

УДК 338.48

МАТУСЕВИЧ О.О.^{1*}, ЧАРКІНА Т. Ю.^{2*}, ГАЛУШКО Л. Д.^{3*}

¹ к.е.н., доцент каф. «Облік і оподаткування», Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна, ул. Лазаряна, 2, 49010, Дніпро, Україна, тел. (056) 373-15-69 ел. пошта alex_m73@meta.ua

^{2*} к.е.н., доцент каф. «Економіка та менеджмент», Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна, ул. Лазаряна, 2, 49010, Дніпро, Україна, тел. (056) 373-15-69 ел. пошта charkina@i.ua

^{3*} Магістр, Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна, ул. Лазаряна, 2, 49010, Дніпро, Україна, тел. (056) 373-15-69 ел. пошта galushko@uz.gov.ua

ПІДХОДИ ТА ФУНКЦІЇ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЦІ В СФЕРІ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

Мета. Формулювання та характеристика основних етапів управління змінами на підприємстві, визначення стратегій управління змінами, визначення напрямів досліджень управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень, визначення наукових підходів щодо управління змінами підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень, визначення функцій управління змінами підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень. **Методика.** Для рішення задач такого класу у роботі запропоновано застосувати системний, комплексний підходи та методи раціонального рішення проблем. **Результати.** У роботі визначено зв'язок наукових підходів та функцій до управління змінами з факторами, які впливають на конкурентоспроможність пасажирських поїздів. **Практична значимість.** Визначений зв'язок наукових підходів та функцій до управління змінами з факторами, які впливають на конкурентоспроможність пасажирських поїздів, дасть можливість у подальшому сформулювати принципи та механізми управління змінами підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень та взагалі визначити цільове призначення управління змінами підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень.

Ключові слова: підхід; функції; управління змінами; етапи; напрями досліджень; залізничний; пасажирські перевезення; фактор.

Постановка проблеми

Для підвищення стабільної та ефективної діяльності будь якого підприємства необхідно своєчасне та уміле управління змінами внутрішнього та зовнішнього характеру. В свою чергу розвиток залізничного транспорту, як найбільш економічно значущій галузі, потребує де яких змін в управлінні з метою досягнення позитивних результатів. Для досягнення цих результатів потрібні теоретичні знання, за допомогою яких можна дослідити закономірності розвитку підприємств залізниці. Успішність управління змінами пов'язана з підвищенням конкурентоспроможності залізничного транспорту. У сфері якого треба дослідити роботу пасажирського господарства, оскільки воно є збитковим. Таким чином, рішення цієї проблеми потребує:

- дослідження підходів щодо управління змінами як звичайних підприємств так і підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень;

- дослідження задач та функцій управління змінами звичайного підприємства та підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Відносно досліджень щодо підходів до управління змінами на підприємстві, а також функцій управління змінами слід зазначити існування різних думок, уявлень та тлумачень цих складових організацій управління змінами. Так, Карпенко О. О. [1] досліджує індивідуальні, командні, організаційні, структурні зміни, зміни у

стратегічному розвитку організації, корпоративної культури, на основі інформаційних технологій та пропонує такі підходи до управління змінами, як біхевіористський, когнітивний, психодинамічний, гуманістичний. Широкова Г. В. [2] при дослідженні організаційних змін вказує на наступні підходи до їх управління: функціональний, дивізіональний, матричний, командний, мережений. Пічугіна Т. С. [3] в свою чергу, вказує на процесний, системний, ситуаційний, поведінковий, контекстний, міждисциплінарний, компетентнісний, адаптивний підхід. Крім того, досліджуються такі функції управління змінами, як адміністративна, орієнтована на результати, підприємницька та інтеграційна. Згідно дослідження [4] управління змінами може протікати за реактивним, проактивним підходом, та підходом ігнорування змінами. Шевченко І. Б. [5] при проведенні індивідуальних змін вказує на необхідність застосування біхевіористичного (поведінкового), когнітивного, психодинамічного та гуманістично-психологічного підходів.

