DOI: [10.32702/2307-2105-2018.12.85](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.85)

УДК 656.2/224-043.77

*О. О. Матусевич,
кандидат економічних наук, доцент,
Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту ім. ак. В. Лазаряна
Т. Ю. Чаркіна,
кандидат економічних наук, доцент,
Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту ім. ак. В. Лазаряна
К. Г. Колінко,
студент кафедри «Економіка та менеджмент»,
Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту ім. ак. В. Лазаряна*

СУТНІСТЬ ЗМІН І УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ЇХ НЕОБХІДНІСТЬ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ

*О. Matusevich
Ph.D (Economics), associate professor,
Dnipropetrovsk National University of Railway Transport
named after Academician V. Lazaryan (Dnipro), Ukraine
T. Charkina
Ph.D (Economics), associate professor,
Dnipropetrovsk National University of Railway Transport
named after Academician V. Lazaryan (Dnipro), Ukraine
K. Kolinko,
student of the department "Economics and Management",
Dnipropetrovsk National University of Railway Transport
named after Academician V. Lazaryan (Dnipro), Ukraine*

THE ESSENCE OF CHANGE AND MANAGEMENT BY CHANGES IN THE ENTERPRISE AND THEIR NEED FOR RAIL TRANSPORT

У статті проаналізовані дослідження вчених щодо сутності понять «зміни» та «управління змінами» на підприємстві. Всі пояснення терміну «зміни» вказують на відсутність єдності у визначенні сутності цієї економічної категорії та потребують подальших досліджень, особливо на підприємствах залізничного транспорту, а також в умілому управлінні змінами. Організації необхідні зміни, аби не тільки не відставати від своїх конкурентів, але й випереджати їх. Тому у статті досліджені та систематизовані різновиди факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, які спричиняють процес змін на звичайному підприємстві та підприємствах залізничного транспорту. Таким чином було наведено зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та співставленні компоненти середовищ підприємства з зовнішніми та внутрішніми причинами змін. Успішність структурної реформи, як однієї із складових організаційних змін, безпосередньо пов'язана з підвищенням конкурентоспроможності залізничного транспорту в окремих його господарствах, особливо в пасажирському, яке є збитковим. Тому дослідження виконувалися саме у цьому напрямку. У статті були досліджені фактори, які впливають на управління

змінами на підприємстві залізничного транспорту, особливо в сфері пасажирських перевезень. Зіставлені фактори впливу на ефективність курсування пасажирського поїзду з формами змін та компонентами середовища підприємства.

Результатом та науковою новизною цього дослідження є запропонована удосконалена класифікація основних факторів впливу на конкурентоспроможність пасажирських поїздів, яка пов'язана з формами змін та компонентами середовища підприємства. Таким чином наведена необхідність дослідження управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень.

The article analyzes the researches of scientists about the essence of the concepts of "change" and "management by changes" in the enterprise. All explanations for the term "changes" point to the lack of unity in determining the essence of this economic category and require further research, especially in railway companies, as well as in the sound management by changes.

Every organization that exists now in the modern market to compete and survive on the market, to profit from its regular consumers of goods or services, must constantly adapt to a changing environment. In order not only to keep up with their competitors, but to outstrip them, the organization needs changes.

Therefore, the article examines and systematizes the varieties of factors of the external and internal environment of the enterprise, which cause the process of changes in the ordinary enterprise and railroad enterprises. Thus, the changes in the external and internal environment of the enterprise and the comparison of the components of the enterprise environment with external and internal causes of changes were presented.

Considering the work of enterprises in various industries, it is necessary to allocate railway transport as the most economically significant branch, which provides vital functions of different regions of the country. Increasing its stable work and competitiveness is impossible without improving its management and applying changes.

