

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/62-7>
УДК 338.48

Цимбалюк Г. С.

кандидат економічних наук,
Хмельницький інститут імені Блаженнішого Володимира,
Митрополита Київського і всієї України
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Сем'янчук П. М.

кандидат економічних наук,
Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова

Оліх Г. І.

старший викладач,
Хмельницький інститут імені Блаженнішого Володимира,
Митрополита Київського і всієї України
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Tsybaliuk Hanna

PhD in Economics,
Beatitude Vladimir, Metropolitan of Kyiv and all Ukraine Khmelnytskyi
Institute of the Private Joint-Stock Company «Higher education institution
«Interregional Academy of Personnel Management»

Semyanchuk Petro

PhD in Economics,
Khmelnytskyi University of Management and Law of Leonid Yuzkov

Olikh Galina

Senior Lecturer,
Beatitude Vladimir, Metropolitan of Kyiv and all Ukraine Khmelnytskyi
Institute of the Private Joint-Stock Company «Higher education institution
«Interregional Academy of Personnel Management»

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕКРЕАЦІЙНО-КУРОРТНИХ КОМПЛЕКСІВ У КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

PERSONNEL MANAGEMENT OF RECREATIONAL AND RESORT COMPLEXES IN THE CONTEXT OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE FUNCTIONING OF THE TOURIST INDUSTRY

У статті обґрунтовано загальні та особливі мікроекономічні риси рекреаційно-курортних комплексів. Доведено виняткову необхідність поліпшення заходів управління персоналом у рекреаційних комплексах і курортних установах. Зазначено, що підприємства туристичної сфери прагнуть досягнути основних показників мікроекономічної стабільності. Першочерговим завданням є досягнення рівноваги між пропозицією рекреаційних і курортних послуг та попитом туристів й інших клієнтів на курортні та рекреаційні послуги. Підтверджено, що наступним завданням є максимальне скорочення середніх і граничних витрат на рекреаційне та курортне обслуговування клієнтів у короткому й довгому ринкових періодах. З'ясовано, що третім пріоритетом рекреаційних та курортних суб'єктів господарювання є нарощування обсягів та поліпшення якості наданих рекреаційних і курортних послуг.

Ключові слова: туризм, курортна справа, рекреація, турист, управління персоналом, попит, пропозиція, витрати, прибуток, кадрові ресурси, послуга.

The article substantiates the general and special microeconomic features of recreational and resort complexes. The exceptional need to improve personnel management measures in recreational complexes and resorts has been proved. The opinion is highlighted that the tourism industry is one of the promising areas of effective development

of the national economy. Modern tourism has many varieties. Recreation and resort business form complexes of tourist sphere. Their activities include providing a number of services to their clients. Each enterprise in the field of recreation and resort business has its own characteristics. These features depend on natural conditions, climate, historical and cultural values, health resources and means of relaxation. It is noted that tourism enterprises seek to achieve key indicators of microeconomic stability. The priority is to achieve a balance between the supply of recreational and resort services and the demand of tourists and other customers for resort and recreational services. It is confirmed that the next task is to minimize the average and marginal costs of recreational and resort customer service in the short and long market periods. It was found that the third priority of recreational and resort businesses is to increase the volume and improve the quality of recreational and resort services. It is argued that increasing the financial benefits is also one of the key goals of tourism enterprises. Graphs of microeconomic stability are graphically depicted. The basic laws of economic theory are applied. It is proved that the improvement of methods, measures and methods of personnel management allows increasing the efficiency of staff work. The human resources of an economic entity are its dominant factor of production. A number of measures and ways to improve the personnel management of the subjects of the recreational sphere and the resort sphere are proposed. High productivity of employees has a positive effect on the financial performance of recreational complexes and resorts. It is noted that the methods and tools of personnel management should be constantly updated.

Keywords: *tourism, resort business, recreation, tourist, personnel management, demand, supply, costs, profit, human resources, service.*

Постановка проблеми. Туристична індустрія є важливою господарською компонентою національної економіки та сферою задоволення населенням своїх різноманітних потреб. Наявність та високий ступінь унікальності рекреаційно-курортних комплексів якісно урізноманітнює туристичну галузь країни і регіону. Окрім історично-культурної, природно-кліматичної та релаксаційно-оздоровчої привабливості рекреаційно-курортного комплексу великої значимості для рівня його туристичної відвідуваності набуває якість персоналу. Ефективна кадрова політика і результативна система управління працівниками конкурентно підвищує ступінь організації праці, поліпшує якість надання послуг та пролонгує бажання частіше відвідувати такий комплекс.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління персоналом широко досліджена в українській економічній науці, яка представлена такими вченими, як: О. Бербенець, М. Годящев, А. Гордійчук, М. Дзямулич, Т. Кулинич, О. Потьомкіна, Н. Рудь, О. Середа, І. Шубала, О. Шубалий та багатьма іншими. Вивченням загальних засад та особливостей функціонування рекреаційно-курортного комплексу займаються такі науковці-дослідники, як: Г. Андреева, Л. Анюхіна, В. Величко, Л. Гринів, І. Гродзинська, А. Грянило, О. Гусева, Ю. Давидюк, А. Замкова, М. Копач, В. Кравців, С. Кузик, В. Кузьма, С. Нездоймінов, Л. Тертична та ін. Великий дослідницький досвід у цих науково-практичних сферах дає змогу окреслити нові горизонти, а саме управління персоналом у рекреаційно-курортних комплексах.