Таким чином, слід зазначити на відсутність єдності у визначенні підходів та функцій до управління змінами та потребує подальших досліджень, особливо на підприємствах залізничного транспорту.

Формулювання цілей статті

На основі аналізу останніх досліджень і публікацій слід визначити наступні цілі цієї статті:

- сформулювати та охарактеризувати основні етапи управління змінами на підприємстві;
- визначити стратегії управління змінами на підприємствах залізничного транспорту;
- визначитися з напрямками досліджень управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень;
- визначити наукові підходи щодо управління змінами підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень

- визначити функції управління змінами підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень

Виклад основного матеріалу

З аналізу останніх досліджень щодо теми поточної роботи впливає необхідність здійснення планових змін на підприємстві, що має бути однією зі основних складових його розвитку. Таким чином, це зумовлює дослідження етапів управління змінами на підприємстві. Тому, на початку дослідження є сенс сформулювати та охарактеризувати основні етапи управління змінами на підприємстві.

Взагалі, поняття «управління» визначається як процес досягнення визначених цілей. Цей складний процес має складатися з деяких етапів, які повинні стосуватися таких елементів, як [3]: організація, керівництво, мистецтво спілкування з людьми та виконання. Тому розглянемо підходи різних вчених щодо визначення етапів управління змінами.

Серед робіт зарубіжних вчених слід зазначити роботу Х. Рамперсада, який вказує на наступні етапи управління змінами [6]:

- планування;
- реалізація;
- контроль;
- регулювання;
- координування.

Згідно його дослідження планування визначає об'єкт змін, їх формування та підтримку. Другий етап – реалізація змін – визначається експериментальним впровадженням. Контроль, в свою чергу, означає перевірку результатів реалізації з наступним регулюванням. А останній етап – координування передбачає впровадження раніше перевірені змін.

Другий підхід до визначення етапів управління змінами на підприємстві був запропонований К. Левіном. Він виділяє три основних етапи [7]:

- розмороження;
- рух;
- замороження.

Перший етап передбачає оцінку ситуації, збільшення дієвих сил та зменшення опору. Рух означає розробку нових вимог та реалізацію змін. Замороження, в свою чергу, показує винагороду за очікуваний результат.

Згідно дослідженням вітчизняного вченого, Тарасюка Г. М., управління змінами уключає такі етапи [8]:

- підготовка змін;
- розробка системи мотивації змін;
- планування та реалізація змін;
- підтримка змін.

Процес управління змінами на підприємстві згідно Ларрі Грейнеру уключає шість етапів [9]:

- спонукання та тиск;
- посередництво;
- діагностика;
- забезпечення виконання нового курсу;
- експеримент та виявлення;
- підкріплення та згода.

Перший етап показує необхідність змін за допомогою факторів внутрішнього середовища і застосування тиску зовнішніх факторів. Посередництво передбачає залучення зовнішнього консультанта в якості посередника. Третій етап передбачає збір повної інформації із застосуванням зворотного зв'язку. Четвертий етап вимагає виконання зобов'язань щодо дотримання нового курсу, на який націлене підприємство. Метою п'ятого етапу є підвищення ефективності змін на підприємстві за допомогою експерименту. Заключний етап має за мету мотивування персоналу, а також впровадження змін.

Другі автори, Осовська Г.В. та Осовський О. А., розглядають процес управління змінами у комплексі з його функціями, а саме [10]:

- планування;
- організація;
- мотивація;
- контроль;
- регулювання.

Щодо дослідження процесу управління змінами на підприємствах залізничного транспорту, а саме етапів управління змінами, слід звернутися до концепції державної програми реформування залізничного транспорту України, проблемам та напрямкам цього реформування.

Оскільки в країні залізничний транспорт знаходиться на стадії реформування, слід звернутися до наступних документів, які визначають стратегію розвитку залізничного транспорту України:

- Національна транспортна стратегія України на період до 2030 р. [11];
- Стратегія розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року [12].

