150	
Вид економічної діяльності	ДІЯЛЬНІСТЬ ЛІКАРНЯНИХ ЗАКЛАДІВ	за КВЕД	86.10	
Середня кількість працівників ²				
Адреса, телефон	ВЕРХОВИННА ВУЛ. 69			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака				
Складено (зробити позначку «V» у відповідній клітинці):				
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за міжнародними стандартами фінансової звітності				

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 01.01.2025 р.

Форма № 1

Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	53 269	53 269
первісна вартість	1001	53 269	53 269
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	57 347	43 569
Основні засоби:	1010	431 853	466 201
первісна вартість	1011	979 903	1 088 754
знос	1012	548 050	622 553
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	542 469	563 039
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	352 193	145 861
в т.ч.: виробничі запаси	1101		
незавершене виробництво	1102		
готова продукція	1103		
товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 078	552
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	32	32
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість із нарахований доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	80 560	77 043
в т.ч.: готівка	1166		
рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	433 863	223 488
III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	1200		

рік

АКТИВ	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
Баланс	1300	976 332	786 527

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	86 991	86 991
у т.ч. внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	78 739	30 489
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	165 730	117 480
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525	311 074	131 764
Усього за розділом II	1595	311 074	131 764
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі вилаті	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	7	7
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	13 169	11 347
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660	363	487
Доходи майбутніх періодів	1665	485 989	525 442
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	499 528	537 283
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Баланс	1900	976 332	786 527

Керівник
Головний бухгалтер



А. Кондратенко
(ініціали, прізвище)
М. Матющенко
(ініціали, прізвище)

Звіти за 2025 рік

ЗВІТ ПРО ВИКОНАННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУ (ОСНОВНІ ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ) (9 місяців 2025 року)							
13697965 КНП "КИЇВСЬКИЙ МІСЬКИЙ КЛІНІЧНИЙ ОНКОЛОГІЧНИЙ ЦЕНТР" В.О.КМР (КМДА)							
Показники	Код рядка	Факт-минулий рік	Факт-поточний рік	План (нарост.) за звіт.пер.	Факт (нарост.) за звіт.пер.	відхилення +/-	виконання, %
1	2	3	4	5	6	7	8
І. ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ							
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1000	379995	401202	360301	401202	40901	111,35
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1010	703590	514966	417130	514966	97836	123,45
Валовий прибуток/збиток	1020	-323595	-113764	-56829	-113764	-56935	200,19
Адміністративні витрати	1030	26538	26469	27881	26469	-1412	94,94
Витрати на збут	1060						
Інші операційні доходи, усього, в тому числі:	1070	47308	48993	59902	48993	-10909	81,79
одержані гранти та субсидії	1073						
дохід від операційної оренди активів	1074/1	706	714	1494	714	-780	47,79
Інші операційні витрати	1080	24631	26613	30998	26613	-4385	85,85
Фінансовий результат від операційної діяльності	1100	-327456	-117853	-55806	-117853	-62047	211,18
EBITDA	1310	-265560	-85369		-85369		
Дохід від участі в капіталі	1110						
Втрати від участі в капіталі	1120						
Інші фінансові доходи	1130						
Фінансові витрати	1140						
Інші доходи, усього, в тому числі:	1150	345228	124966	55806	124966	69160	223,93
дохід від безоплатно одержаних активів	1150/1	61896	32484	55806	32484	-23322	58,21
дохід від реаліз. необорот. активів, утрим. для продажу	1150/2						
курсів різниці	1151						
Інші витрати	1160	17772	7113		7113		
Фінансовий результат до оподаткування	1170						
Податок на прибуток	1180						
Чистий фінансовий результат	1200		0	0	0	0	
Прибуток	1201		0	0	0	0	
Збиток	1202		0	0	0	0	

