

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра «Управління персоналом і економіка праці»

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри  
д.е.н., с.н.с  
**Познанська І.В**

\_\_\_\_\_ (підпис)  
“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня бакалавр**  
зі спеціальності 051 «Економіка»  
за освітньою програмою професійного спрямування  
«Економіка та управління в HR-індустрії»

на тему: **«Шляхи підвищення ефективності управління персоналом»**  
**(на прикладі КНП «Чорноморська лікарня»)**

**Виконавець:**

Студентка 4 курсу 3 групи  
Факультету економіки і управління  
підприємництвом

**Вініченко Катерина Вадимівна** \_\_\_\_\_  
/підпис/

**Науковий керівник:**

д.е.н., с.н.с.

**Познанська Інна Володимирівна** \_\_\_\_\_  
/підпис/

**Одеса 2024**

## АНОТАЦІЯ

### Вініченко К.В. «Шляхи підвищення ефективності управління персоналом» (на прикладі КНП «Чорноморська лікарня»).

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 051 «Економіка» за освітньою програмою «Економіка та управління в HR-індустрії». - Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2024.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з трьох розділів.

*Об'єктом дослідження* виступає система управління персоналом на КНП «Чорноморська лікарня», як одна з основних складових загальної системи менеджменту підприємства. У роботі розглядаються теоретико-методологічні основи управління персоналом у сфері охорони здоров'я.

*Проаналізовано:*

- сучасний стан діяльності КНП «Чорноморська лікарня» за допомогою основних економічних показників (фінансовий звіт, продуктивність праці, динаміка ФОП, плінність кадрів, структура персоналу тощо);
- стан існуючої системи управління персоналом КНП «Чорноморська лікарня» (етапи, заходи, оцінка рівня ефективності).

*Запропоновано:*

- стратегію управління персоналом;
- напрямки професійного розвитку персоналу;
- покращення ментального здоров'я та психологічного клімату у колективі;
- вдосконалення системи мотивації.

Наведено обґрунтовані розрахунки економічного ефекту щодо пропозицій.

**Ключові слова:** управління персоналом, ефективність, ментальне здоров'я, професійний розвиток, мотивація, система управління персоналом.

## ANNOTATION

### Vinichenko K.V. «Ways of increasing the efficiency of personnel management» (on the example of the KNP «Chernomorskaya Hospital»).

Qualification work for the creation of an exempt bachelor's degree in the specialty 051 "Economics" according to the full-fledged program "Economics and management in the HR industry". - Odessa National Economic University. – Odessa, 2024.

The bachelor's qualification work is composed of three chapters.

*Object of study* a personnel management system at the KNP «Chernomorskaya Hospital», which is part of the main warehouse management systems of enterprises. The work examines the theoretical and methodological foundations of personnel management in the field of health care.

*Analyzed:*

- the constant state of activity of the CNP "Black Sea Hospital" for additional main economic indicators (financial growth, work productivity, FOP dynamics, staff density, personal structure);
- become a true personnel management system of KNP "Black Sea Liquor" (these, parishes, evaluation of equal effectiveness).

*Proposed:*

- personnel management strategy;
- areas of professional development of personnel;
- improvement of mental health and psychological climate in the team;
- disclosure of systemic motivation.

Substantial calculations of the economic effect of the proposal are given.

**Keywords:** personnel management, efficiency, mental health, professional growth, motivation, personnel management system.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</b>	
1.1. Сутність та складові системи управління персоналом. ....	7
1.2. Показники ефективності управління персоналом у лікарні..	13
1.3. Особливості системи управління персоналом у медичній сфері: зарубіжний досвід та Україна.....	16
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА КНП «ЧОРНОМОРСЬКА ЛІКАРНЯ»</b>	
2.1. Загальна характеристика та економічний аналіз на КНП «Чорноморська лікарня».....	25
2.2. Аналіз динаміки основних соціально-економічних та трудових показників на КНП «Чорноморська лікарня».....	33
2.3. Оцінка проблемних аспектів та викликів, з якими стикається управління персоналом на КНП «Чорноморська лікарня».....	44
<b>РОЗДІЛ 3. ВИЗНАЧЕННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА КНП «ЧОРНОМОРСЬКА ЛІКАРНЯ»</b>	
3.1. Розробка стратегії щодо вдосконалення процесів управління персоналом на КНП «Чорноморська лікарня»	54
3.2. Оцінка ефективності впроваджених змін та їх впливу на роботу лікарні.....	65
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	70
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	76
<b>Додатки</b> .....	79

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* В період адаптації системи охорони здоров'я до ринкових умов через системну перебудову та вдосконалення механізмів державного регулювання, реалізацію концепції інтегрованого розвитку та управління медичними кадрами, а також значного навантаження через воєнні дії у країні зростає потреба в грамотному, науково обґрунтованому підході до роботи з персоналом медичних організацій. Заклади охорони здоров'я державної та комунальної власності змушені адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища, змінювати стиль керівництва, використовувати маркетинг та ефективно управління персоналом для досягнення медичної, соціальної та економічної ефективності. Виходячи з цього, особливої актуальності набуває розробка шляхів підвищення ефективності управління персоналом підприємств для забезпечення результативності роботи в довгостроковій перспективі.

