

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

Кафедра «Управління персоналом і економіки праці»

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри  
д.е.н., професор  
**Никифоренко В.Г.**

\_\_\_\_\_ (підпис)  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня «Магістр»**  
зі спеціальності 051 «Економіка»  
за магістерською програмою професійного спрямування  
«Управління персоналом сучасної організації»

на тему: «Управління кадровою політикою організації в умовах  
реструктуризації (на прикладі регіональної філії «Одеська залізниця» АТ  
«Укрзалізниця»)»

**Виконавець:**

Студентка 6 курсу 6-М групи  
Центру заочної та вечірньої форм навчання  
**Гоголенко Світлана Іванівна** \_\_\_\_\_  
/підпис/

**Науковий керівник:**

к.е.н., доцент  
**Кривцова Марина Сергіївна** \_\_\_\_\_  
/підпис/

**Одеса 2020**

## АНОТАЦІЯ

### Гоголенко С.І. «Управління кадровою політикою організації в умовах реструктуризації» (на прикладі регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»)

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності 051 «Економіка»  
Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2020.

Випускна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Містить 100 сторінок, включаючи 1 додаток, 16 таблиць, 20 рисунків, список літератури з 42 найменуваннями.

*Актуальність теми дослідження.* Для організації ефективної роботи підприємства взагалі та в умовах реструктуризації зокрема, з метою збереження конкурентоспроможності підприємства на ринку праці необхідною передумовою є формування та провадження ефективної та зрозумілої кадрової політики.

*Мета дослідження* – розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління кадровою політикою в умовах реорганізації.

*Об'єктом дослідження* є теоретичні та прикладні засади формування кадрової політики підприємства в умовах реорганізації.

*Предметом дослідження* є механізм управління кадровою політикою в умовах реструктуризації.

Новизна представленої роботи полягає в обґрунтуванні заходів для удосконалення управління кадровою політикою в РФ «Одеська залізниця».

*Методи дослідження*, які застосовувались в роботі: теоретичного узагальнення, класифікації, аналізу та синтезу, соціологічні дослідження – опитування, групування, анкетування, економіко-статистичні.

За результатами дослідження надано пропозиції щодо удосконалення системи управління кадровою політикою підприємства з урахуванням процесів реструктуризації. Представлено соціальний та економічний ефект від запровадження запронованих заходів.

**Ключові слова:** кадрова політика, управління персоналом, реструктуризація, оплата праці, компенсаційний пакет, діджиталізація, чат-бот, well-being програми.

## ANNOTATION

### Gogolenko S.I. «Management of personnel policy of the organization in the context of restructuring» (on the example of RB «Odessa Railway» JSC «Ukrzaliznytsia»).

Qualifying work on obtaining a master's degree in the specialty 051 «Economic»  
Odessa National Economics University. - Odessa, 2020.

The final work consists of an introduction, three sections, conclusions. contains 100 pages, including 1 attachment, 16 tables, 20 figures, a list of literature of 42 titles.

*Relevance of the research topic.* For the organization of effective work of the enterprise in general and in the conditions of restructuring, by means of preservation of competitiveness of the enterprise in the labor market the necessary precondition is formation and introduction of effective and clear personnel policy.

*The purpose of the study* – development of practical recommendations for improving personnel policy management in the context of reorganization.

*The object of the research* are theoretical and applied principles of formation of personnel policy of the enterprise in the conditions of reorganization

*The subject of the study* is personnel policy management mechanism in the context of restructuring. The novelty of the presented work lies in the substantiation of measures to improve the management of personnel policy in the regional branch "Odessa Railway".

*Research methods used in the work* – methods of theoretical generalization, classification, analysis and synthesis, sociological research - surveys, groupings, questionnaires, economic and statistical

**Keywords:** personnel policy, personnel management, restructuring, remuneration, compensation package, digitalization, chatbot, well-being programs.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ</b> .....	8
1.1. Поняття та сутність управління кадровою політикою організації .....	8
1.2. Механізм управління кадровою політикою .....	18
1.3. Діяльність організації в умовах реструктуризації.....	23
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В РФ «ОДЕСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»</b> .....	37
2.1. Загальна оцінка господарської діяльності РФ «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця».....	37
2.2. Аналіз кадрової політики РФ «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця».....	49
2.3. Оцінка ефективності кадрової політики РФ «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця».....	62
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ РФ «ОДЕСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»</b> .....	68
3.1. Зарубіжний досвід упровадження та вдосконалення кадрової політики .....	68
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики РФ «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця».....	74
3.3. Оцінка економічної та соціальної ефективності упровадження запропонованих заходів.....	84
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	92
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	96
Додаток.....	100

## ВСТУП

**Актуальність теми:** У сучасних економічних умовах господарської діяльності актуальним є конкурентоспроможний, продуктивний персонал і ефективні соціально-трудова відносини, оскільки удосконалення кадрової політики є одним із найважливіших напрямків стратегії розвитку підприємства та основною його конкурентною перевагою. Адже ефективна діяльність кожного підприємства залежить не тільки від якісних і кількісних характеристик працівників, а й від результативності форм, методів і механізмів управління ними.

