

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.1.89](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.89)

УДК 656.025.2:330.341.1

*О. О. Матусевич,
к. е. н., доцент, доцент кафедри «Облік і оподаткування»,
Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту ім. ак. В. Лазаряна
ORCID: 0000-0002-9486-1308*

ЦІЛЬОВЕ ПРИЗНАЧЕННЯ ТА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В СФЕРІ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

*О. Matusevich
PhD in Economics, associate professor, associate professor of the Department of Accounting and
Taxation, Dnipropetrovsk National University of Railway Transport named after Academician V.
Lazaryan (Dnipro), Ukraine*

PURPOSE AND MODELS OF ENTERPRISE CHANGE MANAGEMENT RAILWAY TRANSPORT IN THE FIELD OF PASSENGER TRANSPORTATION

Потреба кожного підприємства в сучасних ринкових умовах своєчасно пристосовуватися до зовнішнього середовища з метою підтримки своєї конкурентоспроможності зобов'язує робити відповідні зміни. Як правило це здійснюється через управління змінами. Актуальність цієї проблеми на залізничному транспорті показують дослідження вчених щодо питань підвищення ефективності діяльності підприємств, на основі яких створено багато моделей управління змінами. Слід використовувати позитивні та негативні сторони різних моделей управління змінами для розробки авторської моделі для підприємства відповідної сфери діяльності. Таким чином, на нашу думку, в першу чергу слід зазначити залізничний транспорт, який забезпечує життєдіяльність різних областей країни. А у даному випадку саме збиткові залізничні пасажирські перевезення мають бути об'єктом дослідження. Збитковість залізничних пасажирських перевезень вимагає нових підходів щодо їх організації що потребує звернути увагу на управління змінами. Таким чином слід адаптувати існуючі моделі управління змінами на цю сферу діяльності.

Саме на основі аналізу останніх досліджень і публікацій щодо різних моделей управління змінами виникає необхідність та цільове призначення управління змінами на підприємстві. Виникає необхідність у розробці моделі проведення змін на підприємстві залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень.

На основі досліджених моделей побудована авторська модель управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень. Ця загальна авторська модель надасть змогу застосовувати її у багатьох випадках з можливістю окремого коригування. І, таким чином, саме управління змінами зможе краще організувати роботу залізничних пасажирських перевезень, а також підвищити їх конкурентоспроможність.

Слід зазначити, що зміни на залізничному транспорті бувають двох видів: зміни що плануються та реакційні зміни. Нас в першу чергу цікавлять зміни, що плануються на залізничному транспорті. Тому у статті були зведені напрямки управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень зі змінами, що плануються згідно з вимогами Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та стратегії управління реформування залізничним транспортом України.

Побудований зв'язок надасть в свою чергу змогу побудувати методологію дослідження при моделюванні системи змін в сфері пасажирських перевезень залізничного транспорту.

Результатом та науковою новизною цього дослідження є:

- запропонований побудований зв'язок напрямків управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень зі змінами, що плануються на залізничному транспорті;
- авторська модель управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень.

Таким чином наведена необхідність дослідження управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень.

The need for each enterprise to adapt to the external environment in a timely market environment in order to maintain its competitiveness is bound to make the necessary changes. This is usually done through change management. The relevance of this problem to rail is shown by research by scientists on the issues of improving the efficiency of enterprises, which have created many models of change management. The positives and negatives of different change management models should be used to develop an authoring model for the enterprise in the relevant business area. Thus, in our opinion, first of all it is necessary to mention the railway transport which provides vital activity of different regions of the country. In this case, it is the loss of rail passenger traffic that should be the object of study. The loss of rail passenger traffic requires new approaches to their organization, which needs to pay attention to change management. Thus, existing change management models should be adapted to this area of activity.

It is on the basis of an analysis of the latest research and publications on the various models of change management that the need and purpose of change management in the enterprise arises. There is a need to develop a model of change at the rail transport enterprise in the field of passenger transportation.

On the basis of the researched models the author's model of change management at the enterprises of railway transport in the sphere of passenger transportation is constructed. This general authoring model will allow it to be applied in many cases with individual adjustments. And thus, change management will be able to better organize the work of rail passenger traffic and increase their competitiveness.

It should be noted that there are two types of changes in rail transport: planned changes and reactionary changes. We are first and foremost interested in the changes planned for the rail transport. Therefore, the article summarizes the directions of change management at railway enterprises in the field of passenger transportation with changes planned in accordance with the requirements of the National Transport Strategy of Ukraine for the period up to 2030 and the strategy of managing the reform of the railway transport of Ukraine.

The built connection will, in turn, be able to build a research methodology in modeling the system of changes in the field of passenger transportation of rail transport.

The result and scientific novelty of this study are:

- the proposed link of change management directions at railway undertakings in the field of passenger transportation with the changes planned for railway transport;
- an authoritative model of change management at rail transport undertakings in the passenger transport sector.