Мета статті полягає у теоретичному моделюванні специфіки мікроекономічного процесу рекреаційно-курортних комплексів, висвітленні значимості людських ресурсів та ефективності управління персоналом у кон-

тексті поліпшення функціонування туристичної індустрії.

Виклад основного матеріалу. Господарювання кожного економічного агента загалом та рекреаційно-курортного комплексу зокрема зводиться до тривалого розвитку з одночасним перебуванням у межах мікроекономічної стабільності. Важливо підкреслити, що мікроекономічна стабільність є бажаною та необхідною умовою довготривалого функціонування кожного господарюючого суб'єкта не лише туристичної сфери, а й народногосподарського комплексу в цілому. Мікроекономічна стабільність рекреаційно-курортного комплексу об'єднує одночасне або часткове досягнення кількох параметрів.

Перший параметр – це рівновага між попитом і пропозицією на послуги окремого рекреаційно-курортного комплексу, що відображено за допомогою рис. 1.

Кожен господарюючий суб'єкт у сфері рекреації та курортної справи прагне реалізувати свої послуги повною мірою згідно зі своїм виробничо-збутовим плануванням у короткому, середньостроковому та довгому ринкових періодах. Оптимальна ситуація настає за умови встановлення такої ціни, яка цілком задовольняє обидві сторони господарського процесу – клієнта і суб'єкта рекреаційно-курортного комплексу. Тобто ціни, яка урівноважує обсяги ринкового попиту й ринкової пропозиції рекреаційно-курортних послуг. Варто підкреслити, що така ситуація характеризує практично ідеальну ситуацію, що трапляється в реальному ринковому житті вкрай рідко. Окрім того, мікроекономічна рівновага є моментною характеристикою у вільній ринковій економіці, позаяк низка цінних та нецінних чинників регулярно призводить до її систематичного порушення. Якими б не були дестабілізуючі чинники, наслідками є дефіцит або надлишок рекреаційно-курорт-