The success of structural reform, as one of the components of organizational change, is directly related to increasing the competitiveness of rail transport in its individual farms, especially in the passenger, which is loss-making. Therefore, research was carried out precisely in this direction. The article investigates the factors that influence the management of changes in the railway transport enterprise, especially in the field of passenger transportation. The factors influencing the effectiveness of passenger train traffic with the changes and components of the enterprise environment are compared.

The result and scientific novelty of this research is the proposed advanced classification of the main factors affecting the competitiveness of passenger trains, which is associated with the forms of changes and components of the enterprise environment. Thus, the necessity of studying the management of changes in railway transport enterprises in the field of passenger transportation is given.

This future study requires:

- 1) research of scientific approaches to the formation of management by changes in rail transport enterprises in the field of passenger transportation;*
- 2) definition of the function of managing by changes in railway transport enterprises in the field of passenger transportation.*

Ключові слова: зміни; управління змінами; підприємство; залізничний; пасажирський; транспорт; класифікація; ефективність; фактор; причини; середовище; управління.

Keywords: changes; management by changes; enterprise; railway; passenger; transport; classification; efficiency; factor; causes; environment; management.

Постановка проблеми. Метою будь-якого підприємства є отримання прибутку з найменшими затратами, а також ефективне використання його ресурсів з одночасним підвищенням конкурентоспроможності. В сучасних умовах існування для підприємств все це неможливо без якісного управління, та можливих змін у їх роботі, які дадуть можливість господарюючому суб'єкту пристосуватися до сучасних умов функціонування та посилити конкурентні позиції. Таким чином, для підвищення стабільної діяльності підприємств необхідно своєчасне

реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього характеру та уміле управління ними. При цьому слід зазначити про відсутність єдності у визначенні сутності понять «зміни» на підприємстві та «управління змінами».

В свою чергу, розглядаючи роботу підприємств у різних галузях, слід виділити залізничний транспорт як найбільш економічну значущу галузь, яка забезпечує життєдіяльність різних регіонів країни. Підвищення його стабільної роботи та конкурентоспроможності неможливе без підвищення ефективності його управління та застосування де яких змін. Тому необхідно:

- 1) проаналізувати сутність понять «зміни» та «управління змінами» на звичайному підприємстві;
- 2) дослідити «управління змінами» як процес, зумовлений багатьма факторами зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, розглянути різновиди таких факторів та систематизувати;
- 3) дослідити фактори, які впливають на конкурентоспроможність пасажирських поїздів та зіставити їх з загальними факторами і, таким чином, показати необхідність дослідження управління змінами на підприємствах залізничного транспорту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як економічна категорія термін «зміни» має декілька значень. По перше, цим терміном характеризується перехід чогось до іншого стану. Це має стосуватися як внутрішнього так і зовнішнього середовища підприємства. На залізничному транспорті це може бути реформування, проблема рішення якого є актуальною. Проблемою реформування та управління змінами на підприємствах залізничного транспорту займаються і науковці й транспортники з метою підвищення показників функціонування та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності. Цим питанням присвячені дослідження Бараша Ю. С., Диканя В. Л., Макаренка М. В., Сича Є. М., Кірпи Г. М., Ільчука В. П., Чабанової Н. В. та інших.

Так, якщо проаналізувати дослідження вчених щодо сутності поняття «зміни» та різновидів самих змін, слід вказати наступне. Пічугіна Т. С. вказує, що «зміну» в організації можна визначити як процес освоєння нової ідеї, типу поведінки або відозміну якогось її елементу [1, с.27]. Балабанова Л. В. под змінами розуміє впровадження нових методів і технологій з метою суттєвого перетворення діяльності організації у відповідність до вимог ринку, що змінюються [1, с.28]. Згідно розумінню цього поняття Р. Дафта, зміни визначаються як опанування підприємством нових ідей чи моделей поведінки [1, с.28]. Скібіцький О. М. стверджує, що «зміни» – це нововведення, які мають спричинити оцінку і зміну цілей організації, структури, технологічних процесів, здійснення будь-якої діяльності, модифікацію поведінки працівників [2, с.42]. Дж. Харрінгтон вказує, що «зміни» – це процес руху від нинішнього стану через перехідний період до бажаного стану. Також це поняття він розглядає як нововведення які можуть вміло поєднуватися у різних напрямках, а саме наприклад: зміна цілей організації, структури, технологічних процесів, конструкцій виробів та інше [3, с.38]. А згідно Арістотелю взагалі існує чотири види змін [4, с.32]:

- зміни сутності;
- зміни якості;
- зміна кількості;
- зміна місця.