Thus the necessity of research of change management at the enterprises of railway transport in the sphere of passenger transportation is presented.

Ключові слова: зміни; управління змінами; підприємство; залізничний; пасажирський; транспорт; модель; напрямок; етап.

Keywords: change; change management; enterprise; railway; passenger; transport; model; direction; stage.

Постановка проблеми.

Кожному підприємству в сучасних ринкових умовах необхідно своєчасно пристосовуватися до зовнішнього середовища з метою підтримки своєї конкурентоспроможності. Це зобов'язує підприємства

змінюватися. Достатньо часто у цьому напрямку керівництво повинно визначати нові напрямки розвитку підприємства, та здійснювати їх через управління змінами.

Актуальність цієї проблеми на залізничному транспорті показують дослідження вчених щодо питань підвищення ефективності діяльності підприємств. На основі цих досліджень створено багато моделей управління змінами. Однак, при достатньо широкому різноманіттю цих моделей реально використовують не всі. Тому слід знати позитивні та негативні сторони різних моделей управління змінами, та використовуючи їх, розробити авторську модель для підприємства відповідної сфери діяльності. В свою чергу, серед підприємств різних галузей слід зазначити залізничний транспорт, який забезпечує життєдіяльність різних областей країни. А у даному випадку саме збиткові залізничні пасажирські перевезення мають бути об'єктом дослідження. Слід додати, що на сьогодні залізничний транспорт має ряд проблем. Серед них:

- неефективні методи управління;
- значний знос рухомого складу та надання послуг;
- низька якість процесу перевезень;
- невідповідність перевезень міжнародним стандартам.

Слід вказати, що збитковість залізничних пасажирських перевезень вимагає нових підходів щодо їх організації. Істотне зростання доходів не може забезпечити тільки підвищення тарифів на проїзд, на послуги з обслуговування пасажирів. Тому можливо слід звернути увагу на такий аспект як управління змінами, та спробувати адаптувати існуючі моделі управління змінами на цю сферу діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

На сьогодні вирішенню проблем з підвищення ефективності функціонування підприємств залізничного транспорту, питанням його реформування, управління змінами та розвитком приділяється значна увага з боку багатьох вчених. Серед них відзначаються праці В. Л. Диканя [1], Н. В. Якименко [2], Бараша Ю. С. [3], Копитко В. І. [4, 5], Калініченко Л. Л. [6], Марценюк Л. В. [7], Чаркіна Т. Ю. [7], Степаненко С. В. [8] та інші. Питанням управління змінами на підприємстві приділена значна увага такими вченими, як Карпенко О. О. [9], Широкова Г. В. [10], Пічугіна Т. С. [11], Шевченко І. Б. [12] та інші. Однак, питанням будування моделей управління змінами підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень приділено не достатньо уваги. Тому наступні дослідження надзвичайно актуальні.

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) [9, с.23]. Таким чином, завданням управління змінами є оцінка сутності процесів у зовнішньому середовищі підприємства та впровадження нововведень з метою підвищення ефективності діяльності. Є декілька поглядів на поняття «управління змінами», які вказують на відсутність єдності у дослідженнях вчених щодо визначення поняття «управління змінами», що у подальшому також має вплинути на необхідність та цільове призначення управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень.

В свою чергу **ціллю управління змінами** повинно бути покращення діяльності пасажирських перевезень та залізниці в цілому, найкраще використання людського капіталу з метою отримання підприємством конкурентних переваг, зменшення збитковості пасажирських перевезень та підвищення ефективності їх діяльності. Причому **об'єктом** цього напрямку є структури, процеси, механізми перетворень організаційних систем, а **предметом** є [11, с.96]:

- закономірності розвитку підприємства як системи;
- визначення цілей та концепцій розвитку;
- визначення функцій та підходів управління змінами;
- запровадження нововведень та програм розвитку підприємства щодо управління змінами.

Звідси виникає необхідність у проведенні змін, як процесу відозміни якогось елементу підприємства таких аспектів діяльності, як:

- інформаційні;
- кадрові;
- організаційні;
- комунікаційні.

До того ж слід зазначити, що сама зміна може означати як модифікування, так і завдання іншого напрямку, як можливість зробити зрушення, так і трансформування. Таким чином, поняття змін розкриває або зміст безпосередньо якогось перетворення, або процес реалізації зміни.

Формулювання цілей статті.

На основі аналізу останніх досліджень і публікацій, а також на основі моделей управління змінами розробити модель проведення змін на підприємстві залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень

Виклад основного матеріалу.