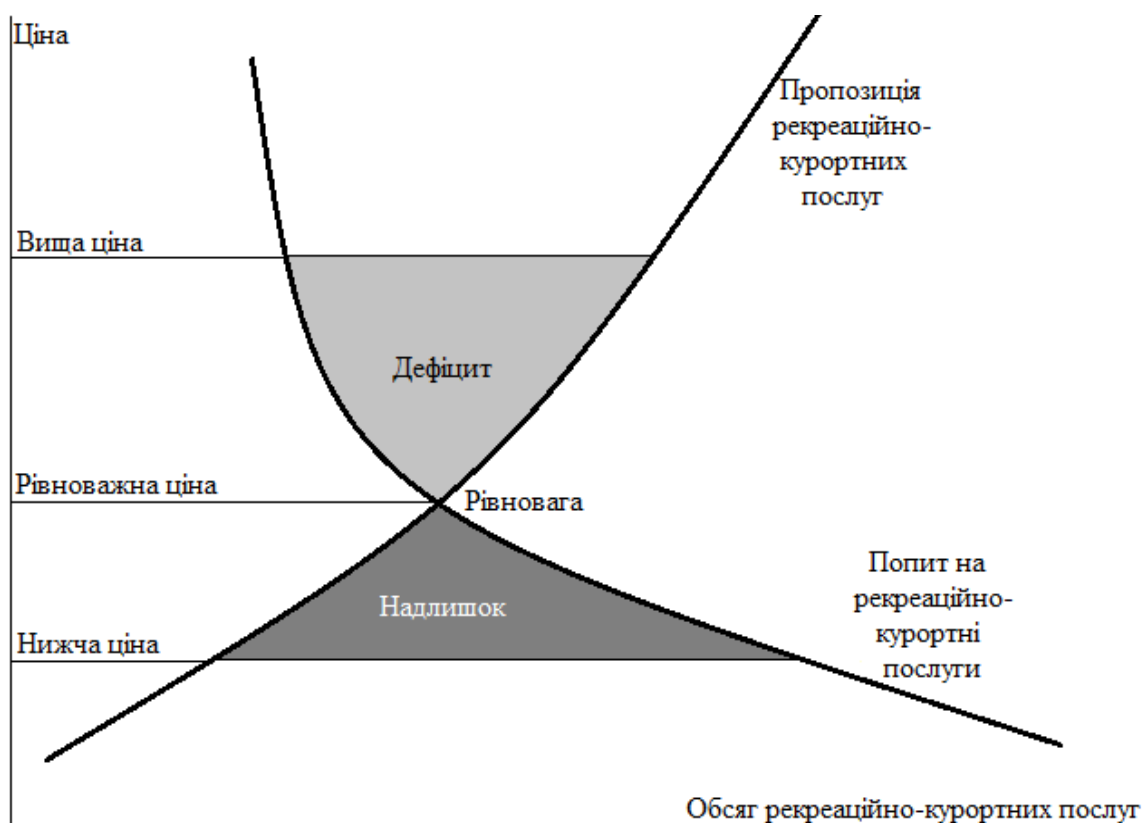


Рис. 1. Рівновага між попитом і пропозицією на рекреаційно-курортні послуги

Джерело: складено авторами на основі власних теоретичних узагальнень

них послуг. Здебільшого рекреаційно-курортним комплексам вдасться максимально наблизитися до позначки рівноваги, проте сягнути бажаної ситуації доволі складно.

Другий параметр – оптимізація динаміки обсягів надання рекреаційно-курортних послуг і величини витрат із метою максимізації прибутку в короткому ринковому періоді. Дану ситуацію графічно зображено на рис. 2.

Тепер слід детальніше підійти до пояснення другого параметру і його графічної інтерпретації. Максимізація прибутку є метою господарювання кожного підприємства. Проте шлях до формування прибутку починається з процесу залучення і поєднання постійних та змінних виробничих факторів (ресурсів). Власне змінні (основний персонал, матеріали, сировина, паливо, енергія, напівфабрикати) визначають обсяги виробництва, співвідношення середнього й граничного продуктів, а також динаміку середніх і граничних витрат. Нарощування змінного ресурсу на початку операційного циклу зумовить стрімке зростання продуктивності кожної його індивідуальної одиниці, тобто граничного продукту. Науково обґрунтовані пропорції постійного та змінного виробничих факторів мають свої раціонально-виробничі межі зростання. Порушення вказаного співвідношення зумов-

лює зниження величини граничного продукту або так званої граничної продуктивності змінного ресурсу.

Сума граничних продуктів формує валовий продукт підприємства – відповідно, темпи і тривалість його зростання визначає динаміку валового надання послуг рекреаційно-курортним комплексом. Межа зростання граничного продукту кожного із суб'єктів рекреаційної сфери і курортної справи є різною і залежить від специфіки природно-кліматичних, оздоровчо-релаксаційних та культурно-історичних умов, організації й координації процесів надання відповідних послуг, темпів упровадження у виробництво змінного ресурсу, а отже, від науково аргументованого виробничого співвідношення між фіксованим та змінним ресурсом. Природною є функціональна залежність динаміки середніх змінних витрат від динаміки змінного ресурсу, що також наочно зображено на рис. 2, де зі зростанням величини граничного продукту відбувається скорочення середніх змінних витрат. Максимальна точка продуктивної віддачі змінного ресурсу J відображає мінімальну точку середньої змінної витратності I , в якій дана крива збігається з величиною граничних витрат.

Разом із тим гранична продуктивність, яка в сумарній кількості формує валове надання