Виходячи з різних позицій вчених щодо тлумачення терміну «зміни» слід виділити *основні ознаки* за якими було визначення цієї економічної категорії:

- 1) процес освоєння нової ідеї;
- 2) нові підходи, моделі і технології;
- 3) зміна положення або напрямку;
- 4) модифікування;
- 5) трансформування;
- 6) нововведення;
- 7) повернення.

Всі ці пояснення терміну «зміни» вказують на відсутність єдності у визначенні сутності цієї економічної категорії та потребують подальших досліджень, особливо на підприємствах залізничного транспорту, де зростає необхідність у них, а також в умілому управлінні змінами.

Формулювання цілей статті. Аналіз сутності понять «зміни» та «управління змінами» на підприємстві та показати необхідність управління змінами на підприємствах залізничного транспорту, а саме в сфері пасажирських перевезень.

Виклад основного матеріалу.

Визначимо основні етапи дослідження:

1. Визначити сутність понять «зміни» та «управління змінами» на підприємстві.
2. Дослідити та систематизувати різновиди факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, які спричиняють процес змін на звичайному підприємстві та підприємствах залізничного транспорту.
3. Дослідити фактори, які впливають на конкурентоспроможність пасажирських поїздів, зіставити їх з загальними факторами.
4. Показати необхідність дослідження управління змінами на підприємствах залізничного транспорту, а саме в сфері пасажирських перевезень.

Кожна організація, яка існує зараз на сучасному ринку, щоб мати конкурентоспроможність та виживати на ринку, мати прибуток та своїх постійних споживачів товару або послуг, повинна постійно пристосовуватися до

мінливого зовнішнього середовища. Аби не тільки не відставати від своїх конкурентів, але й випереджати їх, організації необхідні зміни.

Розвиток організації – це постійні цілеспрямовані зміни в управлінні та функціонуванні організації. Вдосконалення управління виявляється в організаційних змінах. [5]

В сучасній літературі є декілька поглядів на трактування категорії «управління змінами».

Управління змінами – це процес постійного коригування напрямків діяльності організації, оновлення її структури і пошуку нових можливостей щодо відповідності вимогам та запитам суб'єктів вітчизняних та зарубіжних ринків, які постійно і швидко змінюються. [1, с. 78]

Управління змінами як вид професійної діяльності означає вплив управляючої системи на організацію, у зв'язку зі змінами у внутрішньому та у зовнішньому середовищі. Завдання управління змінами полягає в тому, щоб правильно оцінити сутність процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі організації, відібрати та впровадити нововведення, які дозволять звести всі зовнішні та внутрішні види впливу до єдиної лінії поведінки, зберегти або підвищити ефективність діяльності. [4, с. 65]

Управління змінами – це наука, яка вивчає специфічні закономірності та особливості еволюційних перетворень в організації, технології адаптації організаційних структур, функцій і процесів до умов існування (зовнішнього та внутрішнього середовища). Управління змінами має міждисциплінарний характер, власний теоретичний фундамент, але формується з практичної діяльності, яка становить основу подальшого розвитку теорії. [6, с. 87]

Зміни на залізничному транспорті бувають двох видів: **реакційні та ті, що плануються**. Перші виникають як реакція на зміни у деякому секторі зовнішнього середовища, а ті, що плануються, впроваджуються за певним сценарієм на ринку транспортних послуг для проведення суттєвих змін із зміною структури управління певного господарства, або усієї галузі разом. Останній процес відбувається з заміною моделі управління, форми власності та принципів фінансування.