Можна зробити наступний висновок щодо необхідності проведення змін та призначення управління змінами. Необхідність проведення змін впливає з невідповідності умов діяльності підприємства вимогам розвитку. Потреба у змінах виникає у разі усвідомлення цієї невідповідності персоналом організації. Впровадження змін не є обов'язковим для підприємства. Однак, тільки у конкурентноздатних підприємств темп змін повинен перевищувати темп ринкових змін.

Зміни на залізничному транспорті бувають двох видів:

- *зміни що плануються;*

- реакційні зміни.

Управління необхідно застосовувати до:

- індивідуальних змін;
- командних змін;
- організаційних змін;
- структурних змін;
- змін корпоративної культури;
- змін на основі інформаційних технологій.

Досліджуючи ці напрямки змін слід вказати, що, наприклад, необхідність організаційних змін на підприємстві виникає при наявності таких передумов, як:

- зниження конкурентоспроможності підприємства;
- проблеми взаємозв'язку та координації;
- низька інвестиційна привабливість;
- невірне прийняття рішень.

Причому першою причиною проведення змін на підприємстві є поява змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Управління змінами – це пошук та вирішення цих проблем, а процес управління означає рух від проблемного стану до стану його вирішення.

Виходячи з проблем розвитку залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень, а також визначених факторів впливу на конкурентоспроможність пасажирських перевезень [Ошибка! Источник ссылки не найден., с.143], слід виділити такі напрямки управління змінами, які обумовлюють їх цільове призначення:

- стратегічний розвиток;
- реформування;
- формування нових структурних підрозділів;

розробка нових видів послуг, наприклад залізничний туризм. Розробка нового інноваційного проекту відбувається дуже вчасно, оскільки це дозволить: розвинути туристичну інфраструктуру України та залучити до неї вітчизняних та закордонних туристів; поповнити державні та місцеві бюджети за рахунок туристів, які будуть залишатися в Україні, а не виїжджати в інші країни світу; створити нові робочі місця для населення та підвищити їх прожитковий рівень; частково знизити збитковість пасажирського господарства за рахунок збільшення обсягів залізничних перевезень. [27, с.65]

Слід зазначити що нас в першу чергу інтересують зміни, що плануються на залізничному транспорті. Тому зведемо напрямки управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень зі змінами, що плануються згідно з джерелами [13, с.27; 14] (табл. 1).

Наступним кроком слід вирішити питання формування авторської моделі управління змінами. Однак, спочатку проведемо аналіз існуючих моделей управління змінами, зазначимо їх переваги та недоліки, а потім на основі аналізу запропонуємо модель управління змінами для залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень. Причому в першу чергу слід досліджувати моделі, які пов'язані з організаційними змінами, оскільки саме вони визначають різні елементи процесу організації на підприємстві.

Почнемо дослідження із зауваження, що формування раціональної моделі управління змінами на залізничному транспорті повинно передбачати вирішення таких проблем [3, с.67]:

- відповідність моделі управління підприємством впливу чинників зовнішнього середовища, а також стану існуючих ринкових відносин;
- визначення перспектив розвитку ринкових відносин;
- визначення тенденцій розвитку ринку у залізничній галузі;
- визначення конкурентоспроможності підприємства залізничного транспорту;
- визначення антикризових заходів відносно впливу факторів зовнішнього середовища.

Таблиця 1.

Зміни, що плануються на залізничному транспорті в сфері пасажирських перевезень

Зміни, що плануються на залізничному транспорті	Напрямки управління змінами
1. Конкурентоспроможна та ефективна транспортна система; 2. Інноваційний розвиток транспортної галузі та глобальні інвестиційні проекти; 3. Безпечний для суспільства, екологічно чистий та енергоефективний транспорт; 4. Безперешкодна мобільність та міжрегіональна інтеграція.	Стратегічний розвиток
1. Реформування української залізниці на основі європейського досвіду з урахуванням національних особливостей країни; 2. Поступовість (поетапність) процесу реформування, поступово та послідовно готуючи зміни у діяльності нових юридичних осіб чи їх підрозділів.	Реформування

Зміни, що плануються на залізничному транспорті	Напрямки управління змінами
Створення філій: - Дирекція залізничних вокзалів; - Дирекція капітальних ремонтів пасажирських вагонів; - Український пасажирський логістичний центр.	Формування нових структурних підрозділів
1. Створення умов для з'єднання обласних центрів мережею швидкісних (від 160 до 200 кілометрів на годину — до 2025 року) та високошвидкісних (від 250 до 400 кілометрів на годину — до 2030 року) залізниць, зокрема на основі державно-приватного партнерства; 2. Забезпечення розвитку мультимодаль-них пасажирських перевезень та запровадження “єдиного транспортного квитка”; 3. Задоволення потреб у перевезенні пасажирів та забезпечення розвитку туристичних маршрутів	Розробка нових видів послуг

Джерело [розробка Матусевича О. О.]

Для ефективного управління змінами формується *технологія*, яка в свою чергу уключає підходи, методи, програму та моделі управління змінами. Зупинимося на моделі, як однієї із складових технології управління змінами.