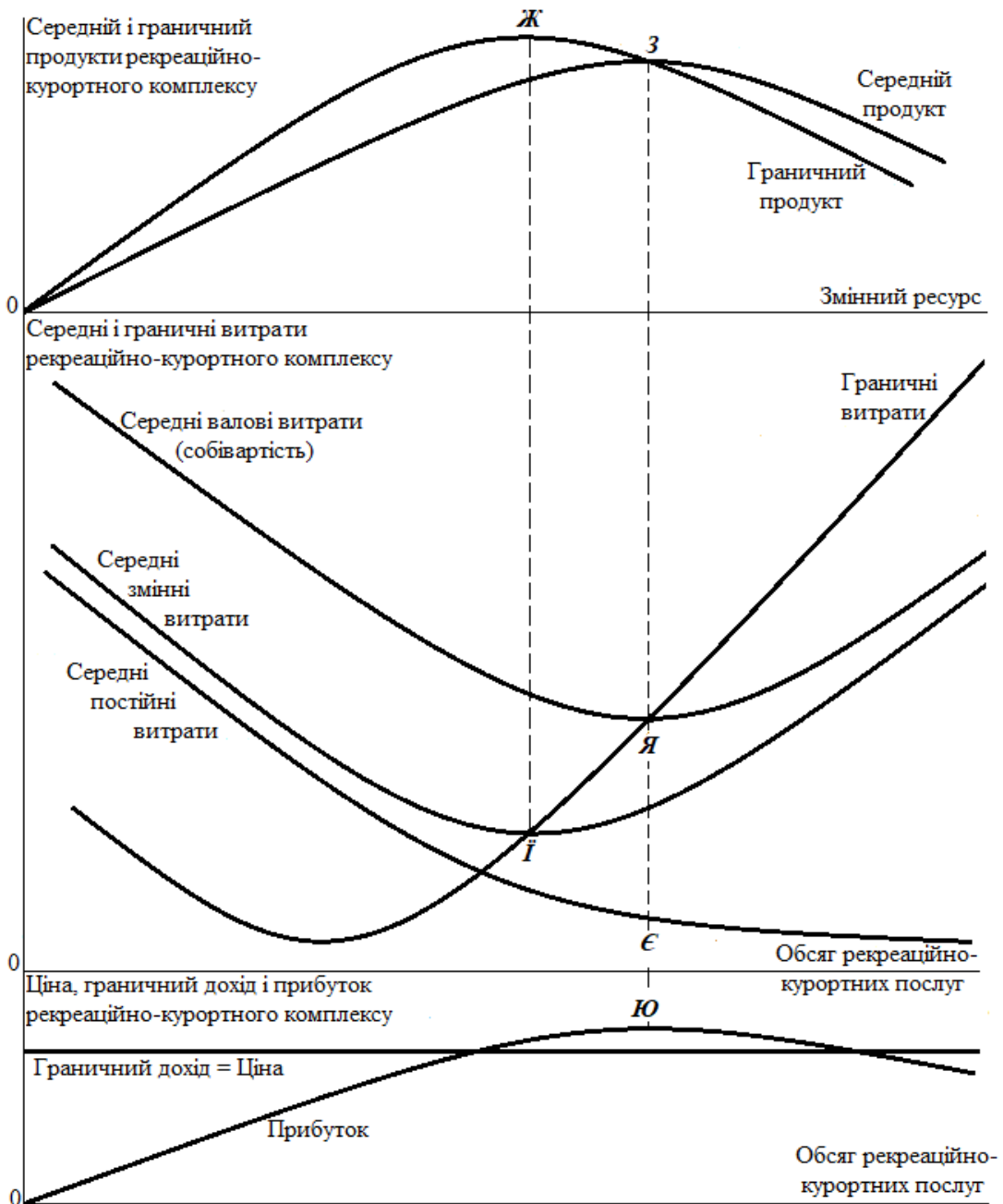


Рис. 2. Умови оптимізації обсягів виробництва і максимізації прибутку рекреаційно-курортного комплексу в короткому ринковому періоді

Джерело: складено авторами на основі власних теоретичних узагальнень

рекреаційно-курортних послуг, визначає траєкторію середньої продуктивності підприємства. Тобто об'єктивно діючим є правило середніх і граничних величин, згідно з яким перевищення граничного продукту над середнім зумовлює зростання останнього, а перевищення середнього над граничним – зменшення величини першого. Точка **З** є економічно вагомою та економічно вирішальною у формуванні прибутку рекреаційно-туристичного комплексу, позаяк характеризує найвищу середню віддачу змінного ресурсу. Її проєкція природно визначає мінімальну собівартість

рекреаційно-туристичних послуг у точці **Я**, а отже, оптимальний обсяг обслуговування клієнтів у позиції **Є** та максимальний прибуток, що відзначений точкою **Ю**. Граничні витрати є тим індикатором, які повторно підтверджують вплив граничної та середньої продуктивності на поведінку кривих середніх змінних та середніх валових витрат. Зазвичай нарощування надання послуг рекреаційно-курортним комплексом здійснюється і поза оптимальним рівнем, проте в такому разі враховуються економічна доцільність продовження такого операційного циклу та можливість розширення

масштабів рекреаційно-курортної компанії. Така господарська політика переходить із короткого до довгого ринкового періоду.

Третій параметр – спрямування динаміки обсягів надання рекреаційно-курортних послуг і величини витрат у русло оптимізації розміру рекреаційно-курортного комплексу в довгому ринковому періоді. Цей індикатор мікроекономічної стабільності можна дослідити за допомогою рис. 3.

Довгий ринковий період передусім характеризується тривалим часовим терміном господарського функціонування. Представлена графічна візуалізація чітко демонструє нам рельєфну динаміку операційних циклів. Наша теоретична модель охоплює п'ять таких виробничих періодів. Кожен із них залежно від обсягів, тривалості і специфіки надання рекреаційно-курортних послуг визначає особливості протікання операційних процесів у короткому ринковому періоді кожного суб'єкта рекреаційної сфери та курортної справи. Детальна характеристика взаємозв'язку середніх та граничних витрат, здійснена у попередній моделі, окреслила базові умови й необхідні параметри досягнення короткострокової мікроекономічної стабільності. Власне сукупність останніх формує передумови для досягнення довгострокової мікроекономічної стабільності.