Основні особливості організаційних змін. За цих умов структурна реформа на залізничному транспорті України є надзвичайно важливим фактором реалізації стратегічних завдань розвитку галузі, швидке впровадження яких дозволило б [7, с.146]:

1. Створити умови для ефективного функціонування й розвитку залізничного транспорту України та його подальшого пристосування до ринкових умов за рахунок:

- приведення структури управління залізничного транспорту у відповідність до законодавства України та її адаптації до ринкових умов;
- створення сприятливих умов для залучення інвестицій на залізничний транспорт з метою оновлення його виробничо-технічної бази;
- збільшення частки залізничного транспорту на ринку транспортних послуг;
- збільшення прибутковості перевезень шляхом удосконалення роботи залізничного транспорту,

2. Залізничному транспорту України інтегрувати до європейської та світової транспортних систем. Тому найактуальнішою сьогодні є проблема розробки та впровадження економічної стратегії структурної реформи залізничного транспорту України.

Серед різних позицій та підходів вчених відносно поняття «управління змінами» слід виділити чотири основні, які відомі в управлінні [8, с.158]:

- *процесний підхід*, згідно з яким, управління змінами – це реалізація відомих управлінських функцій, кожна з яких є процесом;
- *системний підхід*, згідно з яким, управління змінами – це механізм побудови сукупності елементів, які впливають на підприємство та управління;
- *ситуаційний підхід*, згідно з яким, управління змінами розглядається з погляду вибору пріоритетних елементів;
- *поведінковий підхід*, згідно з яким, управління змінами ґрунтується на єдності працівників у процесі впровадження змін.

Якщо розглянути питання управління змінами як процес, зумовлений багатьма факторами зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, то слід виділити ці фактори та причини, але спочатку визначимо зовнішні та внутрішні зміни.

До зовнішніх змін слід віднести зміни споживачів, технологій, ринкових структур, конкурентів тощо, які можна зіставити з такими компонентами зовнішнього середовища як:

- економічні;
- політико-правові;
- технологічні;
- соціально-культурні;
- фізико-екологічні.

Зведемо цю інформацію в наступну таблицю 1.

Таблиця 1.
Зміни зовнішнього середовища підприємства

<i>Компоненти зовнішнього середовища</i>	<i>Зміни</i>
Економічні	Зміни споживачів, регіональна диференціація ринку, зміни ринкових структур, конкурентів
Політико-правові	Законодавчі зміни
Технологічні	Нові технології
Соціально-культурні	Зміна системи цінностей Демографічні зміни
Фізико-екологічні	Кліматичні умови

(розробка автора)

Внутрішні зміни, в свою чергу, виникають внаслідок адаптації підприємства до змін середовища, в якому воно працює, внаслідок проявів свіжих ідей. До них можна віднести такі зміни, як зміна профілю організації, зменшення ефективності роботи організації, незадовільний існуючий стан підприємства, невдалі попередні перетворення, зміни продукції та технологій.

Таким чином, можна виділити фактори або причини змін зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства за звести всю інформацію у наступну таблицю 2.

Таблиця 2.
Компоненти середовищ підприємства та причини змін

<i>Компоненти середовища</i>	<i>Зовнішні причини змін</i>	<i>Внутрішні причини змін</i>
Економічні	Погіршення економічної ситуації Зростання рівня конкуренції Зниження купівельної спроможності населення	Швидке перепрофілювання організації Падіння показників ефективності організації Зниження продуктивності організації
Політико-правові	Жорстке державне регулювання Зміни законів та інших регуляторів Ускладнення міжнародних відносин	Зростання невдоволення співробітників організації існуючим станом
Технологічні	Швидкість виникнення та впровадження нових технологій	Застарілість продукту, технології
Соціально-культурні	Погіршення соціально-культурних компонентів Посилення міграційних процесів	Усвідомлення необхідності змін Зміна системи цінностей, норм поведінки персоналу
Фізико-екологічні	Навантаження на екосистему Зміна клімату	
Організаційні		Наявність організаційної кризи Невдачі у проведенні попередніх перетворень