31	Збиток	1202		0	0	0	0	
32	Усього доходів	1210	772531	575161	476009	575161	99152	120,83
33	Усього витрат	1220	772531	575161	476009	575161	99152	120,83
34	Елементи операційних витрат:							
35	Матеріальні витрати, у тому числі:	1400	391196	217088	100989	217088	116099	214,96
36	витрати на сировину та основні матеріали	1401	369580	190189	75910	190189	114279	250,55
37	витрати на паливо та енергію	1402	21616	26899	25079	26899	1820	107,26
38	Витрати на оплату праці	1410	217966	233138	233350	233138	-212	99,91
39	Відрахування на соціальні заходи	1420	47250	50629	51329	50629	-700	98,64
40	Амортизація	1430	61896	32484	55806	32484	-23322	58,21
41	Інші операційні витрати	1440	36451	34709	34335	34709	374	101,09
42	Усього за елементами операційних витрат	1450	754759	568048	476009	568048	92039	119,34
43	II. СПЛАТА ПОДАТКІВ, ЗБОРІВ ТА ІН. ОБОВ. ПЛАТЕЖІВ							
44	Сплата податків та збор. до Держ.бюдж.Укр.усього, у т.ч:	2110	4009	12631	4857	12631	7774	260,06
45	податок на дод.варт.,що підл. сплаті до бюдж.за звіт період	2112	720	844	1356	844	-512	62,24
46	ПДВ, що підлягає відшкодув.з бюджету за підсумками звіт.пер.	2113						
47	Сплата податків та зборів до бюдж.міста, усього, у т.ч.:	2120	39515	42467	42036	42467	431	101,03
48	податок на доходи фізичних осіб	2121	39482	42419	42003	42419	416	100,99
49	земельний податок	2122	33	48	33	48	15	145,45
50	орендна плата з юридичних осіб	2123						
51	податок на прибуток підприємств	2124						
52	відрахування частини чистого прибутку підприємствами...	2125						
53	інші податки та збори (розшифрувати)	2126						
54	Інші податки, збори та платежі, усього, у т.ч.:	2130	47250	50683	51329	50683	-646	98,74
55	єдиний внесок на загальнообов. держ.соціал.страхування	2133	47250	50683	51329	50683	-646	98,74
56	Усього виплат	2200	90774	105781	98222	105781	7559	107,7
57	III. КАПІТАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ							
58	Капітальні інвестиції, у тому числі:	4000	98528	107257	13808	107257	93449	776,77
59	за рахунок бюджетних коштів, усього	4001	57347	42353		42353		
60	- за рахунок Державного бюджету України	4001/1		36067		36067		
61	- за рахунок бюджету міста Києва	4001/2	57347	6286		6286		
62	залучені кредитні кошти	4002						
63	власні кошти	4003	39667	64151		64151		
64	інші джерела	4004	1514	753		753		
65	капітальне будівництво, у тому числі:	4010						
66	за рахунок бюджетних коштів, усього	4011						
67	- за рахунок Державного бюджету України	4011/1						
68	- за рахунок бюджету міста Києва	4011/2						
69	придбання (виготовлення) основних засобів, у т.ч.	4020	89979	70714	6000	70714	64714	1178,57
70	за рахунок бюджетних коштів, усього	4021	57347	42353		42353		
71	- за рахунок Державного бюджету України	4021/1		36067		36067		
72	- за рахунок бюджету міста Києва	4021/2	57347	6286		6286		
73	придбання (вигот.) інших необ.матер.активів, у т.ч:	4030						
74	за рахунок бюджетних коштів, усього	4031						
75	- за рахунок Державного бюджету України	4031/1						
76	- за рахунок бюджету міста Києва	4031/2						
77	придбання (створ.) нематер. активів, у т.ч:	4040	856	2811		2811		
78	за рахунок бюджетних коштів, усього	4041						
79	- за рахунок Державного бюджету України	4041/1						
80	- за рахунок бюджету міста Києва	4041/2						
81	модерніз., модиф.(добуд., дооб., рекон.) осн.засоби, у т.ч:	4050	7693					
82	за рахунок бюджетних коштів, усього	4051						
83	- за рахунок Державного бюджету України	4051/1						
84	- за рахунок бюджету міста Києва	4051/2						
85	капітальний ремонт, у т.ч.:	4060		33732	7808	33732	25924	432,02
86	за рахунок бюджетних коштів, усього	4061						
87	- за рахунок Державного бюджету України	4061/1						
88	- за рахунок бюджету міста Києва	4061/2						
89	IV. КОЕФІЦІЄНТНИЙ АНАЛІЗ							
90	Рентабельність діяльності (р.1200 / р.1000) x100 %	5010	*****	*****	*****	*****	*****	*****
91	Рентабельність активів. (р.1200 / р. 6020) x 100 %	5020	*****	*****	*****	*****	*****	*****
	Рентабельність власного капіталу							