Модель – це описово представлений об'єкт, який є спрощеною версією модельованого об'єкту і який повторює властивості, суттєві для цілей конкретного моделювання. [17, с.157] *Модель в науці* – це будь-який аналог якого-небудь процесу, об'єкта або явища. [18]

Слід пам'ятати, що на природу змін впливає специфіка галузі та ринку, на якому функціонує підприємство. Тому, у конкретних умовах існування кожне підприємство зобов'язано розробляти свою технологію управління змінами. Таким чином, будь-яка існуюча модель управління змінами не може бути використана підприємством в її початковому виді. Вони мають бути адаптовані до конкретної ситуації.

Серед відомих моделей управління організаційними змінами слід зазначити:

- моделі К. Левіна «Розморожування – здійснення змін – заморожування», «Силове поле» [11, с.118];
- модель Майкла Біра і Нітіна Норія «Теорія Е і теорія О» [20, с.78];
- модель С. Н. Германа та Ф. Кругера «Айсберг» [21];
- модель Джона Коттера «8 сил» [21];
- біокорпоративна модель Ф. Ж. Гуїяра та Дж. Н. Келлі «Перетворення бізнесу» [10, с.135];
- модель Д. Лінка «Діагностика, проектування і здійснення» [15, с.257];
- модель Р. Ліппіта, Дж. Уатсона, Б. Уестлі «Планованих змін» [12, с.184].

Згідно теорії організаційних змін К. Левіна дві групи сил, що сприяють і протидіють змінам, протистоять одна одній. З поняттям «стабільність» зіставляється поняття «зміни». Підприємство буде мати стабільний стан коли вищезазначені групи сил рівні. У такому разі ніяких змін не відбувається. Модель управління організаційними змінами згідно К. Левіна – це трьохетапний процес:

«розморожування» – висновок підприємства з її його поточного стану;

«здійснення змін» – проведення бажаних змін;

«заморожування» – закріплення нового досягнення.

Перевагами цієї моделі є те, що вона може бути основою для розробки нових моделей, а *недоліком* – застарілість цієї моделі, а також відсутність детального алгоритму проведення змін.

Перевага другої моделі К. Левіна «Силове поле»: при формуванні програми змін враховується фактор ринку як головний. *Недолік*: відсутність поділу факторів на внутрішні і зовнішні. Враховуються тільки фактори, які гальмують та сприяють проведенню змін.

Модель Майкла Біра і Нітіна Норія «Теорія Е і теорія О». Теорія Е виходить з позиції ефективного досягнення фінансових цілей, збільшення прибутку. Об'єктом змін є структура та системи із застосуванням планованих та програмованих змін. Теорія О розглядає підприємство як систему, що саморозвивається з орієнтацією на організаційну культуру із застосуванням спонтанних змін. *Перевагою* цієї моделі є можливість комбінування «жорстких» і «м'яких» методів управління з метою досягнення максимального ефекту. *Недолік* – залежність від наявності найбільш талановитих та підготовлених лідерів, комбінація методів може призвести до повного провалу. Краще застосовувати або один або інший метод у «чистому» виді.

Модель С. Н. Германа та Ф. Кругера «Айсберг» відображає елементи «м'яких» та «жорстких» сфер організаційного життя. Жорсткі сфери організаційного життя перебувають на поверхні. Тому легше їх спостерігати та управляти ними. В свою чергу, м'які сфери відображають підводну частину. Тому вони важко піддаються управлінню. Основа айсберга знаходиться на під поверхнею – це стійка маса. Слід зазначити, якщо м'які сфери не будуть підтримувати по-справжньому тверді сфери, то таким чином може зруйнуватися весь айсберг, тобто підприємство. Тому серед заходів організаційних змін головнішими є заходи підводної частини айсберга, які носять неформальний характер і є важливим внутрішнім ресурсом змін. Таким чином метою організаційних змін є підйом на поверхню м'яких сторін організаційного життя, щоб вони легше піддавалися аналізу та управлінню. *Перевагою* цієї моделі є те, що враховуються поєднані в систему видимі та невидимі процеси підприємства. Однак *недоліком* є те, що не враховуються фактори зовнішнього середовища при системному підході управління змінами.

Модель Джона Коттера «8 сил» демонструє послідовні 8 етапів організаційних змін з метою переконання працівників щодо необхідності змін, отримання швидких результатів:

1. Створення відчуття терміновості та необхідності реалізації організаційних змін
2. Формування потужної керівної коаліції для керівництва змінами
3. Створення бачення для орієнтації та спрямованості змін
4. Передача бачення – інформування про нове бачення й стратегію
5. Надання співробітникам можливості діяти відповідно до бачення
6. Планування та досягнення короткострокових перемог
7. Консолідація для поліпшення і поглиблення змін
8. Закріплення нових підходів та удосконалення методів, що забезпечують розвиток лідерських якостей і наступність дій.