(джерело [1] з доробкою автора)

Після зіставлення причин змін з компонентами зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства в залежності від напрямку проведення змін та стилю керівництва можна застосувати наступні *форми змін*, які були запропоновані британським вченим С. П. Бейтом [9, с. 76]:

- агресивні зміни – швидке впровадження нових елементів організаційної культури;
- інструкційні зміни – створюється спеціальна команда, яка спроможна швидко забезпечити впровадження інновацій;
- корозійні зміни – ініціатива щодо впровадження змін виникає з середньої ланки менеджерів, тобто знизу;
- миротворчі зміни – проводяться поступово з метою запобігання конфліктам.

Агресивні та інструкційні зміни – це революційний шлях, а корозійні та миротворчі зміни – це еволюційний шлях впровадження нововведень.

Зіставимо ці форми з компонентами середовищ підприємства з метою усвідомлення порівнянності відповідних причин змін з сутністю перетворення.

Слід зазначити, що успішність структурної реформи, як однієї із складових організаційних змін, безпосередньо пов'язана з підвищенням конкурентоспроможності залізничного транспорту в окремих його господарствах, особливо в пасажирському, яке є збитковим. Тому будемо робити дослідження саме у цьому напрямку.

Таблиця 3.
Форми змін та компоненти середовища підприємства

<i>Форми змін</i>	<i>Компоненти середовища підприємства</i>	<i>Причини змін</i>
Агресивні зміни	Економічні	Погіршення економічної ситуації Зростання рівня конкуренції Зниження купівельної спроможності населення Швидке перепрофілювання організації Падіння показників ефективності організації Зниження продуктивності організації
	Організаційні	Наявність організаційної кризи Невдачі у проведенні попередніх перетворень
Інструкційні зміни	Політико-правові	Жорстке державне регулювання Зміни законів та інших регуляторів Ускладнення міжнародних відносин Зростання невдоволення співробітників організації існуючим станом
	Технологічні	Швидкість виникнення та впровадження нових технологій Застарілість продукту, технології
Корозійні зміни	Соціально-культурні	Погіршення соціально-культур-них компонентів Посилення міграційних процесів Усвідомлення необхідності змін Зміна системи цінностей, норм поведінки персоналу
Миротворчі зміни	Фізико-екологічні	Навантаження на екосистему Зміна клімату

(розробка автора)

Серед факторів, які впливають на управління змінами на підприємстві залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень можна виділити наступні групи факторів впливу на ефективність курсування пасажирського поїзду [10, с.136]:

- Фактори, які залежать від характеристики рухомого складу*
 - вартість рухомого складу
 - вид рухомого складу
 - технічна характеристика рухомого складу
 - кількість вагонів в поїзді
 - швидкість руху
 - якісні показники рухомого складу
 - вартість планових видів ремонту
 - вартість технічного обслуговування
- Фактори, які залежать від організації руху*
 - кількість зупинок поїзда
 - графік руху поїзда
 - термін подорожі
- Фактори, які залежать від конкуренції між видами транспорту*
 - Величина тарифів на перевезення
 - Населеність рухомого складу
 - Наявність ефективності конкурентів
- Фактори, які залежать від стану інфраструктури та дальності подорожі*
 - Дальність подорожі
 - Стан залізничної інфраструктури
- Фактори, які залежать від якості обслуговування пасажирів*
 - Якість обслуговування

Ці фактори повністю можна порівняти з причинами та факторами змін зовнішнього та внутрішнього середовища звичайного підприємства. Також слід зазначити, що саме від цих факторів залежить підвищення ефективності курсування пасажирських поїздів. Зіставимо фактори впливу на ефективність курсування пасажирського поїзду з формами змін та компонентами середовища підприємства. Зведемо цю інформацію у наступну таблицю 4.