Спробуємо поступовими теоретико-аналітичними кроками конкретніше описати цей мікроекономічний процес. Так, сягнувши мети оптимального обсягу виробництва й отримавши максимальний прибуток або господарську вигоду, об'єктивні, стійкі, постійно діючі й невідворотні сили економічних законів створюють для мікроекономіки умови певного вибору. Скорочення витрат унаслідок нарощування обсягів створених благ за всіх незмінних ресурсно-техніко-технологічних умов відбувається впродовж відносно нетривалого періоду. Це залежить від складності надання тієї чи іншої рекреаційно-курортної послуги. Власне тому тривалість позитивних змін у рівні витратності для різних видів послуг є різною. Доходячи до точки III і поступово переходячи мінімальний рубіж собівартості, виробничо-технологічний та адміністративний менеджмент розпочинає розроблення низки заходів оптимізації витратності.

Перша група заходів охоплює дії, пов'язані з рішенням залишитися на рівні теперішнього обсягу надання рекреаційно-курортних послуг із незначним відхиленням та регулярними оновленнями, відновленнями, нововведеннями, реконструкціями тощо з метою підтримання беззбитково-прибуткового рівня середньої витратності й належного ступеня конкурентоспроможності, збереження наяв-

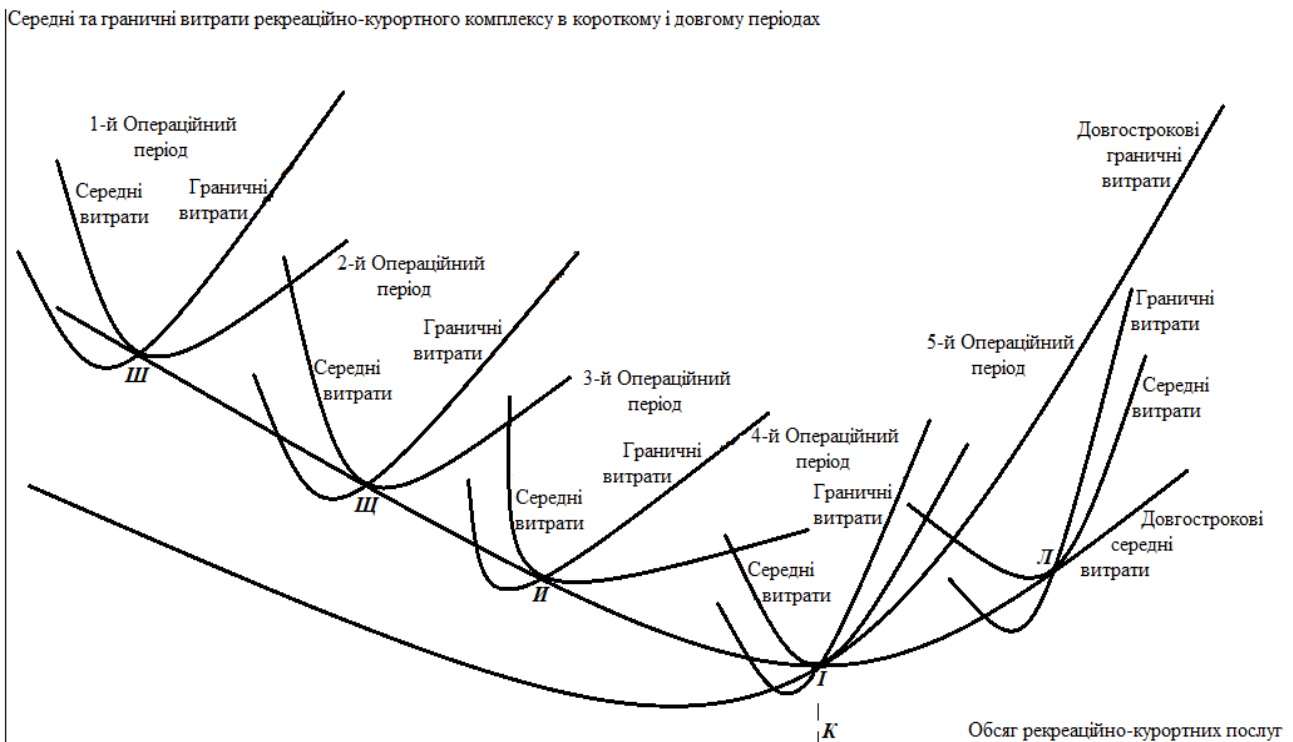


Рис. 3. Умови оптимізації обсягів надання послуг та розміру рекреаційно-курортного комплексу в довгому періоді

Джерело: складено авторами на основі власних теоретичних узагальнень

ного потенціалу й забезпечення довготривалості функціонування.