Перевагою цієї моделі є те, що вона є найбільш розробленою моделлю, яка передбачає детальний процес подолання змін. *Недоліком* є акцент лише на управлінні змінами на підприємстві.

Біокорпоративна модель Ф. Ж. Гуїяра та Дж. Н. Келлі «Перетворення бізнесу» уключає адаптований підхід щодо трансформації біокорпорацій. Тобто успіх запровадження зарубіжних інноваційних моделей залежить від їх адаптації до вітчизняних умов та особливостей українського менеджменту.

Біокорпоративна модель передбачає такі етапи:

1. Рефреймінг – накопичення розумової енергії, побудова системи показників для виходу з кризи
2. Реструктуризація – побудова економічної моделі, впорядкування інфраструктури
3. Пожвавлення – об'єднання корпоративного мозку з навколишнім середовищем, орієнтація на ринок
4. Реньюїтінг – оновлення системи винагороди, напрямків розвитку

Перевага біокорпоративної моделі Ф. Ж. Гуїяра та Дж. Н. Келлі «Перетворення бізнесу»: підприємство розглядається як жива система. *Недолік*: не враховуються фактори зовнішнього середовища.

Розглядаючи можливі напрямки застосування той чи іншої моделі управління змінами слід звернути увагу на можливість врахування факторів зовнішнього середовища (*економічний стан країни, міжнародні відносини, політика, законодавство, науково-технічний прогрес, наявність інвестицій, конкуренція*) з метою формування авторської моделі.

Виходячи з характеристик моделей, слід зазначити, що найбільш вагомими для їх застосування при побудові авторської моделі з врахуванням зовнішніх факторів є:

- Модель К. Левіна «Розморожування – здійснення змін – заморожування»
- Модель Майкла Біра і Нітіна Норія «Теорія Е і теорія О»
- Модель Дж. Коттера «8 сил»
- Модель Р. Ліппіта, Дж. Уатсона, Б. Уестлі «Планованих змін»
- Модель Д. Лінка «Діагностика, проектування і здійснення»

Основною для побудування авторської моделі повинна бути схема етапів, пов'язаних зі здійсненням планових змін та обліком «жорстких» і «м'яких» методів управління.

Таким чином, застосовуючи характеристику та особливості моделей управління змінами, механізм реалізації змін побудуємо авторську модель управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень (рис. 1).