	А	В	С	Д	Е	Ф	Г	П
Рентабельність активів. (р.1200 / р. 6020) x 100 %	5020	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****
Рентабельність власного капіталу (р.1200 / р.6080) x100 %	5030	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****
Рентабельність EBITDA (EBITDA, р1310 / р.1000) x100 %	5040	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****
Коефіцієнт фінансової стійкості (р.6080/р.6030 + р.6040)	5050	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****
Коефіцієнт зносу основних засобів (р.6003 / р.6002)	5060	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****
V. ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН								
Необоротні активи, усього, у тому числі:	6000	514061	601193	391362	601193	209831	153,62	
основні засоби	6001	460792	471175	338093	471175	133082	139,36	
первісна вартість	6002	1070343	1076007	1012904	1076007	63103	106,23	
знос	6003	609551	604832	674811	604832	-69979	89,63	
Оборотні активи, усього, у тому числі:	6010	226837	226604	205292	226604	21312	110,38	
дебіторська заборгов.за продукцію, товари,роботи, посл...	6011	641	536		536			
дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	6012	32	32		32			
гроші та їх еквіваленти	6013	92039	71507	80560	71507	-9053	88,76	
Усього активи	6020	740898	827797	677214	827797	150583	122,24	
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	6030	85622	88773	104852	88773	-16079	84,67	
Поточні зобов'язання і забезпечення, у тому числі;	6040	533468	630394	466760	630394	163634	135,06	
поточна кредитор. заборгов.за товари, роботи, послуги	6041		17		17			
поточна кредитор.заборгованість за розрах. з бюджетом	6042							
Усього зобов'язання і забезпечення	6050	619090	719167	571612	719167	147555	125,81	
У тому числі державні гранти і субсидії	6060							
У тому числі фінансові запозичення	6070							
Власний капітал	6080	121808	108630	105602	108630	3028	102,87	
VI. КРЕДИТНА ПОЛІТИКА								
Заборгованість за кредитами на початок періоду	7000	7						
Отримано залучених коштів, усього, у тому числі:	7010	1343						
довгострокові зобов'язання	7011	1343						
короткострокові зобов'язання	7012							
інші фінансові зобов'язання	7013							
Повернено залучених коштів, усього, у тому числі:	7020	9						
довгострокові зобов'язання	7021	9						
короткострокові зобов'язання	7022							
інші фінансові зобов'язання	7023							
Заборгованість за кредитами на кінець періоду	7030	1341						
VII. ДАНІ ПРО ПЕРСОНАЛ ТА ВИТРАТИ НА ОПЛАТУ ПРАЦІ								
Середня кількість працівників (штатних працівників...), у т.ч.:	8000	1009	1019	1009	1019	10	100,99	
керівник	8001	1	1	1	1	0	100	
адміністративно-управлінський персонал	8002	91	92	91	92	1	101,1	
працівники	8003	917	926	917	926	9	100,98	
Витрати на оплату праці	8010	217966	233138	233350	233138	-212	99,91	
керівник	8011	*****	*****	*****	*****	*****	*****	
адміністративно-управлінський персонал	8012	*****	*****	*****	*****	*****	*****	
працівники	8013	*****	*****	*****	*****	*****	*****	
Середньомісячні витр.на опл. праці од. прац.(грн), усього, у т.ч.:	8020	24002	25421	26750	25421	-1329	95,03	
керівник, у тому числі:	8021	65060	68736	94000	68736	-25264	73,12	
посадовий оклад	8021/1	*****	*****	*****	*****	*****	*****	
преміювання	8021/2	*****	*****	*****	*****	*****	*****	
інші виплати, передбачені законодавством	8021/3	*****	*****	*****	*****	*****	*****	
адміністративно-управлінський працівник	8022	25710	25649	26648	25649	-999	96,25	
працівник	8023	23788	23351	26686	23351	-3335	87,5	

**ЗВІТ З ПРАЦІ (місячна)
(9 місяців 2025 року)**

13697965 КНП "КИЇВСЬКИЙ МІСЬКИЙ КЛІНІЧНИЙ
ОНКОЛОГІЧНИЙ ЦЕНТР" В.О.КМР (КМДА)

Назва показників	Код рядка	За звітний місяць
А	Б	1
Фонд оплати праці усіх працівників, тис.грн (з одним десятковим знаком)	1020	25142,5
Сума податку з дох.фіз.осіб, що відрах.з ф.опл.праці усіх працівників, тис.грн (з 1 десят.знаком)	1030	4435,1
Середньооблікова к-сть штатних працівників, осіб (у цілих числах)	1040	981
Кількість відпрацьованого робочого часу штат.працівників, людино-годин (у цілих числах)	1060	156452
Фонд оплати праці штатних працівників., тис.грн. (з одним десят.знаком) (із р.1020)	1070	25013,2