*Аналіз досліджень та публікацій.* Проблеми управління персоналом у сфері охорони здоров'я досліджували такі вчені, як Бондаренко І. Н., Вороненко Ю.В., Виноградський М.Д., Гладун З.С., Грабовський В.А., Я.Ф. Радиш, Колот А.М., Кучеренко В.З., Носуліч Т.М., Клименко П.М., О.М. Свінцицька та інші.

Вагомий внесок у дослідження методичних підходів до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства зробили І. Бутенко, А. Курносова, А. Череп, І. Дашко, Г. Дудукало, В. Семенов, Н. Нечева, Ю. Куліна, О. Олійник, М. Тонюк. Не зважаючи на значні здобутки у теоретичних аспектах управління персоналом та оцінки ефективності системи управління персоналом, наведені питання потребують актуалізації з урахуванням викликів воєнного часу та специфіки медичної сфери.

*Об'єктом дослідження* виступає система управління персоналом на КНП «Чорноморська лікарня», як одна з основних складових загальної системи менеджменту підприємства.

*Предметом дослідження* являються теоретичні, методичні та практичні питання організації управління персоналом, а також шляхи підвищення ефективності управління персоналом на рівні КНП «Чорноморська лікарня».

*Метою кваліфікаційної роботи є* розробка пропозицій щодо підвищення ефективності управління персоналом на КНП «Чорноморська лікарня».

*Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні завдання:*

- *Розглянути* теоретичні основи управління персоналом у закладах охорони здоров'я (сутність та складові системи управління персоналом, підходи до оцінки ефективності та зарубіжний досвід управління персоналом у медичній сфері).

- *Дослідити* сучасний стан діяльності КНП «Чорноморська лікарня» за допомогою основних економічних показників (фінансовий звіт, продуктивність праці, динаміка ФОП, плинність кадрів, структура персоналу тощо).

- *Проаналізувати* стан існуючої системи управління персоналом КНП «Чорноморська лікарня» (етапи, заходи, оцінка рівня ефективності).

- *Розробити* пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом на КНП «Чорноморська лікарня».

*Новизна* представленої роботи полягає у:

- розробці стратегії щодо вдосконалення процесів управління персоналом на КНП «Чорноморська лікарня»;

- розрахунку економічної ефективності процесу вдосконалення системи управління персоналом на КНП «Чорноморська лікарня».

Для вирішенні поставлених завдань у роботі використовувались *методи* дослідження: теоретичного узагальнення, спостереження, класифікації, порівняння, аналізу, соціологічні дослідження тощо.

За результатами дослідження сформульовані заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом: розроблено програму підвищення рівня професійного розвитку персоналу з урахуванням завдань та заходів до них; визначено напрямки вдосконалення системи мотивації; запропоновані заходи

щодо залучення та утримання молодих кадрів; надані рекомендації щодо оптимізації роботи відділу кадрів.

*Наведено* соціальний та економічний ефект від запропонованих заходів. Одержані результати вже частково впроваджені для вдосконалення системи управління персоналом підприємства КНП «Чорноморська лікарня» (Акт впровадження ).

*Джерелами інформації* для написання даної роботи є: наукові видання та практичні матеріали вітчизняних та закордонних авторів з досліджуваного питання, фінансові звіти підприємства, положення про відділ кадрів, інтернет-ресурси.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі було детально розглянуто теоретичні основи управління персоналом у закладах охорони здоров'я. Важливість процесу управління персоналом в медичних установах не може бути переоцінена, оскільки це становить суттєвий вплив на ефективність надання медичних послуг та загальну здатність установи задовольняти потреби пацієнтів.

Через аналіз різних визначень управління персоналом, представлений у широкому спектрі джерел, виокремлено ключові характеристики ефективної системи управління персоналом: системність, цілеспрямованість та орієнтація на досягнення стратегічних цілей організації.