Варто відзначити, що питання щодо визначення специфіки кадрової політики як складової управління персоналом в умовах мінливого конкурентного середовища залишаються недостатньо дослідженими. У вітчизняній практиці формування та провадження кадрової політики досі триває відхід від застарілого судження про роботу з кадрами до прогресивного та гнучкого управління персоналом. У сучасних умовах кадрова політика більшістю вчених визнається фундаментом процесу управління персоналом, адже її метою є забезпечення балансу між економічною і соціальною ефективністю використання людських ресурсів.

Значний внесок у розгляд та аналіз проблем формування та упровадження кадрової політики зробили такі закордонні та вітчизняні учені: В.Р. Веснін, М. Вебер, Дж. Іванцевич., В.М. Тейлор, Е. Могильовкин, Н. Богдан В.М., Данюк, А.М. Колот, Є.В. Маслов, М.І. Мурашко, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк, О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук та інші.

Аналіз практики провадження успішної кадрової політики на провідних кампаніях України і світу засвідчує такі основні тенденції в цій сфері управління персоналом:

- поширення сучасних методів управління потребами та бажаннями персоналу;

- спрямованість кадрової політики на забезпечення добробуту працівників;
- автоматизація та оцифрування процесів кадрової діяльності;
- формування гнучкої системи виплати заробітної плати та нематеріальних винагород;
- пряма залежність оплати праці від результативності та продуктивності кожного працівника;
- активне включення працівників в процес управління персоналом через залучення до аналізу діяльності компанії та внесення конструктивних пропозицій для удосконалення кадрової політики;
- розширення можливостей професійного та кар'єрного росту не лише по вертикалі, а в будь-якій сфері діяльності компанії;
- залученість персоналу до управління компанією в цілому.

**Мета і завдання дослідження:** Метою дипломної роботи є розробка практичних рекомендацій з формування та впровадження заходів щодо удосконалення процесів управління кадровою політикою РФ «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця».

Для досягнення вказаної мети в даній дипломній роботі були поставлено та вирішено такі завдання:

- визначити сутність поняття «кадрова політика» та її значення для діяльності організації;
- розглянути види, форми й елементи кадрової політики та основні етапи її формування;
- вивчити зарубіжний досвід управління кадровою політикою сучасної організації;
- проаналізувати основні соціально-економічні та фінансові характеристики діяльності РФ «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»;
- провести соціологічне дослідження та визначити основні проблемні питання діючої кадрової політики з точки зору персоналу;

- запропонувати рекомендації з удосконалення механізму управління кадровою політикою РФ «Одеська залізниця» з урахуванням змін, зумовлених процесами реструктуризації залізничної галузі.

**Об'єктом дослідження** є теоретичні та прикладні засади формування ефективної кадрової.

**Предметом дослідження** є управління кадровою політикою в умовах змін, зумовлених реструктуризацією.

**Методи дослідження:** Теоретичною та методологічною основою дослідження стали наукові напрацювання вітчизняних і зарубіжних спеціалістів у сфері теорії та практики управління персоналом, загального менеджменту управління підприємством.

Для вирішення поставлених завдань було використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: історико-логічний метод використано при дослідженні теоретичних аспектів оцінки; класифікаційно-аналітичний метод – при дослідженні видів та елементів кадрової політики, механізму управління нею та типів реструктуризації підприємств; економіко-математичні методи – для вивчення процесів провадження кадрової політики та її впливу на результати діяльності підприємства; графічно-аналітичний метод – для наочної ілюстрації досліджуваних соціально-економічних явищ та процесів за допомогою рисунків та діаграм; методи спостереження, анкетування, аналізу. Також під час підготовки роботи було використано такі комп'ютерні програми Microsoft Office: Excel, Word та Visio.

**Інформаційною базою дослідження** стали законодавчі та нормативні акти України з праці, матеріали державної статистичної звітності, звітність регіональної філії «Одеська залізниця» акціонерного товариства «Укрзалізниця» та АТ «Укрзалізниця» в цілому, колективний договір, посадові інструкції підприємства, наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Internet, матеріали, отримані в процесі дослідницької праці на підприємстві.