**І.ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ
(9 місяців 2025 року)**

13697965 КНП "КИЇВСЬКИЙ МІСЬКИЙ КЛІНІЧНИЙ ОНКОЛОГІЧНИЙ ЦЕНТР" В.О.КМР (КМДА)

Показники	Код рядка	Факт- минул.рік	Факт -поточ.рік	План (нарост.) за звіт.пер.	Факт (нарост.) за звіт.пер.	відхилення, +/-	виконання, %
1	2	3	4	5	6	7	8
ДОХОДИ І ВИТРАТИ (ДЕТАЛІЗАЦІЯ)							
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1000	379995	401202	360301	401202	40901	111,35
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1010	703590	514966	417130	514966	97836	123,45
Витрати на сировину та основні матеріали	1011	369580	190189	75855	190189	114334	250,73
Витрати на паливо	1012						
Витрати на тепло-, електроенергію	1013	21074	26899	23802	26899	3097	113,01
Витрати на оплату праці	1014	178788	192861	190187	192861	2674	101,41
Відрахування на соціальні заходи	1015	37984	41856	41839	41856	17	100,04
Витрати, що здійсн. для підтр.об'єкта в роб.стані (рем.,тех.)	1016	30926	26721	27929	26721	-1208	95,67
Амортизація основних засобів і нематеріальних активів	1017	61694	32280	55605	32280	-23325	58,05
Інші витрати (розшифрувати)	1018	3544	4160	1913	4160	2247	217,46
Валовий прибуток (збиток)	1020	-323595	-113764	-56829	-113764	-56935	200,19
Адміністративні витрати, у тому числі:	1030	26538	26469	27881	26469	-1412	94,94
витрати, пов'язані з викор. власних службових автомобілів.	1031						
витрати на оренду службових автомобілів	1032						
витрати на консалтингові послуги	1033						
витрати на страхові послуги	1034						
витрати на аудиторські послуги	1035			200		-200	
витрати на службові відрядження	1036						
витрати на зв'язок	1037	10	14	22	14	-8	63,64
витрати на оплату праці	1038	21057	21237	21689	21237	-452	97,92
відрахування на соціальні заходи	1039	4633	4672	4771	4672	-99	97,92
амортизація осн.зас.і немат. активів загальногосп. призн.	1040	202	204	201	204	3	101,49
витрати на операційну оренду основних засобів та роялті	1041						
організаційно-технічні послуги	1044	92	47	55	47	-8	85,45
консультаційні та інформаційні послуги	1045	53	86	93	86	-7	92,47
юридичні послуги	1046						
послуги з оцінки майна	1047						
витрати на охорону праці загальногосподар. персоналу	1048		9	11	9	-2	81,82
витрати на підвищення кваліфік. та перепідготовку кадрів	1049						
витрати на утрим.осн.фондів, ін.необ. акт.загал.викор.у т.ч.:	1050	428	179	784	179	-605	22,83
витрати на поліпшення основних фондів	1050/1						
інші адміністративні витрати (розшифрувати)	1051	63	21	55	21	-34	38,18