Дослідженнями питання реформування залізничного транспорту присвячено багато праць таких вітчизняних вчених, як Ейтутіс Г. Д., Бараш Ю. С., Макаренко М. В., Гончаров О. М., Самсонів В. М. та інші. Питання проблем реформування та управління змінами на підприємствах залізничного транспорту має надзвичайну актуальність, оскільки залізнична галузь, особливо у сфері пасажирських перевезень, повинна відповідати європейським стандартам якості транспортних послуг.

Для поліпшення роботи пасажирського господарства у 2017 році була остаточно сформована нова схема управління пасажирськими перевезеннями Укрзалізниці, яка передбачала суттєве зменшення кількості працівників Департаменту пасажирських перевезень, утворення окремої пасажирської компанії на рівні Укрзалізниці з філіями на кожній залізниці та одночасною ліквідацією пасажирських служб. До цієї компанії було включено усю пасажирську залізничну інфраструктуру, що існувала на залізницях і приймала участь у пасажирських перевезеннях крім швидкісних та приміських (вокзали, вагонні депо та дільниці, бази обслуговування пасажирів, пральні та інше). [13]

Так, згідно Стратегії розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року можна виділити такі напрямки в сфері пасажирських перевезень, як:

- технічне переоснащення об'єктів інфраструктури залізниць;
- забезпечення залізниць рухомим складом вітчизняного виробництва, здатним істотно підвищити техніко-технологічні показники; удосконалення технології організації перевезень;
- удосконалення системи формування тарифів на послуги залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень;
- державна підтримка при закупівлі пасажирського рухомого складу, будівництва і реконструкції об'єктів інфраструктури залізниць, що мають соціальне значення.

Завдяки аналізу праць вищевказаних вчених та програм реформування, слід виділити деякі проблеми та напрями реформування та управління змінами на підприємствах залізничного транспорту.

Серед проблем слід виділити наступні:

- системне відновлення основних фондів;
- вади в організації пасажирських перевезень;

- підвищення якості перевезень.

Таким чином, застосовуючи основні напрями реалізації Стратегії розвитку залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень та відповідні дослідження вчених, можна виділити деякі напрями досліджень, які спрямовані на реформування та управління змінами підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень [11 -14] :

- аналіз динаміки показників для характеристики обсягів транспортної діяльності пасажирських перевезень;
- аналіз якісних показників функціонування залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень;
- аналіз ринку транспортних послуг та конкуренції на ньому;
- аналіз тарифів на пасажирські перевезення на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- аналіз попиту та пропозицій на залізничні пасажирські перевезення;
- аналіз переваг, недоліків та перспектив розвитку транспортних послуг в сфері залізничних пасажирських перевезень.

Ефективне управління змінами підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень повинно передбачати якісний розвиток кожного з вищевказаних напрямків.

Зазначені проблеми та напрямки дослідження обумовлюють застосування деяких стратегій щодо реформування та управління змінами. Серед відомих форм стратегічних змін можна зазначити [3]:

- *трансформація* – це перевтілення, перетворення, зміна форми, виду або властивостей будь-чого. При такої формі застосовуються економіко-організаційні зміни з метою перетворення підприємства до бажаного стану.

- *реструктуризація* означає здійснення організаційно-економічних та інших заходів, які спрямовані на зміну управління підприємства, його структури, підвищення ефективності роботи і так далі.

Варіанти реструктуризації:

- злиття підприємств;
- перепрофілювання підприємств;
- виділення окремих структурних підрозділів підприємств;

- *реорганізація* – це зміна організаційно-правової форми організації та все що з цим пов'язано. Напрямами реорганізації мають

бути подрібнення, укрупнення або перетворення підприємства.