**Практичне значення одержаних результатів** дипломного дослідження полягає в тому, що запропоновані заходи для удосконалення управління кадровою політикою в умовах реструктуризації допоможуть:

- оптимізувати та удосконалити систему оплати праці, запровадивши компенсаційний пакет виплат;
- зменшити плинність персоналу та сприяти залученню до колективу компанії молодих кваліфікованих спеціалістів;
- автоматизувати та «оцифрувати» процеси кадрової діяльності, які розвантажать кадрових менеджерів від надмірної паперової роботи;
- збільшити продуктивність праці та залученість працівників у діяльність компанії;
- збільшити швидкість інформування працівників, що особливо актуально в умовах реструктуризації;
- оптимізувати і покращити комунікації (зовнішні та внутрішні);
- підвищити показник задоволеності працівників їх місцем роботи.

## ВИСНОВКИ

Кадрова політика є основоположною складовою будь-якої системи управління персоналом. Вона представляє собою основні напрями та підходи в процесах управління персоналом для реалізації місії компанії та задекларованих керівництвом стратегічних цілей.

Успіх реалізації кадрової політики прямо залежить від визнання на всіх рівнях управління компанією високої економічної значущості кожного співробітника як важливої складової її стратегічного й тактичного потенціалу.

У першому розділі надано загальну характеристику таким поняттям як кадрова політика, її елементи та форми. Розглянуто етапи формування та основні завдання кадрової політики, з чого можна зробити висновок, що кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивація та стимулювання.

Основними складовими кадрової політики визначено такі взаємопов'язані питання, за допомогою яких здійснюється сприяння досягненню цілей компанії та втілюється бачення в галузі управління персоналом:

- підвищення результативності роботи на всіх рівнях;
- оптимізація та стабілізація кадрового складу компанії й забезпечення ефективного використання їх можливостей та потенціалу;
- створення та розвиток системи навчання й розвитку персоналу;
- формування та підтримання високого рівня лояльності співробітників, особливо в умовах реструктуризації;
- формування та зміцнення корпоративної культури компанії.

Також у розділі охарактеризовано реструктуризацію як процес здійснення організаційно-економічних, правових і технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форми власності, організаційно-правових форм, з метою фінансового оздоровлення



підприємства, збільшення обсягу випуску продукції та підвищення ефективності виробництва.

Важливою умовою безпечної реструктуризації є розробка такої кадрової політики, яка сприятиме гнучкому перерозподілу працівників в складі робочих груп та окремих завдань.

У другому розділі проаналізовано діяльність підрозділу АТ «Укрзалізниця» – регіональної філії «Одеська залізниця», основним напрямком якої є забезпечення вантажних та пасажирських перевезень наземним залізничним транспортом на території України та сусідніх держав.

Основні види діяльності РФ «Одеська залізниця»: пасажирські перевезення; вантажні перевезення; виробництво локомотивів та рухомого складу; виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій, меблів та фурнітури; професійно-технічна освіта; комп'ютерне програмування; технічні випробовування та дослідження; видавнича діяльність.

Проаналізувавши основні показники діяльності РФ «Одеська залізниця», дійшли висновку, що у 2019 році порівняно з 2017 роком виручка від реалізації виробленої продукції (послуг) підвищилася на 5,6 %, у той же час чистий дохід за цей самий період збільшився на 20,9 %. Тенденції до зростання наявні і в показника собівартості реалізованої продукції – на 16,4 %. Збільшення прибутку в такій ситуації стався, скоріше за все, з причини скорочення чисельності персоналу – на 9,7 % – та перерозподілу вивільнених коштів.

У розділі проаналізовано організаційну структуру Філії. За проаналізованими ознаками структура Філії є лінійно-функціональною.

Аналіз фонду оплати праці Філії показав, що за період 2017 – 2019 рр. він збільшився на 36,2 %. В основному це пов'язано зі зростанням середньомісячної заробітної плати на підприємстві на 33 % (за рахунок підвищення мінімальної заробітної плати та загальної тенденції до підвищення оплати праці у галузі). Дані зміни пов'язані, в першу чергу, з економічною та соціальною політикою країни (ростом мінімальної заробітної плати, у зв'язку з

підвищенням цін на життєво необхідні продукти споживання та ін.), а також з фінансовим становищем РФ «Одеська залізниця».

Також зростання заробітної плати пов'язано з перерозподілом вивільнених коштів після оптимізації персоналу у зв'язку з реструктуризацією залізничної галузі.