витрати на зберігання та	1062						
витрати на оплату праці	1063						
відрахування на соціальні заходи	1064						
амортизація основних засобів і нематеріальних активів	1065						
витрати на рекламу	1066						
інші витрати на збут (розшифрувати)	1067						
Інші операційні доходи, усього, у тому числі:	1070	47308	48993	59902	48993	-10909	81,79
курсові різниці	1071						
нетипові операційні доходи (розшифрувати)	1072						
одержані гранти та субсидії	1073						
інші операційні доходи (розшифрувати)	1074	47308	48993	59902	48993	-10909	81,79
дохід від операційної оренди активів	1074/1	706	714	1494	714	-780	47,79
Інші операційні витрати, усього, у тому числі:	1080	24631	26613	30998	26613	-4385	85,85
курсові різниці	1081						
нетипові операційні витрати (розшифрувати)	1082						
витрати на благодійну допомогу	1083						
відрахування до резерву сумнівних боргів	1084						
відрахування до недержавних пенсійних фондів	1085						
інші операційні витрати (розшифрувати)	1086	24631	26613	30998	26613	-4385	85,85
Фінансовий результат від операційної діяльності	1100	-327456	-117853	-55806	-117853	-62047	211,18
Дохід від участі в капіталі (розшифрувати)	1110						
трати від участі в капіталі (розшифрувати)	1120						
інші фінансові доходи (розшифрувати)	1130						
фінансові витрати (розшифрувати)	1140						
інші доходи, усього, у тому числі:	1150	345228	124966	55806	124966	69160	223,93
дохід від безоплатно одержаних активів	1150/1	61896	32484	55806	32484	-23322	58,21
дохід від реалізації необ.активів, тримуваних для продажу	1150/2						
курсові різниці	1151						
інші доходи (розшифрувати)	1152	283332	92482		92482		
інші витрати, усього, у тому числі:	1160	17772	7113		7113		
курсові різниці	1161						
інші витрати (розшифрувати)	1162	17772	7113		7113		
Фінансовий результат до податкування	1170						
податок на прибуток	1180						
дохід з податку на прибуток	1181						
чистий фінансовий результат, у тому числі:	1200		0	0	0	0	
прибуток	1201		0	0	0	0	
збиток	1202		0	0	0	0	
усього доходів	1210	772531	575161	476009	575161	99152	120,83
усього витрат	1220	772531	575161	476009	575161	99152	120,83
ОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКА EBITDA							
Фінансовий результат від операційної діяльності, рядок 100	1300	-327456	-117853	-55806	-117853	-62047	211,18
плюс амортизація, рядок 1430	1301	61896	32484	55806	32484	-23322	58,21
мінус операційні доходи від курсових різниць, рядок 1071	1302						

Фінансовий результат від операційної діяльності, рядок 1100	1300	-327456	-117853	-55806	-117853	-62047	211,18
плюс амортизація, рядок 1430	1301	61896	32484	55806	32484	-23322	58,21
мінус операційні доходи від курсових різниць, рядок 1071	1302						
плюс операційні витрати від курсових різниць, рядок 1081	1303						
мінус значні нетипові операційні доходи, рядок 1072	1304						
плюс значні нетипові операційні витрати, рядок 1082	1305						
EBITDA	1310	-265560	-85369		-85369		
ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ							
Матеріальні витрати, у тому числі:	1400	391196	217088	100989	217088	116099	214,96
витрати на сировину та основні матеріали	1401	369580	190189	75910	190189	114279	250,55
витрати на паливо та енергію	1402	21616	26899	25079	26899	1820	107,26
Витрати на оплату праці	1410	217966	233138	233350	233138	-212	99,91
Відрахування на соціальні заходи	1420	47250	50629	51329	50629	-700	98,64
Амортизація	1430	61896	32484	55806	32484	-23322	58,21
Інші операційні витрати	1440	36451	34709	34335	34709	374	101,09
Усього	1450	754759	568048	476009	568048	92039	119,34