Таблиця 4.
Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність пасажирських поїздів з формами змін та компонентами середовища залізниці

<i>Форми змін</i>	<i>Компоненти середовища залізниці</i>	<i>Фактори впливу на конкурентоспроможність пасажирських поїздів</i>
Агресивні зміни	Економічні	Фактори, які залежать від конкуренції між видами транспорту <ul style="list-style-type: none"> • величина тарифів на перевезення • обсяг перевезень • населеність рухомого складу • наявність конкурентів та доля ринку яку займає конкурент • якість перевезень
	Організаційні	Фактори, які залежать від організації руху <ul style="list-style-type: none"> • кількість зупинок поїзда • графік руху поїзда • термін подорожі • композиція поїзду • підвищення комфортності Фактори, які залежать від стану інфраструктури та дальності подорожі <ul style="list-style-type: none"> • Дальність подорожі • Стан залізничної інфраструктури • Безпечність поїздки
Інструкційні зміни	Політико-правові	Жорстке державне регулювання Зміни законів та інших регуляторів Ускладнення міжнародних відносин
	Технологічні	Фактори, які залежать від характеристики рухомого складу <ul style="list-style-type: none"> • вартість рухомого складу • вид рухомого складу • технічна характеристика рухомого складу • швидкість руху • якісні показники рухомого складу • вартість планових видів ремонту • вартість технічного обслуговування
Корозійні зміни	Соціально-культурні	Фактори, які залежать від якості обслуговування пасажирів <ul style="list-style-type: none"> • якість обслуговування
Миротворчі зміни	Фізико-екологічні	Навантаження на екосистему Зміна клімату

(розробка автора)

Тому існує необхідність додаткового дослідження управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень саме з застосуванням цих факторів.

Наукова новизна досліджень. Запропонована удосконалена класифікація основних факторів впливу на конкурентоспроможність пасажирських поїздів, яка пов'язана з формами змін та компонентами середовища залізниці.

Врахування відповідних форм змін до факторів, які впливають на ефективність курсування пасажирських поїздів, підвищить обґрунтованість управлінських рішень щодо забезпечення ефективності пасажирських перевезень та конкурентоспроможності пасажирських перевезень на ринку транспортних послуг.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У статті зроблено аналіз сутності понять «зміни» та «управління змінами» на підприємстві та зроблено висновок, що відсутня єдність серед вчених щодо визначення сутності цих економічних категорій. Також слід зазначити про відсутність врахування відповідних форм змін до факторів впливу на конкурентоспроможність пасажирських поїздів.

Це потребує подальших досліджень, особливо на підприємствах залізничного транспорту, де зростає необхідність у них, а також в умілому управлінні змінами.

У статті також були розглянуті та систематизовані фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, які спричиняють процес змін на підприємстві. Причини змін були зіставлені з компонентами середовищ підприємств та формами змін з метою усвідомлення сутності перетворень.

Було запропоновано класифікація факторів, які впливають на конкурентоспроможність пасажирських поїздів та допомагають в управлінні змінами на підприємстві залізничного транспорту.

Враховуючи сказане, автори поставили за мету дослідити управління змінами та розробити шляхи до управління змінами на підприємстві залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень.

Це майбутнє дослідження потребує:

1) дослідження наукових підходів щодо формування управління змінами підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень;

2) визначення функції управління змінами підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень.

Література.