Взагалі, слід зазначити, що стратегія щодо управління змінами повинна гарантувати створення умов, при яких підприємство зможе досягти успіху. Таким чином, зазначимо наступні види стратегій [3]:

1) *випереджальна стратегія* (означає ретельний моніторинг внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на роботу підприємства з метою виявлення нових можливостей);

2) *стратегія розвитку* (означає вдосконалення можливостей підприємства завчасно реагувати на зміни умов його існування);

3) *стратегія оптимізації* (підвищення здатності підприємства реагувати на зміни обстановки та відтворення втрачених позицій з метою впровадження коригувальних дій);

4) *стратегія перебудови* (перегляд відносин підприємства з ринком та внутрішніх методів роботи);

5) *стратегія скорочення або розпродажу* (обмеження номенклатури продукції тільки ефективними її видами або ліквідація підприємства та інше, що призведе до радикальних змін).

Таким чином, на основі розглянутих вище стратегій щодо управління змінами, слід зазначити, що *стратегія змін* – це такий підхід, який був обраний залежно від обставин враховуючи такі фактори, як:

- темп здійснення змін;
- ступінь управління;
- застосування зовнішніх структур;
- вид зосередження зусиль.

Виходячи з дій зі сторони менеджерів можна класифікувати стратегії змін на такі [15]:

- директивна стратегія (нав'язування змін);

- стратегія, яка заснована на переговорах;

- нормативна стратегія (з'ясування загального відношення до змін);

- аналітична стратегія (чітке визначення проблеми, збір та вивчення інформації);

- стратегія, яка орієнтована на дії (знаходження рішень на основі отриманих результатів).

Оскільки особливістю стратегії є наявність факторів, які неможливо визначити з достатньо високою мірою вірогідності, стратегію можна

сформулювати в загальних рисах, яка носить очікуваний характер. На основі вище розглянутих її видів можна сформулювати такі групи стратегій [5]:

- стратегії стабільності (зосередження на існуючих видах діяльності, їх підтримка)
- стратегії скорочення
- стратегії інтенсивного зростання інтеграції (розширення підприємства створюючи нові структури) або диверсифікації (докорінна зміна товарного асортименту).

Серед розглянутих стратегій для залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень більш властиві саме ці стратегії:

1) стратегії стабільності – оскільки АТ «Українська залізниця» домінує на ринку зі стабільною технологією та ще тому, що це є більш найпростіший та менш ризикований шлях;

2) стратегії скорочення – оскільки існує необхідність в узгодженні видів діяльності та підтримці найбільш перспективних;

3) стратегії інтеграції – оскільки, АТ «Українська залізниця» є монополістом в сфері залізничних перевезень, до тог ж ця галузь достатньо швидко розвивається та висока вірогідність можливих збоїв під час перевезень.

Слід зазначити, що саме розгляд стратегій далі спонукає провести дослідження щодо підходів та функцій до управління змінами підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень.

На початку дослідження треба визначити деякі загальні терміни відносно цього питання, а потім перейти до особливостей їх застосування для залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень.

Поняття «управління змінами» слід характеризувати із застосуванням наступних підходів до управління змінами на підприємстві [3]:

- *процесний підхід* (складовими управління змінами є взаємопов'язані послідовні дії);

- *системний підхід* (управління змінами визначається як механізм побудови сукупності елементів);

- *ситуаційний підхід* (управління змінами визначається вибором пріоритетних елементів);

- *поведінковий (біхевіористський) підхід* (визначається єдністю працівників до впровадження змін);

- *контекстний підхід* (передбачається аналіз внутрішнього та зовнішнього організаційного контексту підприємства);

- *міждисциплінарний підхід* (управління змінами потребує дослідження з різних позицій окремих наук);

- *компетентнісний підхід* (залучення спеціалістів, які володіють необхідними професійними здібностями з метою досягнення конкретних цілей);

- *адаптивний підхід* (необхідність пристосування підприємства до динамічних умов зовнішнього середовища).

- *комплексний підхід* (одночасно враховуються технічні, економічні, організаційні, соціальні, психологічні та інші сторони менеджменту, та їх взаємозв'язки);

- *функціональний підхід* (потреба визначається як сукупність функцій, які треба виконати для її задоволення).

Серед зазначених підходів до управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень більш вагомими є: системний, ситуаційний, комплексний, процесний та функціональний підходи.