ФІНАНСОВИЙ ПЛАН (ОСНОВНІ ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ) (на 2025 рік)												
13697965 КНП "КИЇВСЬКИЙ МІСЬКИЙ КЛІНІЧНИЙ ОНКОЛОГІЧНИЙ ЦЕНТР" В.О.КМР (КМДА)												
Показники	Код рядка	Факт минул.року	ФП поточ.року	Очікувані на поточ.рік	Плановий рік (усього)	у т.ч I квартал	у т.ч II квартал	у т.ч III квартал	у т.ч IV квартал	Затвер.страт. план (1 рік)	Затвер.страт. план (2 рік)	Затвер.страт. план (3 рік)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
I. ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ												
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1000	453560	505765	505765	527510	100480	124041	135780	167209	500211	529579	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1010	765188	580788	580788	606378	123984	141956	151190	189248	532632	563584	
Валовий прибуток/збиток	1020	-311628	-75023	-75023	-78868	-23504	-17915	-15410	-22039	-32421	-34005	
Адміністративні витрати	1030	34471	36558	36558	37374	8817	9387	9677	9493	42117	44560	
Витрати на збут	1060											
Інші операційні доходи, усього, в тому числі:	1070	63243	81461	81461	82926	24185	19023	16694	23024	35993	37793	
одержані гранти та субсидії	1073									*****	*****	*****
дохід від операційної оренди активів	1074/1	45	1044	1044	1992	498	498	498	498	*****	*****	*****
Інші операційні витрати	1080	36364	40835	40835	41352	10406	10303	10289	10354	35142	36946	
Фінансовий результат від операційної діяльності	1100	-319220	-70955	-70955	-74668	-18542	-18582	-18682	-18862	-73687	-77718	
EBITDA	1310	-247670								*****	*****	*****
Дохід від участі в капіталі	1110									*****	*****	*****
Втрати від участі в капіталі	1120									*****	*****	*****
Інші фінансові доходи	1130											
Інші фінансові витрати	1140											
Інші доходи, усього, в тому числі:	1150	327460	70955	70955	74668	18542	18582	18682	18862	73687	77718	
дохід від безоплатно одержаних активів	1150/1	71550	70955	70955	74668	18542	18582	18682	18862	*****	*****	*****
дохід від реаліз. необорот. активів, утрим. для продажу	1150/2									*****	*****	*****
курсові різниці	1151									*****	*****	*****
Інші витрати	1160	8240										
Фінансовий результат до оподаткування	1170			0	0	0	0	0	0			
Податок на прибуток	1180									*****	*****	*****
Чистий фінансовий результат	1200											
Прибуток	1201									*****	*****	*****
Збиток	1202									*****	*****	*****
II. СПЛАТА ПОДАТКІВ, ЗБОРІВ ТА ІН. ОБОВ. ПЛАТЕЖІВ												
Сплата податків та збор. до Держ.бюдж.Укр.усього, у т.ч:	2110	5384	6016	6016	6496	1553	1637	1667	1639	*****	*****	*****
податок на дод.варт.,що підл. сплаті до бюдж.за звіт період	2112	1255	1516	1516	1811	452	452	452	455	*****	*****	*****
податок на дод варт., що підл. відшкод.з бюджету за звіт.пер.	2113									*****	*****	*****
Сплата податків та зборів до бюдж.міста, усього, у т.ч.:	2120	49537	54043	54043	56264	13220	14230	14586	14228	*****	*****	*****
податок на доходи фізичних осіб	2121	49488	53998	53998	56217	13209	14219	14575	14214	*****	*****	*****
земельний податок	2122	49	45	45	47	11	11	11	14	*****	*****	*****
орендна плата з юридичних осіб	2123									*****	*****	*****
податок на прибуток підприємств	2124									*****	*****	*****
відрахування частини чистого прибутку підприємствами...	2125									*****	*****	*****
відрахування частини чистого прибутку підприємствами...	2125									*****	*****	*****
Інші податки та збори	2126									*****	*****	*****
Інші податки, збори та платежі, усього, у т.ч.:	2130	59332	65997	65997	68710	16141	17377	17811	17381	*****	*****	*****
єдиний внесок на загальнообов. держ.соціал.страхування	2133	59332	65997	65997	68710	16141	17377	17811	17381	*****	*****	*****
Усього виплат	2200	114253	126056	126056	131470	30914	33244	34064	33248			
III. КАПІТАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ												
Капітальні інвестиції	4000	246761	48308	48308	30684	2200	4603	7005	16876			
у тому числі за рахунок бюджетних коштів, усього	4001	200785								*****	*****	*****
за рахунок Державного бюджету України	4001/1									*****	*****	*****
за рахунок бюджету міста Києва	4001/2	200785								*****	*****	*****
IV. КОЕФІЦІЄНТНИЙ АНАЛІЗ												
Рентабельність діяльності (р.1200 / р.1000) x100 %	5010			0	0	*****	*****	*****	*****			
Рентабельність активів. (р.1200 / р. 6020) x 100 %	5020			0	0	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****
Рентабельність власного капіталу (р.1200 / р.6080) x100 %	5030			0	0	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****
Рентабельність EBITDA (EBITDA, р1310 / р.1000) x100 %	5040	-54,61		0	0	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****
Коефіцієнтт фінансової стійкості (р.6080/р.6030 + р.6040)	5050	0,2	0,16	0,16	0,19	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****
Коефіцієнт зносу основних засобів (р.6003 / р.6002)	5060	0,56	0,61	0,61	0,68	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****
V. ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН												
Необоротні активи, усього, у тому числі:	6000	542469	679471	679471	379833	423959	407377	391362	379833	*****	*****	*****
основні засоби	6001	431853	387800	387800	276564	370600	354108	338003	326564	*****	*****	*****

V. ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН												
Необоротні активи, усього, у тому числі:	6000	542469	679471	679471	379833	423959	407377	391362	379833	*****	*****	*****
основні засоби	6001	431853	387899	387899	326564	370690	354108	338093	326564	*****	*****	*****
первісна вартість	6002	979903	1006904	1006904	1020237	1008237	1010237	1012904	1020237	*****	*****	*****
знос	6003	548050	619005	619005	693673	637547	656129	674811	693673	*****	*****	*****
Оборотні активи, усього, у тому числі:	6010	433863	205292	205292	205292	205292	205292	205292	205292	*****	*****	*****
дебіторська заборгов.за продукцію, товари,роботи, посл...	6011	1078								*****	*****	*****
дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом гроші та їх еквіваленти	6012	32								*****	*****	*****
Усього активи	6013	80560	80560	80560	80560	80560	80560	80560	80560	*****	*****	*****
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	6020	976332	907619	907619	665685	709811	693229	677214	665685	*****	*****	*****
Поточні зобов'язання і забезпечення, у тому числі:	6030	311074	103626	103626	104852	104852	104852	104852	104852	*****	*****	*****
поточна кредитор. заборгов.за товари, роботи, послуги	6040	499528	452000	452000	455231	499357	482775	466760	455231	*****	*****	*****
поточна кредитор.заборгованість за розрах. з бюджетом	6042									*****	*****	*****
Усього зобов'язання і забезпечення	6050	810602	555626	555626	560083	604209	587627	571612	560083	*****	*****	*****
У тому числі державні гранти і субсидії	6060									*****	*****	*****
У тому числі фінансові запозичення	6070									*****	*****	*****
Власний капітал	6080	165730	86764	86764	105602	105602	105602	105602	105602	*****	*****	*****
VI. КРЕДИТНА ПОЛІТИКА												
Заборгованість за кредитами на початок періоду	7000											
довгострокові зобов'язання	7011									*****	*****	*****
короткострокові зобов'язання	7012									*****	*****	*****
інші фінансові зобов'язання	7013									*****	*****	*****
Повернено залучених коштів, усього, у тому числі:	7020											
довгострокові зобов'язання	7021									*****	*****	*****
короткострокові зобов'язання	7022									*****	*****	*****
інші фінансові зобов'язання	7023									*****	*****	*****
Заборгованість за кредитами на кінець періоду	7030			0	0	0	0	0	0			
VII. ДАНІ ПРО ПЕРСОНАЛ ТА ВИТРАТИ НА ОПЛАТУ ПРАЦІ												
Середня кількість працівників (штатних працівників...), у т.ч.:	8000	981	1007	1007	1009	1009	1009	1009	1009			
керівник	8001	1	1	1	1	1	1	1	1	*****	*****	*****
адміністративно-управлінський персонал	8002	92	91	92	91	91	91	91	91	*****	*****	*****
працівники	8003	888	915	915	917	917	917	917	917	*****	*****	*****
Витрати на оплату праці	8010	272395	299988	299988	312315	73386	78993	80971	78965			
керівник	8011	671	719	719	1128	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****
адміністративно-управлінський персонал	8012	26542	27911	27911	27911	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****
працівники	8013	245182	271358	271358	283276	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****
Середньомісячні витр.на опл. праці од. прац.(грн), усього, у т.ч.:	8020	23139	24825	24825	25794	24244	26096	26750	26087			
керівник, у тому числі:	8021	55917	59917	59917	94000	94000	94000	94000	94000	*****	*****	*****
посадовий оклад	8021/1	15393	40103	40103	47000	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****
преміювання	8021/2	40524	19814	19814	47000	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****
інші виплати, передбачені законодавством	8021/3					*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****
адміністративно-управлінський працівник	8022	24042	25560	25282	25560	23795	25905	26648	25890	*****	*****	*****
працівник	8023	23009	24714	24714	25743	24212	26041	26686	26032	*****	*****	*****

**РОЗШИФРУВАННЯ ДО ЗАПЛАНОВАНОГО РІВНЯ ДОХОДІВ/ВИТРАТ
(на 2025 рік)**

13697965 КНП "КИЇВСЬКИЙ МІСЬКИЙ КЛІНІЧНИЙ ОНКОЛОГІЧНИЙ ЦЕНТР" В.О.КМР (КМДА)