Особлива увага приділена вивченню системи управління персоналом та її елементам (мета, завдання, суб'єкти, об'єкти, функції, принципи та методи). Підкреслено, що система ефективного управління персоналом у сфері охорони здоров'я відіграє важливу роль у забезпеченні якості медичних послуг та ефективного функціонування медичних установ.

Акцентовано увагу на критеріях та показниках ефективності системи управління персоналом, що характеризують якість персоналу. Визначено, що до основних критеріїв оцінки ефективності медичного персоналу відносяться: безпека надання медичних послуг, доступність, оптимальність, задоволеність.

Вивчено особливості при формуванні системи управління персоналом у медичній установі, що враховують сучасні тенденції реформування охорони здоров'я в Україні та об'єктивно існуючі ринкові відносини у сфері медичних послуг.

Розділ також включає аналіз сучасних тенденцій та викликів у сфері управління медичним персоналом, зокрема, розглядається реформування галузі охорони здоров'я в контексті глобальних практик. Описано, як управління персоналом може сприяти підвищенню ефективності роботи медичних закладів через вдосконалення освітнього рівня та кваліфікації медичних працівників.

Важливо відзначити, що управління персоналом не є статичним аспектом у медичних організаціях. Воно вимагає адаптації до змінюваних умов та викликів, таких як технологічний розвиток, зміни в демографії та зростаючі очікування пацієнтів. Реформування системи охорони здоров'я, як вказано у Всесвітній організації охорони здоров'я, демонструє, що успішні зміни часто пов'язані з ефективним управлінням персоналом, що включає стратегічне планування, відбір, навчання та розвиток персоналу.

Зрештою, зазначено, що досвід зарубіжних країн в управлінні персоналом може бути корисним для України для вдосконалення власних практик та подолання викликів, з якими вона стикається в галузі охорони здоров'я. Ці практики включають не тільки методи набору і рекрутингу, але й стратегії навчання та розвитку персоналу, що є особливо важливим у контексті постійних змін у медичній галузі.

Виходячи з викладеного матеріалу, можна зробити висновок, що ефективність управління персоналом у медичних закладах має безпосередній вплив на якість та доступність медичних послуг. Україні варто активно впроваджувати зарубіжний досвід управління персоналом, адаптувати кращі практики до власних реалій та зосередити увагу на вдосконаленні структури системи охорони здоров'я, впровадженні технологічних інновацій та підвищенні кваліфікації медичного персоналу.

У другому розділі проаналізовано діяльність медичного закладу КНП «Чорноморська лікарня». Головний напрямок діяльності – надання послуг первинної, вторинної (спеціалізованої) та третинної/високоспеціалізованої медичної допомоги.

Визначено, що на КНП «Чорноморська лікарня» використовується функціональна організаційна структура оскільки поділена на різні підрозділи згідно зі специфічними функціями та службами, які вони виконують.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності КНП «Чорноморська лікарня» показав, що за всіма основними показниками спостерігається негативна тенденція. За період 2021-2023 роки можемо



побачити падіння рівня виручки від реалізації на 23,21%, чистий прибуток склав лише 300 тис.грн за 2023 рік, що складає 1,04% від показника 2021 року. Значне падіння чистого прибутку було у 2022 році, коли збитки лікарні склали 10 309 тис.гр, що у порівнянні з 2021 роком показує падіння на 64,27%. Такі негативні тенденції пов'язані з рядом факторів. Так, труднощі почалися ще за часів епідемії коронавірусу, коли були проблеми з фінансуванням у сфері охорони здоров'я, а навантаження значно зросло. Потім у 2022 році початок повномасштабної війни та проведення запланового ремонту у відділенні екстреної медичної допомоги, а у 2023 році його від'єднання в окрему структуру. Сукупність вказаних факторів значно вплинула на всі економічні показники КНП «Чорноморська лікарня».

Серед позитивних тенденцій слід відмітити зростання фондоозброєності на 70,6% за період 2021-2023 роки, в той час як фондівдача знизилась на 43,32%. Така ситуація на КНП «Чорноморська лікарня» склалася тому, що у 2022 та 2023 роках проводилися значні вкладення у реконструкцію та ремонт відділень, а також часткову реструктуризацію. Про це свідчить також й фактор зростання середньорічної вартості основних фондів на 35,49% за аналізований період.

Також при аналізі можна побачити зниження річної продуктивності праці та фондівдачі на 1 працівника (на 3,31% та 28,64% відповідно). Ці показники опосередковано підтверджують, що на підприємстві проходять значні структурні зміни та таке падіння скоріш за все має тимчасовий характер.