Так, згідно з системним підходом це метод виживання на ринку, перетворення складного в просте. До того ж характерними рисами сфери пасажирських перевезень, до якої можливо застосувати цей підхід є:

- комплексність проблем та необхідність їх вивчення разом з економічними, управлінськими, соціальними, технічними та іншими аспектами;

- ускладнення проблем;

- динамічність ситуацій, які змінюються;

- дефіцит ресурсів;

- глобалізація конкуренції, виробництва.

Особливості застосування ситуаційного підходу в сфері пасажирських перевезень:

застосування методів, які більш адаптовані до конкретної ситуації з врахуванням принципу альтернативності та різновидів ситуацій за змістом, за видом управлінського рішення, за ресурсами та засобами забезпечення реалізації управлінських рішень.

Особливості комплексного підходу, які були зазначені вище, дуже добре характеризують сферу залізничних

пасажирських перевезень. Таким чином, можливо його застосування.

Застосування процесного підходу в сфері пасажирських перевезень залізничного транспорту дає можливість розглядати процес управління змінами з врахуванням таких функцій, як:

- стратегічний маркетинг (формування інновацій та ринкової стратегії);
- планування (аналіз факторів зовнішнього середовища, прогнозування, вибір найкращого варіанта плану);
- організація процесів (комплекс управлінських та виробничих процесів з метою реалізації планів);
- облік (фіксація часу, витрат ресурсів та інше);
- контроль (забезпечення виконання програм, планів та інших документів, які реалізують управлінські рішення);
- мотивація (процес спонукання до діяльності для досягнення власних цілей);
- координація (встановлення зв'язків, взаємодії, узгодженість роботи компонентів системи).

Продовженням застосування процесного підходу може бути функціональний підхід як ланцюг розвитку об'єкта:

потреби → функції → показники майбутнього об'єкту → зміна структури системи

Перевагами функціонального підходу у системі управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень є [16]:

- 1) висока компетентність спеціалістів;
- 2) підготовка якісної методичної інформації.

До недоліків слід віднести [16]:

- 1) зацікавленість структурних підрозділів у реалізації своїх цілей;
- 2) зменшення оперативності роботи органів управління та рівня відповідальності;
- 3) широке використання адміністративних методів управління.

Серед підходів, які дозволяють збільшити якість та кількість додаткових послуг для пасажирів та зменшити технологічні витрати, можна зазначити реінжиніринг, процесний підхід.

Зведемо інформацію щодо підходів до управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень (рис.1).



Рис. 1. Підходи до управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень.

Джерело: [3] з добробкою Чаркіної Т. Ю.

Серед найскладніших проблем для пасажирських перевезень, які потребують рішення, є:

- збитковість пасажирських перевезень;
- моральне та фізичне старіння виробничих фондів залізничного транспорту;
- низька інвестиційна привабливість залізничної галузі;
- низька конкурентоспроможність залізничного транспорту;
- низька підтримка розвитку залізничної галузі з боку держави.

На основі аналізу державних програм та стратегій розвитку залізничного транспорту слід зазначити, що необхідно застосовувати такі кроки до реформування залізничного транспорту, які б передбачали технічне переоснащення галузі, максимальну участь у цьому процесі різних регіонів країни та важливість державного регулювання. Все це має бути в основі загального підходу щодо реформування залізничного транспорту. Додатково слід вказати, що відсутність конкурентного середовища в сфері пасажирських перевезень може обмежувати інвестиційні можливості залізниць України. Тому, важливою складовою реформування на залізничному транспорті має бути створення ефективної бізнес-моделі пасажирських перевезень. Таким чином, зазначимо деякі умови щодо забезпечення управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень:

- застосування державних дотацій на довгострокову перспективу;
- забезпечення розподілу витрат між вантажними та пасажирськими перевезеннями;
- державне регулювання тарифів на пасажирські перевезення;
- створення незалежних компаній, які організують перевізний процес;
- застосування ринкових відносин в сфері пасажирських перевезень залізничного транспорту країни.