Друга група заходів покликана зосередити усі зусилля на реалізації проекту нарощування обсягів надання рекреаційно-курортних послуг за рахунок збільшення розмірів комплексу та урізноманітнення асортименту.

Якщо жодна з двох груп заходів не буде впровадженою, криві середніх та граничних витрат рекреаційно-курортного комплексу за точкою *III* почнуть набувати висхідного напрямку. Поступове збільшення собівартості без жодних якісних упроваджень із часом перетнуть межу беззбитковості й надання рекреаційно-курортних послуг стане економічно не вигідним. Збільшення цін також матиме свою прийнятну з боку клієнтів межу і відбуватиметься скорочення попиту на тлі загрози настання періоду перманентної збитковості. Хронічно від'ємний фінансовий результат буде не вигідним навіть за умови державної підтримки, тоді будуть уживатися відповідні заходи з усунення описаних негативних наслідків.

Повноцінна реалізація другої групи заходів можлива не для всіх рекреаційно-курортних комплексів – є певні обмеження природно-кліматичними, оздоровчо-релаксаційними та культурно-історичними умовами й особливостями. Унікальні й рідкісні об'єкти та комплекси можуть застосовувати тільки заходи першої групи або частково реалізувати господарські заходи другої групи.

Повноцінне розширення діяльності рекреаційно-курортних комплексів зумовлює низку ресурсно-техніко-технологічних і продуктово-маркетингових упроваджень, що зумовлюють збільшення його розмірів на рівні другого операційного періоду. Разом із тим відбувається скорочення середніх та граничних витрат і їхній мінімум знаходиться у точці *III*, яка, як видно з рис. 3, за рахунок масштабності наданих послуг і результативних нововведень є фінансово вигіднішою для всіх учасників ринку, ніж у попередньому операційному періоді.

Об'єктивність і стійкість, незмінність та повторюваність дії економічних законів знову зумовлює зростання середньої і граничної витратності надання рекреаційно-курортних послуг. Це наочно представлено висхідною формою кривих за межами точки *III*. Керівництво комплексу заново опиняється перед вищеописаним економічним вибором. Якщо дозволяють обставини, третій операційний період починається з іще масштабнішої кількості рекреаційно-курортного обслуговування. За його рахунок можемо спосте-

рігати економічно обґрунтоване зниження собівартості й індивідуальної витратності до ще вигіднішого двостороннього мінімуму в точці *I*. За межами цієї мінімальної витратної позначки починає спостерігатися новий цикл збільшення собівартості надання рекреаційно-курортних послуг. Услід за ним настає новий етап економічного вибору, що за відповідності необхідних умов окреслюється четвертим операційним періодом та новим витратним мінімумом у точці *I*. Економічно природним є чергове збільшення середнього та граничного рівнів витрат у розрахунку на рекреаційно-курортну послугу та нове рішення менеджменту компанії стосовно економічного вибору. У п'ятому операційному періоді рекреаційно-курортного комплексу спостерігаємо скорочення величини середніх і граничних витрат. Однак їхній мінімум у точці *L* є значно вищим, аніж у попередньому четвертому операційному періоді. Таким чином, ефект масштабності у довгому ринковому періоді починає себе економічно й фінансово вичерпувати.

Сполучивши між собою мінімуми витратності усіх п'яти операційних періодів функціонування рекреаційно-курортного комплексу (точки *III*, *II*, *I*, *L*), отримуємо криву середніх витрат або собівартості надання рекреаційно-курортних послуг у довгому періоді. Її найменше економічне значення знаходиться в точці *I*, у четвертому операційному періоді. Власне точка *I* характеризує однакову величину середніх і граничних витрат рекреаційно-курортного комплексу, а також його оптимальний розмір із позиції економічної вигоди у точці *K*.

Варто зазначити, що всі три описані нами параметри досягнення стабільності в господарюванні рекреаційно-туристичного комплексу великою мірою залежать від кількісних і якісних характеристик кадрового забезпечення. Виробничий фактор праця, який представлений чисельним складом працівників, їхніми розумовими та фізичними здібностями, практичними навичками, уміннями засвоювати, досвідом роботи, гнучкістю й мобільністю, є генератором усіх господарсько-трудових процесів за безпосередньої чи опосередкованої участі людини.