За аналізований період фонд заробітної плати штатних працівників знизився на 9,22%, а середньомісячна заробітна плата підвищилась на 14,3%. З одного боку це пов'язано зі зменшенням кількості працівників у лікарні, а з іншого – законодавчим підвищенням мінімальної заробітної плати та окремим підвищенням оплати праці медичних працівників, що проходило на тлі епідемії коронавірусу.

У медичному закладі спостерігається зниження чисельності персоналу з 2021 по 2023 рік на 164 осіб або на 20,58%. Найбільше зниження

спостерігається у категоріях лікарі (62 особи) та середній медичний персонал (лаборанти, медичні сестри/брати, фельдшери, акушерки) (54 особи) бо це категорії що мають значну питому вагу 22,8% та 35,7% відповідно.

Рух персоналу характеризується значними змінами. Так коефіцієнти обороту з прийому та звільнення доволі високі та збільшуються за роками з 11,17% у 2021 році до 18,17% у 2023 році по прийому та з 20,45% у 2021 році до 41,55% у 2023 році по звільненню. У зв'язку з цим й значний показник коефіцієнту загального обороту, що також збільшився за цей період на 88,86%.

Коефіцієнт плинності, що враховує звільнених за власним бажанням, у зв'язку з порушенням трудової дисципліни та за невідповідність кваліфікації співпадає з показником обороту зі звільнення та характеризується високими темпами приросту – 103,15% за період 2021-2023 роки.

Авторкою було здійснено аналіз діючої системи управління персоналом на КНП «Чорноморська лікарня» за допомогою методів анкетування, спостереження, інтерв'ювання та аналізу документації. Виявлено, що навіть при наявності окремого відділу кадрів у складі 3 осіб та заступника генерального директора з кадрових питань, існуванні положення про роботу відділу кадрів та прописаних у положенні завданнях та функціях відділу кадрів насправді не приділяється належної уваги ефективності системи управління персоналом. Було з'ясовано, що існує значний попит на навчання та розвиток з боку персоналу. Також є проблеми у психологічному кліматі в колективі пов'язані зі значною напруженістю праці лікарів та медиків під час війни. Негативним фактором, що впливає на загальні показники руху персоналу у вигляді значної плинності та від'ємної стабільності персоналу є реорганізація закладу, що тимчасово гальмує її розвиток та створює соціальну напруженість в колективі.

У третьому розділі було запропоновано стратегію управління персоналом на КНП «Чорноморська лікарня» з акцентом на:

- професійний розвиток персоналу;
- покращення ментального здоров'я та психологічного клімату у колективі;

- створення умов для залучення молоді;
- вдосконалення системи мотивації;
- оптимізацію роботи відділу кадрів.

Розроблено програму підвищення рівня професійного розвитку персоналу з урахуванням завдань та заходів до них. Розглянуто переваги та недоліки різних форматів навчання та надано рекомендації щодо оптимальних форматів навчання для різних категорій персоналу.

В рамках запропонованого покращення психологічного клімату у колективі та турботу про ментальне здоров'я персоналу розглянуто рекомендації Всеукраїнської програми ментального здоров'я «Ти як?», яка направлена на створення умов для підтримки ментального здоров'я як пацієнтів, так й працівників медичної сфери.

Розроблено напрямки вдосконалення системи мотивації, яка повинна включати як матеріальну, так і нематеріальну мотивацію та заходи до створення сприятливих умов для роботи, розвитку навичок та компетенцій працівників, створення атмосфери єднання та згуртованості в колективі.

Окрема увага приділена проблемі залучення та утримання молодих кадрів. Запропоновано низку заходів що допоможуть вирішити цю проблему, а саме: створення конкурентних умов праці, підвищення престижу роботи в КНП «Чорноморська лікарня», розробка програми підтримки та адаптації молодих фахівців, створення комфортного середовища для роботи та розвитку молодих кадрів, використання сучасних методів залучення та відбору персоналу.

Надано рекомендації щодо оптимізації роботи відділу кадрів, які пов'язані з впровадженням сучасних інформаційних технологій, підвищенням кваліфікації працівників відділу кадрів, чітким розподілом обов'язків та спеціалізацією працівників відділу кадрів, забезпеченням співпраці відділу кадрів з іншими підрозділами лікарні.

Розраховано економічну ефективність вдосконалення процесів управління персоналом на КНП «Чорноморська лікарня» за рахунок

зменшення плинності та росту продуктивності праці завдяки покращенню ментального здоров'я. Соціальний ефект від підвищення ефективності управління персоналом розглядається з боку зростання рівня задоволеності працею серед персоналу, підвищення престижу роботи у лікарні та покращення іміджу установи.