Говорячи про якісний склад персоналу Філії, то в його професійно-кваліфікаційній структурі переважає категорія робітничого персоналу – 66 % від загальної кількості, що обумовлено наявністю великої кількості виробничих процесів у діяльності Філії. Позитивною тенденцією є те, що більшість персоналу (73 %) – це люди економічно активного віку. Стаж роботи на підприємстві складає від 8 до 12 років у 48 % працівників, що говорить про стабільність колективу, але зростаючий коефіцієнт плинності персоналу за аналізований період (13,6 % у 2019 р.) негативно характеризує кадрову політику Філії.

Автором було здійснено аналіз системи управління кадровою політикою Філії за допомогою методів анкетування, спостереження та аналізу документації. Дійшли висновку, що на підприємстві основну увагу приділяють соціальній складовій кадрової політики, оскільки системою оплати праці та веденням кадрової політики взагалі більшість респондентів були незадоволені. Більшість працівників відчують незадоволення кадровою політикою підприємства через недостатньо розроблену систему оплати праці, що не враховує індивідуальні результати праці та персональні властивості.

За результатами опитування, позитивними проявами провадження кадрової політики Філії стали показники соціальних гарантій і можливості для професійного розвитку та підвищення кваліфікації.

У третьому розділі запропоновано вдосконалити механізм управління кадровою політикою організації за допомогою таких способів:

- оновлення системи оплати праці із застосуванням в ній компенсаційного пакета виплат;

- створення та запровадження в процесах управління персоналом мультифункціональних чат-ботів;
- застосування well-being програм.

Застосування компенсаційної системи оплати праці в кадровій політиці підприємства дозволить:

- чітко і прозоро здійснювати оплату праці, опираючись на результати роботи працівників зокрема і результати діяльності компанії в цілому;
- мотивувати працівників навчатися і розвиватися у бажаних для них сферах і галузях.

Створення чат-ботів для задоволення потреб компанії та персоналу дозволить розвантажити систему управління персоналом, полегшити роботу кадровим менеджерам та покращити доступ до власних персональних даних усім працівникам.

Також ефективне використання чат-ботів сприятиме зменшенню бюрократичних процесів в управлінні кадровою політикою і покращуватиме внутрішні та зовнішні комунікації компанії та персоналу.

Тобто відбудеться оптимізація та покращення комунікацій – як внутрішніх, так і зовнішніх; здійсниться вихід на новий рівень взаємодії керівників та підлеглих, інформування співробітників про зміни, які відбуваються, просування бренду компанії; відкриються нові конкурентні можливості за рахунок поліпшення клієнтського досвіду і загальної оптимізації робочого процесу

Застосування запропонованих у розділі well-being програм є новим форматом залученості працівників та позиціонує добробут як фундамент для розвитку, продуктивності та успішності компанії.

Розраховано економічну ефективність удосконалення механізму управління кадровою політикою РФ «Одеська залізниця».

Загальну ефективність запропонованих заходів, що мають як економічний, так і соціальний ефект, представлено в таблиці.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грицай А.М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства / А.М. Грицай // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2014. – № 1(63). – С.148–155.
2. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 312 с.
3. Саакян А.К. Управление персоналом организации / А.К. Саакян, Г.Г. Заяцев, Н.В. Лашманова.. – Спб.: Питер, 2011. – 176 с.
4. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / Т.В. Білорус; Держ. податк. адмін. України. – Ірпінь, 2007. – 172 с.
5. Крушеницька О.В. Управління персоналом : навч. посіб. / О.В. Крушеницька, Д.П. Мельничук. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2006. – 308 с.
6. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: навчальний посібник / Л.І.Федулова. – К.: Либідь, 2014. - 448 с.
7. Пушкар З.М. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник / З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. – Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. – 210 с.
8. Мельничук О. П. Кадрова політика та її завдання на сучасному етапі соціально-економічного розвитку країни / О. П. Мельничук, І. А. Сурікова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2011. – №4(49). – С. 78-81.
9. Гриньова В.М. Процес підготовки реструктуризації підприємств машинобудування: організація управління: монографія / В.М. Гриньова, М.В. Новікова. – Харків: ХНЕУ, 2010. – 240 с.
10. Свінцицька О.М. Планування діяльності підприємства: навч. пос. / О.М. Свінцицька. – 2-е вид., перероб. і доп. – К.: Кондор, 2009. – 264 с.
11. Даниленко С.В. Підходи до управління кадровою безпекою підприємства в ході реструктуризації / С.В. Даниленко. – Проблеми економіки. – № 4. – 2012. – С. 146-150.