Звідси випливає, що управління персоналом у рекреаційно-курортному комплексі повинно забезпечити виконання таких умов:

а) операційне, тактичне і стратегічне планування діяльності рекреаційно-курортного комплексу повинно детально враховувати усі кадрові питання, кадрові вимоги та особливості обслуговування клієнтів;

б) фахова компонента і регулярне підвищення кваліфікації повинні бути чітко прописані з обов'язковістю вчасного виконання;

в) ефективна та взаємодоповнююча система оцінювання роботи, матеріального і нематеріального мотивування найманих працівників за принципом індивідуального підходу;

г) результативне планування робочого часу працівників та мінімізація нетрудових простоїв і перерв;

г) формування психологічно сприятливого робочого мікроклімату, вчасне виявлення проблемних аспектів і запобігання виникненню конфліктних ситуацій, а також швидке реагування й залагоджування конфліктів;

д) розроблення та впровадження дієвої і надійної системи захисту працівників;

е) створення сприятливих умов праці та належне і зручне оформлення робочого місця;

є) упровадження нових і прогресивних трудових стандартів, технологічних прийомів, технічних засобів, побутових елементів тощо;

ж) створення ефективної та доцільно обґрунтованої системи контролю над дотриманням робочих графіків і виконанням персоналом закладених у трудовому договорі й фінансово оплачуваних обов'язків;

з) забезпечення працівникам усіх необхідних соціальних гарантій та дотримання закріплених і рекомендованих законодавством соціальних норм.

Якісне управління персоналом є вигідним з погляду економічної доцільності, що наочно відображає мікроекономічна функція рекреаційно-курортного комплексу на рис. 4.

Звідси випливає необхідність практичного поліпшення заходів управління персоналу рекреаційно-курортних комплексів із метою досягнення усіх параметрів мікроекономічної стабільності з одночасним отриманням фінансово-господарської вигоди та підвищення ефективності функціонування туристичної індустрії.

Висновки. Отже, суб'єкти господарювання рекреаційної сфери та курортної справи, як і підприємства, установи й організації інших секторів національної економіки, у процесі функціонування прагнуть досягти кількох параметрів мікроекономічної стабільності. Реалізація цих господарських цілей дасть змогу урівноважити запланований обсяг запропонованих рекреаційно-курортних послуг із бажаним попитом. Наступними кроками є оптимізація витрат і розміру рекреаційно-курортного