Зроблено висновок, що впровадження ефективної системи управління персоналом сприятиме підвищенню якості медичної допомоги, поліпшенню фінансового стану лікарні та створенню сприятливого робочого середовища для персоналу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Савчук О., Чопчик В., Орлова Н. Основы управления кадровыми ресурсами в учреждениях здравоохранения Украины, которые базируются на принципах государственно-частного партнерства. *Збірник наукових праць ЛОГОС*, 2021. С. 88-93. (УКР АВТОРЫ!)
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
3. Технології управління персоналом : монографія / О.А. Гавриш та ін. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
4. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник / [А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. К.: КНЕУ, 2009. 711с.
5. Лисак В.Ю., Ткачук В.В., Олійник О.С. Менеджмент персоналу підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 6. С. 67–70.
6. Луцик Т.Р., Ігнатенко С.П. Управління персоналом у системі операційного менеджменту. *Економіка і регіон*. 2012. № 3. С. 189–193.
7. Економічна енциклопедія: у трьох томах: Т. 1 / [ред. кол. С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К.: Видавничий центр «Академія», 2013. – 864 с.
8. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.
9. Тимохіна О. О. Управління персоналом як ключовий елемент у системі менеджменту підприємства. *Економіка і регіон*. 2013. № 4. С. 106-112. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig\\_2013\\_4\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2013_4_19) (дата звернення: 14.04.2024)
10. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-

ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

11. Амоша О.І., Шамілева Л.Л. Розвиток трудового потенціалу промисловості на засадах соціальної відповідальності: концептуальне та науково-методичне забезпечення. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2 (31). С. 3-8.

12. Шаповал О. Управління персоналом : навчальний посібник. Харків : НАНГУ, 2015. 295 с.

13. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2017. 502 с.

14. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник–К.: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.

15. Ровенська В. В., Саржевська Є. О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. № 3(57), 2019. 162-168.

16. Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я: кол. моногр. / О.В. Баєва, М.М. Білинська, Л.І. Жаліло та ін.; за ред. О.В. Баєвої, І.М. Солоненка. Київ: МАУП, 2007. 376 с.

17. Шкільняк М. М., Желюк Т. Л., Васіна А. Ю., Дудкіна О. П., Попович Т. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. №4, 2018. С. 168-180.

18. Петрова Н.Г. Современные подходы к оценке качества сестринской помощи. *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. 2015. № 12-5. С. 838-841; URL: <https://applied-research.ru/ru/article/view?id=8035> (дата звернення: 14.04.2024)

19. Шевчук Р.В. Розвиток механізмів публічного управління у сфері охорони здоров'я в сучасній Україні : дис. д-ра.наук з державного управління за спеціальністю: 25.00.02. Київ, 2023. 424 с.

20. Статут КНП «Чорноморська лікарня», 2020

21. Баланс КНП «Чорноморська лікарня», форма №1, 2021-2023 р.р.
22. Звіт про фінансові результати діяльності КНП «Чорноморська лікарня», 2021-2023 р.р. Форма №2
23. Звіт з праці КНП «Чорноморська лікарня», форма №1- ПВ, 2021-2023 р.р.
24. Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання КНП «Чорноморська лікарня», 2021-2023 р.р.
25. Проскурович Оксана, Завгородня Тетяна, Катерина Горбатюк Катерина. Діагностування ефективності використання основних фондів засобами економетричного моделювання. *Modeling the development of the economic systems*. № 1, 2022.  
URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/28> (дата звернення: 29.04.2024).
26. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. – 328 с.
27. Черненко К. П., Семененко Г. М., Луконін О. В. Оцінка фінансового стану медичного закладу в умовах реформи фінансування системи охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8449> (дата звернення: 29.04.2024).
28. *Державна служба статистики*. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
29. Звіт про використання робочого часу КНП «Чорноморська лікарня», форма №3-ПВ, 2021-2023 р.р.
30. Положення про відділ кадрів КНП «Чорноморська лікарня», 2019
31. Всеукраїнська програма ментального здоров'я «Ти як?» URL: <https://rozdilna-rda.od.gov.ua/2023/08/vseukrayinska-programa-mentalnogo-zdorovya-ty-yak/> (дата звернення: 29.04.2024).
32. Захист психічного здоров'я медичного працівника на робочому місці. URL: <https://www.bsmu.edu.ua/blog/zahist-psihichnogo-zdorov-ya-medichnogo-pracziwnika-na-robochomu-misczi/> (дата звернення: 29.04.2024).