1. Пічугіна Т. С. Управління змінами: навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Х.: ХДУХТ, 2017. – 226 с.
2. Скібіцький О. М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність : монографія / О. М. Скібіцький. – К. : ТОВ Три-К, 2013. – 582 с.
3. Харрінгтон Д. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Д. Харрінгтон, К. Зсселинг, Х. Нимвеген. – СПб., 2002. – 650 с.
4. Шевченко І. Б. Управління змінами : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / І. Б. Шевченко. – К. : НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. – 231 с.
5. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С., Марценюк Л. В. Інноваційний розвиток пасажирських компаній за рахунок обслуговування туристичних перевезень / Т. Ю. Чаркіна, Ю. С. Бараш, Л. В. Марценюк // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка. – 2017. – № 12
6. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями: учеб. пособие / Г. В. Широкова. – СПб. : СПбГУ, 2005. – 330 с.
7. Бараш Ю. С. Управління залізничним транспортом країни: Монографія. – Д. : Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2006. – 252 с.
8. Стеців С. Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві / С. Р. Стеців // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". – 2011. – № 714. – С. 155–161
9. Bate S.P. A Description and Evaluation of Four Different Approaches to the Management of Cultural Change in Organizations. Proceedings of Fourth Annual Conference of the British Academy of Management, Glasgow, reproduced in Paul Kirkbridge «Management Change» in Stacey, Ralph (ed.), Strategic Thinking and the Management of Change / [text] // S.P. Bate. – L.: Kogan Page, 1994.
10. Matusevich O., Matusevich O., Bobyl V., Chornovil O. Railway transport risk management and insurance "Financial and credit activity: problems of theory and practice". – Kharkiv. – Vol. 2, No 25 (2018) – pp. 128 – 138

References.

1. Pichuhina, T. S. Tkachova, S. S. and Tkachenko, O. P. (2017), *Upravlinnia zminamy* [Change Management], KhDUKhT, Kharkiv, Ukraine, P. 226.
2. Skibitskyi, O. M. (2013), *Upravlinnia liudskym potentsialom: personal, psykholohiia, motyvatsiia, vidpovidalnist* [Human Potential Management: Personnel, Psychology, Motivation, Responsibility], TOV Try-K, Kyiv, Ukraine, P. 582.
3. Harrington, D. Zsseling, K. and Nimvegen, H. (2002), *Optimizacija biznes-processov. Dokumentirovanie, analiz, upravlennie, optimizacija* [Optimization of business processes. Documentation, Analysis, Management, Optimization], SPb., Russia, P.650.
4. Shevchenko, I. B.(2015), *Upravlinnia zminamy* [Change Management], NTU «KPI» Politehnika, Kyiv, Ukraine, P. 231.
5. Charkina, T. Yu. Barash, Yu. S., and Martseniuk, L. V. (2017), "Innovative development of passenger companies according to the carriage of tourism transportation", *Efektivna ekonomika*, vol. 12, [Online], available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5928>
6. Shirokova, G. V. (2005), *Upravlenie organizacionnymi izmenenijami* [Management of organizational change], SPbGU, SPb., Russia, P. 330.
7. Barash, Yu. S. (2006), *Upravlinnia zaliznychnym transportom krainy* [Railroad Management of the Country], Vyd-vo Dnipropetr. nats. un-tu zalizn. transp. Im. akad. V. Lazariana, Dnipro, Ukraine, P. 252.
8. Stetsiv, S. R.(2011), "Essence and stages of change management at the enterprise", *Visn. Nats. un-tu "Lviv. politehnika"*, vol. 714, pp. 155–161
9. Bate S.P. A Description and Evaluation of Four Different Approaches to the Management of Cultural Change in Organizations. Proceedings of Fourth Annual Conference of the British Academy of Management, Glasgow, reproduced in Paul Kirkbridge «Management Change» in Stacey, Ralph (ed.), Strategic Thinking and the Management of Change / [text] // S.P. Bate. – L.: Kogan Page, 1994.
10. Matusevich, O., Matusevich, O., Bobyl, V. and Chornovil O. (2018), "Railway transport risk management and insurance", *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, Vol. 2, No 25, pp. 128 – 138.