Показники	Код рядка	Факт минул.року	ФП поточ.року	Очікув. на поточ.рік	Плановий рік (усього)	у т.ч I квартал	у т.ч II квартал	у т.ч III квартал	у т.ч IV квартал
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ДОХОДИ І ВИТРАТИ (ДЕТАЛІЗАЦІЯ)									
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1000	453560	505765	505765	527510	100480	124041	135780	167209
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1010	765188	580788	580788	606378	123984	141956	151190	189248
Витрати на сировину та основні матеріали	1011	370320	131842	131842	135632	14401	27126	34328	59777
Витрати на паливо	1012								
Витрати на тепло-, електроенергію	1013	26286	35843	35843	34805	12101	7007	4694	11003
Витрати на оплату праці	1014	219068	242723	242723	254641	59450	64481	66256	64454
Відрахування на соціальні заходи	1015	47876	53399	53399	56021	13077	14186	14576	14182
Витрати, що здійсн. для підтр.об'єкта в роб.стані (рем.,тех.)	1016	26237	43841	43841	48327	5845	10001	12083	20398
Амортизація основних засобів і нематеріальних активів	1017	71280	70686	70686	74399	18475	18515	18615	18794
Інші витрати (розшифрувати)	1018	4121	2454	2454	2553	635	640	638	640
Валовий прибуток (збиток)	1020	-311628	-75023	-75023	-78868	-23504	-17915	-15410	-22039
Адміністративні витрати, у тому числі:	1030	34471	36558	36558	37374	8817	9387	9677	9493
Адміністративні витрати, у тому числі:	1030	34471	36558	36558	37374	8817	9387	9677	9493
витрати, пов'язані з викор. власних службових автомобілів.	1031								
витрати на оренду службових автомобілів	1032								
витрати на консалтингові послуги	1033								
витрати на страхові послуги	1034								
витрати на аудиторські послуги	1035	164	200	200	200	200			
витрати на службові відрядження	1036								
витрати на зв'язок	1037	15	17	17	30	7	8	7	8
витрати на оплату праці	1038	27213	28630	28630	29039	6778	7354	7557	7350
відрахування на соціальні заходи	1039	5913	6298	6298	6389	1491	1618	1662	1618
амортизація осн.зас.і немат. активів загальногосп. призн.	1040	270	269	269	269	67	67	67	68
витрати на операційну оренду основних засобів та роялті	1041								
організаційно-технічні послуги	1044	122	170	170	75	18	19	18	20
консультаційні та інформаційні послуги	1045	61	80	80	125	31	31	31	32
юридичні послуги	1046	36							
послуги з оцінки майна	1047								
витрати на охорону праці загальногосподар. персоналу	1048		15	15	15	4	4	3	4
витрати на підвищення кваліфік. та перепідготовку кадрів	1049								
витрати на утрим.осн.фондів, ін.необ. акт.загаль.викор.у т.ч.:	1050	641	640	640	1131	211	266	307	347
витрати на поліпшення основних фондів	1050/1								
інші адміністративні витрати (розшифрувати)	1051	36	239	239	101	10	20	25	46

збиток	1202								
Усього доходів	1210	844263	658181	658181	685104	143207	161646	171156	209095
Усього витрат	1220	844263	658181	658181	685104	143207	161646	171156	209095
РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКА ЕВІТДА									
Фінансовий результат від операційної діяльності, рядок 1100	1300	-319220	-70955	-70955	-74668	-18542	-18582	-18682	-18862
плюс амортизація, рядок 1430	1301	71550	70955	70955	74668	18542	18582	18682	18862
мінус операційні доходи від курсових різниць, рядок 1071	1302								
плюс операційні витрати від курсових різниць, рядок 1081	1303								
мінус значні нетипові операційні доходи, рядок 1072	1304								
плюс значні нетипові операційні витрати, рядок 1082	1305								
ЕВІТДА	1310	-247670		0	0	0	0	0	0
ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ									
Матеріальні витрати, у тому числі:	1400	396606	169466	169466	172243	26975	34568	39446	71254
витрати на сировину та основні матеріали	1401	370320	132081	132081	135733	14411	27146	34353	59823
витрати на паливо та енергію	1402	26286	37385	37385	36510	12564	7422	5093	11431
Витрати на оплату праці	1410	272395	299988	299988	312315	73386	78993	80971	78965
Відрахування на соціальні заходи	1420	59397	65997	65997	68710	16141	17377	17811	17381
Амортизація	1430	71550	70955	70955	74668	18542	18582	18682	18862
Інші операційні витрати	1440	36075	51775	51775	57169	7963	12126	14246	22834
Усього	1450	836023	658181	658181	685104	143207	161646	171156	209095