12. Електронний ресурс: [https://osvita.ua/vnz/reports/econom\\_pidpr/18941/](https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/18941/)
13. Організаційно-економічний механізм реформування залізничного транспорту: Монографія / М.В. Макаренко, Т.І. Лозова, Г.Ю. Олійник та ін. – К.: КУЕТТ, 2007. – 428 с.
14. Марченко В.М., Хондока В.А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/89.pdf>
15. Корбут О.О., Федоряк Р.М. Формування кадрової політики. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2018/256.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2018/256.pdf)
16. Електронний ресурс: [https://www.uz.gov.ua/about/general\\_information/](https://www.uz.gov.ua/about/general_information/)
17. Електронний ресурс: <https://interbuh.com.ua/ua/documents/ib/8697/120792>
18. Іванілов О. С. Економіка підприємства. Підручник. 2-ге вид. — К.: Центр учбової літератури, 2011. — 728 с.
19. Електронний ресурс: <https://www.uz.gov.ua/about/investors/>
20. Електронний ресурс: [https://pidru4niki.com/11151212/ekonomika/analiz\\_planuvannya\\_pokaznikiv\\_pratsi\\_zarobitnoyi\\_plati\\_pratsivnikiv\\_to\\_rgovih\\_pidpriyemstv](https://pidru4niki.com/11151212/ekonomika/analiz_planuvannya_pokaznikiv_pratsi_zarobitnoyi_plati_pratsivnikiv_to_rgovih_pidpriyemstv)
21. Ажажа М.А. Теоретико-методологічні засади концепції людського капіталу// Ефективність сучасного менеджменту організації: зб. наук. праць., Х.: ХІМБ. 2016. С. 267-271.
22. Електронний ресурс: <https://www.rada.gov.ua/>
23. Електронний ресурс: <https://mtu.gov.ua/>
24. Електронний ресурс: <https://www.kmu.gov.ua/>
25. Віннікова В.А. Шляхи формування кадрового потенціалу торговельних підприємств/ В.А.Віннікова [Електронний ресурс].– Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp\\_2011\\_1\\_103.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp_2011_1_103.pdf)

26. Касич А.О. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства / Касич А.О., Хімич І.Г. // Бізнес-Інформ, 2012. – № 12. – С. 55–59.

27. Чернишова Л.І., Переяслова М.А. Кадрове управління в контексті організаційної реструктуризації. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [file:///C:/Users/EG/AppData/Local/Temp/inek\\_2014\\_4\\_36.pdf](file:///C:/Users/EG/AppData/Local/Temp/inek_2014_4_36.pdf)

28. Електронний ресурс: <https://hrliga.com/>

29. Електронний ресурс: <https://grc.ua/article/27871>

30. Воронкова В.Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи/ В.Г. Воронкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://libfree.com/index.php>

31. Діденко Н.В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах [Електронний ресурс] – Режим доступу: [irbis-nbuv.gov.ua>cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis/](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/)

32. Глебова А.О., Головка С.А. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/12/35.pdf>

33. Орлова В.К., Камінська І.Б. Компенсаційний пакет як стимулююча частина витрат на персонал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/37288/st\\_56\\_45.pdf?sequence=1](http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/37288/st_56_45.pdf?sequence=1)

34. Електронний ресурс: <https://innolytics-innovation.com/what-is-digitalization/>

35. Калмыкова О.Ю. Профилактика и управление конфликтами в организации в период реструктуризации / О.Ю. Калмыкова, С.В. Симонов, А.В. Гагаринский. – Кадровик. Кадровый менеджмент. – No 10. – 2010. – С. 48–57.

36. Даниленко С.В. Підходи до управління кадровою безпекою підприємства в ході реструктуризації / С.В. Даниленко. – Проблеми економіки. – No 4. – 2012. – С. 146-150.

37. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М.Д. Аистова. – М. : Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.

38. Отенко И.П. Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятия. Научное издание / И.П. Отенко, Н.А. Москаленко. – Харьков: Изд. ХНЭУ, 2005. – 216 с.

39. Тоцький В.І. Організаційний розвиток підприємства: навч. посіб. / В.І. Тоцький, В.В. Лаврененко. – К. : КНЕУ, 2005. – 247 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/books/28.html>.

40. Электронный ресурс: <https://evergreens.com.ua/ua/articles/bots-for-business-cases-2.html>

41. Электронный ресурс: <http://www.management.com.ua/marketing/mark330.html>

42. Электронный ресурс: <https://dpsu.gov.ua/ua/news/CHAT-BOT-kompetentno-aktualno-shvidko/>