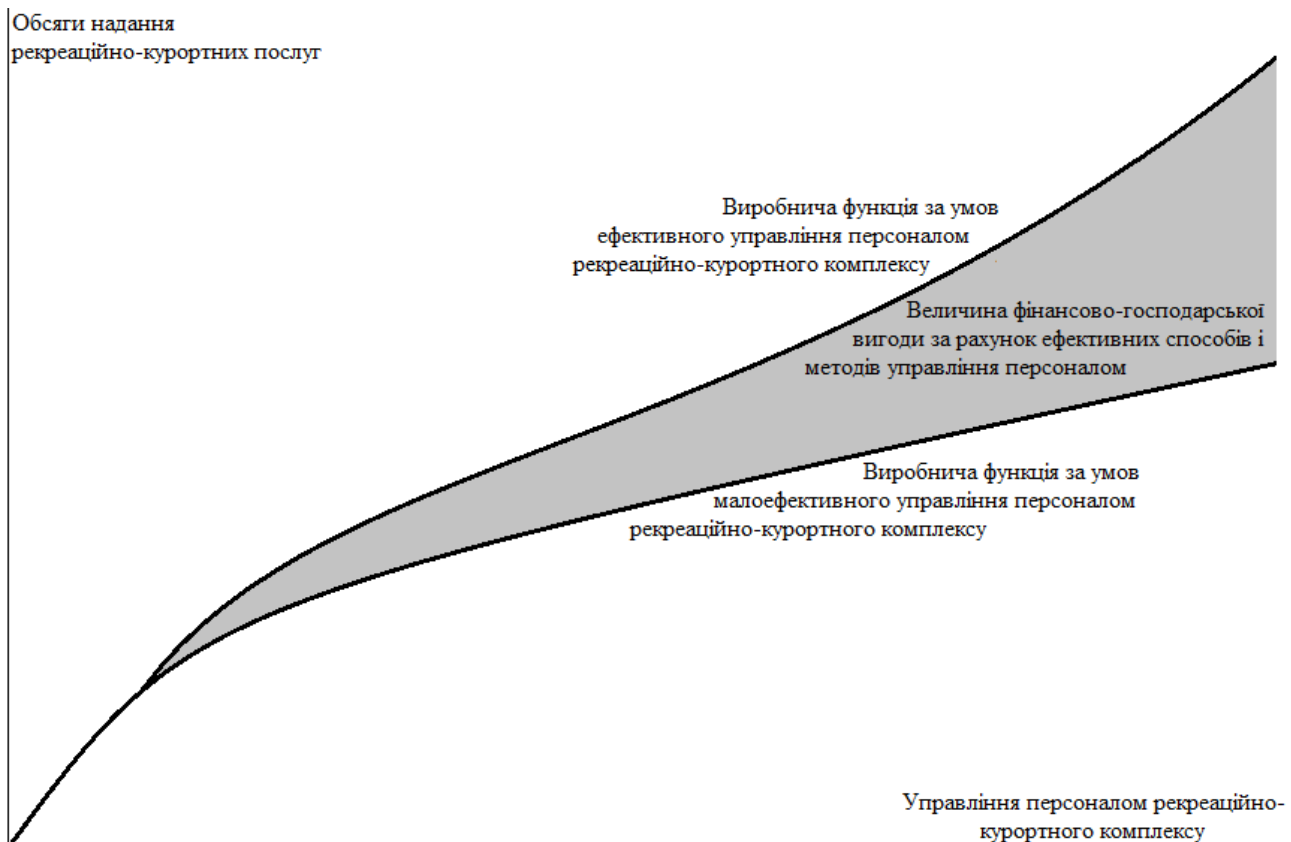


Рис. 4. Мікроекономічна функція рекреаційно-курортного комплексу за умов ефективного управління персоналом

Джерело: складено авторами на основі власних теоретичних узагальнень

комплексу в короткому та довгому періодах із метою максимізації фінансової вигоди. Управління персоналом є одним із найважливіших інструментів та базовою умовою досягнення наміченої господарської мети. Менеджмент рекреаційно-курортних комплексів повинен

систематично переглядати й удосконалювати методи і способи управління персоналом із метою забезпечення високого рівня розвитку туризму на регіональному та національному рівнях. Власне, у цьому руслі потрібно здійснювати майбутні наукові дослідження.

Список використаних джерел:

1. Андрєєва Г.П. Аналіз основних видів діяльності територіальних туристично-рекреаційних комплексів щодо виробництва і реалізації туристичного продукту. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 10. Ч. 1. С. 23–27.
2. Бербенєць О.В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економіка та держава*. 2017. № 7. С. 31–33.
3. Величко В.В. Організація рекреаційних послуг : навчальний посібник. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2013. 202 с.
4. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Інтелект XXI*. 2017. № 3. С. 74–79.
5. Основи рекреації (економіко-екологічний та маркетинговий аспект) : навчальний посібник / І.О. Гродзинська та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 264 с.
6. Науково-методичні засади реформування рекреаційної сфери : наукове видання / В.С. Кравців та ін. Львів : ІРД НАН України, 1999. 78 с.
7. Кулинич Т.В. Управління персоналом вітчизняних підприємств з урахуванням трудової мотивації. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2014. № 5. С. 91–95.
8. Управління персоналом : підручник / О.М. Шубалий та ін. ; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк : Луцький НТУ, 2018. 404 с.

References:

1. Andrzejewa Gh.P. (2015) Analiz osnovnykh vydiv dijalnosti terytorialnykh turystychno-rekreacijnykh kompleksiv shhodo vyrobnyctva i realizaciji turystychnogho produktu [Analysis of the main activities of territorial tourist and recreational complexes for the production and sale of tourist products]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic Sciences Series*. Vol. 10. P. 1, pp. 23–27.
2. Berbenecj O.V. (2017) Upravlinnja personalom (ljudskymy resursamy) jak faktor zbilshennja kapitalizaciji kompaniji [Personnel management (human resources) as a factor in increasing the company's capitalization]. *Economy and state*, vol. 7, pp. 31–33.
3. Velychko V.V. (2013) Orghanizacija rekreacijnykh poslugh [Organization of recreational services]. Kharkiv: KhNUMG them. O.M.Beketova. (in Ukrainian)
4. Ghodjashhev M.O. (2017) Upravlinnja personalom pidpryjemstva jak faktor pidvyshhennja jogho dilovoji aktyvnosti [Personnel management of the enterprise as a factor in increasing its business activity]. *Intelligence XXI*, vol. 3, pp. 74–79.
5. Ghrodzysnjka I.O., Nezdjominov S.Gh., Ghusjeva O.V., Zamkova A.V. (2014) Osnovy rekrealoghiji (ekonomiko-ekologichnyj ta marketyngovyj aspekt) [Fundamentals of recreation (economic, ecological and marketing aspect)]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
6. Kravciv B.C., Ghryniv L.S., Kopach M.V., Kuzyk S.P. (1999) Naukovo-metodychni zasady reformuvannya rekreacijnoji sfery [Scientific and methodological principles of reforming the recreational sphere]. Lviv: IRD NAS of Ukraine. (in Ukrainian)
7. Kulynych T.V. (2014) Upravlinnja personalom vitchyznjanykh pidpryjemstv z urakhuvannjam trudovoji motyvaciji [Personnel management of domestic enterprises taking into account work motivation]. *Bulletin of Vinnytsia Polytechnic Institute*, vol. 5, pp. 91–95.
8. O.M. Shubalyj, N.T. Rudj, A.I. Ghordijchuk, I.V. Shubala, M.I. Dzjamulych, O.V. Potjomkina, O.V. Sereda (2018) Upravlinnja personalom [Personnel management]. Lutsk: IVV Lutsk NTU. (in Ukrainian)