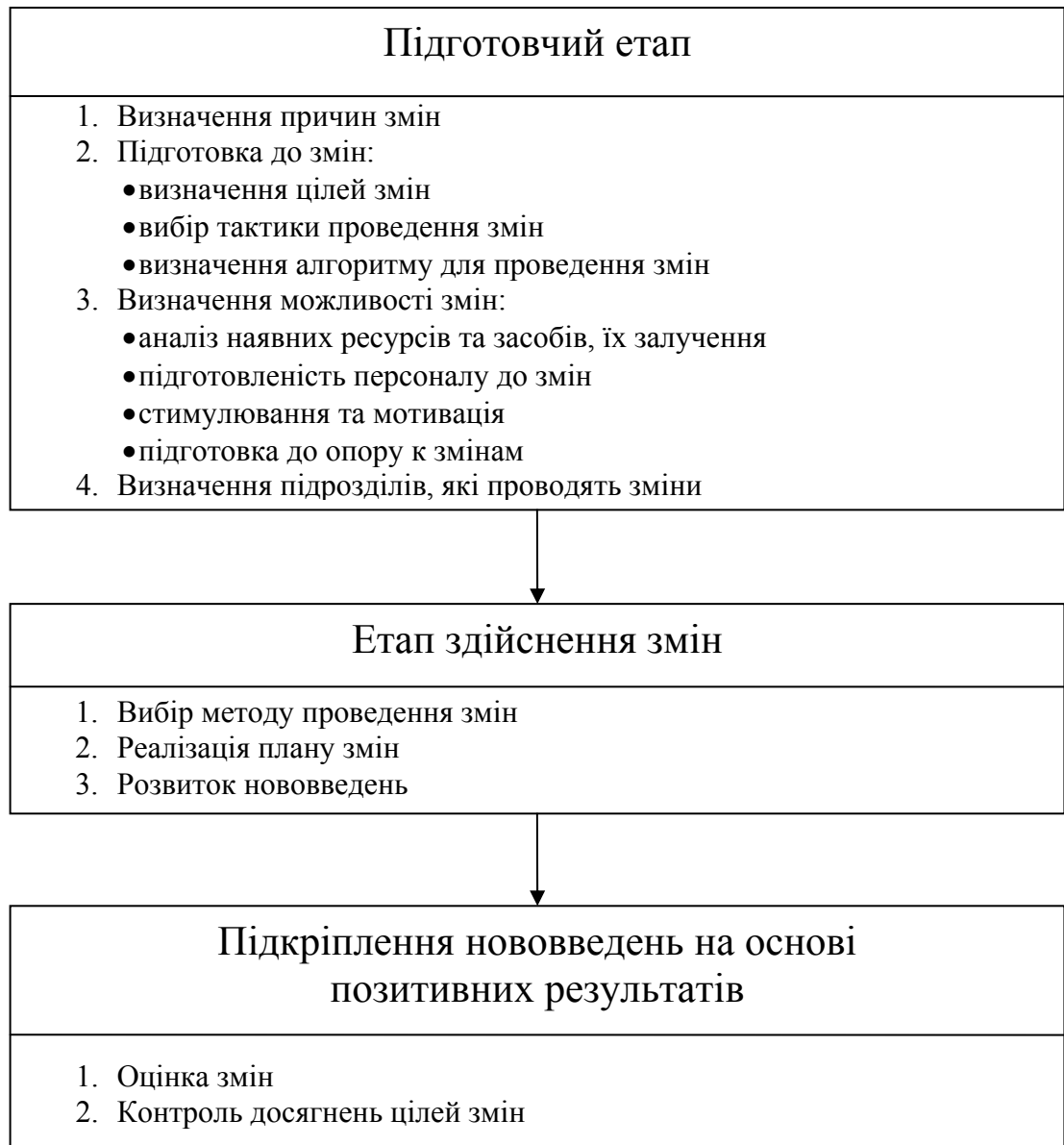


Рисунок 1. Авторська модель управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень.

Джерело: розробка Матусевича О. О. на основі [22-26]

Висновки. На основі аналізу останніх досліджень і публікацій у статті показана необхідність та цільове призначення управління змінами на підприємстві, зокрема на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень. Також проаналізовані моделі управління змінами. Відображені переваги та недоліки окремих моделей. На основі цих моделей побудована авторська модель управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень. Ця загальна авторська модель надасть змогу застосовувати її у багатьох випадках з можливістю окремого коригування. І, таким чином, саме управління змінами зможе краще організувати роботу залізничних пасажирських перевезень, а також підвищити їх конкурентоспроможність.

Також співставленні напрямки управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень зі змінами, що плануються. Це в свою чергу дасть змогу побудувати методологію дослідження при моделюванні системи змін в сфері пасажирських перевезень залізничного транспорту.

Список використаних джерел.

1. Дикань В. Л. Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах функціонування мережі міжнародних транспортних коридорів / В. Л. Дикань, М. В. Корінь // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 38. – с. 156 – 162
2. Якименко Н. В. Управління економічним зростанням залізничного транспорту в умовах розвитку транспортного ринку України: монографія / Н. В. Якименко. – Х.: УкрДАЗТ, 2012. – 437 с.
3. Бараш Ю. С. Управління залізничним транспортом країни: монографія / Ю. С. Бараш. – 2-ге вид., переробл. і доп. – Дніпропетровськ: Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. ак. В. Лазаряна, 2006 – 264 с.
4. Копитко В. І. Маркетингові дослідження залізничних перевезень як передумова ефективного менеджменту / В. І. Копитко // Вісн. Нац. Ун-ту «Львівська політехніка». – 2007. – № 580: Логістика. – С. 263 – 269

5. Копитко В. І. Маркетинго-логістичний підхід в організації пасажирських перевезень на залізничному транспорті, 2009. – С. 76 – 80 / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://docplayer.net/44801757-Marketingo-logistichniy-pidhid-v-organizaciyi-pasazhirskih-perevezen-na-zaliznichnomu-transporti.html>
6. Калініченко Л. Л. Методологічний підхід до управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах реформування галузі: монографія / Л. Л. Калініченко. – Х.: УкрДАЗТ, 2012 – 420 с.
7. Бараш Ю. С., Марценюк Л. В., Чаркіна Т. Ю. Інноваційний розвиток пасажирських компаній за рахунок обслуговування туристичних перевезень. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2017. – № 12
8. Степаненко С. В. Формування механізму управління організаційними змінами. // Всеукраїнський журнал науковий журнал «Актуальні проблеми інноваційної економіки». № 3/2016. – с. 60 – 67
9. Карпенко О. О. Управління змінами: Навчальний посібник / О. О. Карпенко. – К.: ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2018. – 216 с.
10. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями: учеб. пособие / Г. В. Широкова. – СПб. : СПбГУ, 2005. – 330 с.
11. Пічугіна Т. С. Управління змінами: навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Х.: ХДУХТ, 2017. – 226 с.
12. Шевченко І. Б. Управління змінами : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / І. Б. Шевченко. – К. : НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. – 231 с.
13. Бараш Ю. С., Чаркіна Т. Ю. Стратегія управління реформування залізничним транспортом України / Ю. С. Бараш, Т. Ю. Чаркіна. // 36. науково-практ. ст. «Вісник економіки транспорту і промисловості». – Харків : УкрДУЗТ, № 53, 2016. – С. 24-30.
14. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018>
15. Стадник В. В. Менеджмент : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – 2-ге вид., випр. и доп. – К. : Академвидав, 2007. – 472 с.
16. Матусевич О. О., Чаркіна Т. Ю., Колінько К. Г. Сутність змін і управління змінами на підприємстві та їх необхідність на залізничному транспорті. Ефективна економіка. 2018. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6742> (дата звернення: 12.01.2020). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.12.85
17. Сучасні проблеми управління змінами на підприємствах регіону: монографія / [кол. авт.]; за заг. ред. Н. Є. Муромець, О. А. Мельниченко. – Х.: ТОВ «В справі», 2016. – 268 с.
18. Модель в науці / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://uk.wikipedia.org/wiki/%CC%EE%E4%E5%EB%FC_\(%E7%E0%E3%E0%EB%FC%ED%E5_%E7%ED%E0%F7%E5%ED%ED%FF\)](http://uk.wikipedia.org/wiki/%CC%EE%E4%E5%EB%FC_(%E7%E0%E3%E0%EB%FC%ED%E5_%E7%ED%E0%F7%E5%ED%ED%FF))
19. Джордж Дж. М. Организационное поведение. Основы управления: учеб. / Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс/ – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 463 с.
20. Виханский О. С. Менеджмент : учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономистъ, 2006. – 670 с.
21. Kruger, W. Change Iceberg. Research: 24.09.2005 [Електронний ресурс] / [http:// www. Valuebasedmanagement](http://www.Valuebasedmanagement)
22. Степаненко С. В. Формування механізму управління організаційними змінами. // Всеукраїнський журнал науковий журнал «Актуальні проблеми інноваційної економіки». № 3/2016. – с. 60 – 67
23. Степаненко С. В. Науково-теоретичне дослідження сутності поняття «механізм» в контексті управління організаційними змінами / С. В. Степаненко // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. – 2015. – № 13. – с. 275 – 287
24. Воронков Д. К. Інтеграція підходів до управління змінами на підприємстві / Д. К. Воронков // «Економіка. Менеджмент. Підприємництво». Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені В. Даля, 2010. – № 22 (II). – с. 152 – 158
25. Найпак Д. В. Управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства: авт. дис. к.е.н.: 08.00.04 / Д. В. Найпак; Харк. нац. економ. ун-т. – Х., 2011 – 20 с.
26. Гайдей о.о. управління змінами на підприємстві / о.о. Гайдей // вісник бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 3(19). – с. 71–75.
27. Чаркіна Т. Ю. Туризм як засіб розширення життєвого простору людини / Л. В. Марценюк, Т. Ю. Чаркіна // Антропологічні виміри філософських досліджень. – 2017. – № 11. – С. 63-70.

References.

1. Dykan, V. L. and Korin, M. V. (2012), "Providing competitiveness of industrial enterprises in the conditions of functioning of the network of international transport corridors", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 38, pp. 156 – 162
2. Yakymenko, N. V. (2012), *Upravlinnia ekonomichnym zrostanniam zaliznychnoho transportu v umovakh rozvytku transportnoho rynku Ukrainy* [Management of economic growth of railway transport in the conditions of development of the transport market of Ukraine], UkrDAZT, Kharkiv, Ukraine, P. 437.
3. Barash, Yu. S. (2006), *Upravlinnia zaliznychnym transportom krainy* [Railway transport management in the country], 2nd ed., Vyd-vo Dnipropetr. nats. un-tu zalizn. transp. im. ak. V. Lazariana, Dnipropetrovsk, Ukraine, P. 264.
4. Kopytko, V. I. (2007), "Marketing research of rail transportation as a prerequisite for effective management", *Visn. Nats. Un-tu «Lvivska politehnika»*, vol. 580, Lohistyka, pp. 263 – 269.
5. Kopytko, V. I. (2009), "Marketing and logistics approach in the organization of passenger transportation by rail", [Online], available at: <https://docplayer.net/44801757-Marketingo-logistichniy-pidhid-v-organizaciyi-pasazhirskih-perevezen-na-zaliznichnomu-transporti.html> (Accessed 12 Jan 2020)

6. Kalinichenko, L. L. (2012), *Metodolohichniy pidkhid do upravlinnia personalom pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh reformuvannia haluzi* [Methodological approach to the management of the personnel of railway transport enterprises in the conditions of industry reforming], UkrDAZT, Kharkiv, Ukraine, P. 420.
7. Barash, Yu. S. Martseniuk, L. V. and Charkina, T. Yu. (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> (Accessed 12 Jan 2020)
8. Stepanenko, S. V. (2016), "Formation of the organizational change management mechanism", *Vseukrainskyi zhurnal naukovyi zhurnal «Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky»*, vol. 3, pp. 60 – 67.
9. Karpenko, O. O. (2018), *Upravlinnia zminamy: Navchalnyi posibnyk* [Change management: A study guide], TOV «SIK HRUP UKRAINA», Kyiv, Ukraine, P. 216.
10. Shirokova, G. V. (2005), *Upravlennie organizatsionnymi izmeneniyami: ucheb. posobie* [Organizational Change Management: A Textbook. manual], SPbGU, SPb., P. 330.
11. Pichuhina, T. S. Tkachova, S. S. and Tkachenko, O. P. (2017), *Upravlinnia zminamy: navch. pos.* [Change management: A study guide], KhDUKhT, Kharkiv, Ukraine, P. 226.
12. Shevchenko, I. B. (2015), *Upravlinnia zminamy : navch. posibnyk dlia stud. vyshchykh navch. zakladiv* [Change management: teach. study guide. higher education. institutions], NTU «KPI» Politehnika, Kyiv, Ukraine, P. 231.
13. Barash, Yu. S. and Charkina, T. Yu. (2016), "Railway Reform Management Strategy of Ukraine", *Zb. naukovoprakt. st. «Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti»*, vol. 53, pp. 24-30.
14. The Verkhovna Rada of Ukraine, The Law of Ukraine "On approval of the National Transport Strategy of Ukraine until 2030", [Online], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018> (Accessed 12 Jan 2020)
15. Stadnyk, V. V. and Yokhna, M. A. (2007), *Menedzhment: pidruchnyk* [Management: textbook], 2nd ed., Akademvydav, Kyiv, Ukraine, P. 472.
16. Matusovich, O., Charkina, T. and Kolinko, K. (2018), "The essence of change and management by changes in the enterprise and their need for rail transport", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6742> (Accessed 12 Jan 2020). DOI: [10.32702/2307-2105-2018.12.85](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.85)
17. Muromets, N. Ye. and Melnychenko, O. A. (2016), *Suchasni problemy upravlinnia zminamy na pidpriemstvakh rehionu: monohrafiia* [Modern problems of change management at enterprises of the region: monograph], TOV «V spravi», Kharkiv, Ukraine, P. 268.
18. Model in Science, [Online], available at: [http://uk.wikipedia.org/wiki/%CC%EE%E4%E5%EB%FC_\(%E7%E0%E3%E0%EB%FC%ED%E5_%E7%ED%E0%F7%E5%ED%ED%FF\)](http://uk.wikipedia.org/wiki/%CC%EE%E4%E5%EB%FC_(%E7%E0%E3%E0%EB%FC%ED%E5_%E7%ED%E0%F7%E5%ED%ED%FF)) (Accessed 12 Jan 2020)
19. Dzhordzh Dzh. M. (2003), *Organizatsionnoe povedenie. Osnovy upravleniya: ucheb.* [Organizational behavior. Fundamentals of management: textbook], JuNITI-DANA, Moscow, Russia, P. 463.
20. Vihanskij, O. S. and Naumov, A. I. (2006), *Menedzhment: ucheb.* [Management: textbook], Jekonomist, Moscow, Russia, P. 670.
21. Kruger, W. Change Iceberg. Research: 24.09.2005, [Online], available at: / [http:// www. Valuebasedmanagement](http://www.Valuebasedmanagement) (Accessed 12 Jan 2020)
22. Stepanenko, S. V. (2016), "Formation of the organizational change management mechanism", *Vseukrainskyi zhurnal naukovyi zhurnal «Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky»*, vol. 3, pp. 60 – 67.
23. Stepanenko, S. V. (2015), "Scientific-theoretical study of the essence of the concept of "mechanism" in the context of organizational change management", *Visnyk Volynskoho instytutu ekonomiky ta menedzhmentu*, vol. 13, pp. 275 – 287.
24. Voronkov, D. K. (2010), "Integration of approaches to change management at the enterprise", *«Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnytstvo». Zbirnyk naukovykh prats Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni V. Dalia*, vol. 22 (II), pp. 152 – 158.
25. Naipak, D. V. (2011), "Management of organizational changes in ensuring the development of the enterprise", Ph.D. Thesis, 08.00.04, D. V. Naipak; Khark. nats. ekonom. un-t., Kharkiv, Ukraine, P. 20.
26. Haidei, O.O. (2012), "Enterprise Change Management", *Visnyk berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, vol. 3(19), pp. 71–75.
27. Martseniuk, L. V. and Charkina, T. Yu. (2017), "Tourism as a Means of Expanding Human Living Space", *Antropolohichni vymiry filosofskykh doslidzen*, vol. 11, pp. 63-70.

Стаття надійшла до редакції 15.01.2020 р.