Ще один підхід, який слід застосовувати до управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень – це маркетинго-логістичний підхід. Його метою є формування системи управління на макрорівні, яка повинна забезпечити координацію перевізних та пропускних

можливостей залізниць та зростаючих об'ємів пасажиропотоків. Саме формування структури залізничних пасажирських перевезень із застосуванням вищезазначеного підходу створює умови для підвищення ефективності та оптимізації цього процесу. [17]

Оскільки процес управління змінами розглядається з урахуванням ряду функцій, тому що управлінська діяльність – це поєднання різних видів діяльності, далі слід дослідити окремі види різноманітних робіт, які мають назву «функції управління». Підходи до управління змінами нерозривно пов'язані з функціями управління.

Пояснимо цій термін. По-перше, у перекладі з латинської мови слово «функція» означає «виконання», «здійснення». Призначення функції – це вирішення складних та специфічних проблем взаємодії між різними напрямками діяльності. Функції управління виникли в результаті спеціалізації праці. Серед основних функцій управління діяльністю підприємства слід зазначити [18]:

- функція планування;
- функція організації;
- функція мотивації;
- функція контролю.

Питанням дослідження цих та інших функцій управління займалися такі вчені, як О. М. Гірняк, А. Файоль, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі. Досліджуємо застосовність цих видів функцій до управління змінами підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень.

Функція планування передбачає розкриття реальної мети підприємства та засобів її досягнення. Таким чином, ця функція визначає перспективу підприємства, а також її майбутній стан. Це головна функція управління від якої залежать інші функції.

Функція організації спрямована на об'єднання та взаємодію окремих частин у ціле. Завдяки чому утворюється стійка життєздатна система. Саме організаційний підхід дозволяє вивчення будь якої системи виходячи із дослідження внутрішньої структури. Загалом організаційний процес дуже складний. Це пояснюється здійсненням періодичних змін у роботі залізничної галузі.

Функція мотивації включає розробку та використання різних стимулів з метою ефективної взаємодії суб'єктів того чи іншого

виду діяльності. Особливо ця функція важлива для отримання хорошого результату в сфері залізничних пасажирських перевезень з метою удосконалення обслуговування пасажирів, оскільки в основі лежать соціальні, фізіологічні потреби, потреби безпеки людей.

Функція контролю дає можливість стежити за виконанням управлінських рішень та вносити корективи. Оскільки контроль – це порівняння реальних результатів з бажаними, він здатен гарантувати в сфері

залізничних пасажирських перевезень досягнення хороших результатів.

Додатково слід зазначити, що всі ці вищезазначені функції відповідають процесному підходу до управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень.

Таким чином, на основі останнього дослідження [19] можна застосувати деякі вищезазначені підходи до управління змінами до окремих груп факторів, які впливають на конкурентоспроможність пасажирських поїздів, таблиця 1.

Таблиця 1

Фактори впливу на конкурентоспроможність пасажирських перевезень з підходами до управління змінами на підприємствах залізничного транспорту

Джерело [розробка Матусевича О. О.]

Підходи до управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень	Фактори впливу на конкурентоспроможність пасажирських перевезень
Системний підхід Процесний підхід	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
Ситуаційний підхід Комплексний підхід Процесний підхід	Фактори, які залежать від організації руху <ul style="list-style-type: none"> • кількість зупинок поїзда • графік руху поїзда • термін подорожі • композиція поїзду • підвищення комфортності
Комплексний підхід Процесний підхід Функціональний підхід	Фактори, які залежать від стану інфраструктури та дальності подорожі <ul style="list-style-type: none"> • Дальність подорожі • Стан залізничної інфраструктури • Безпечність поїздки
Комплексний підхід Процесний підхід	Фактори, які залежать від характеристики рухомого складу <ul style="list-style-type: none"> • вартість рухомого складу • вартість поїздки • вид рухомого складу • технічна характеристика рухомого складу • швидкість руху • якісні показники рухомого складу • вартість планових видів ремонту • вартість технічного обслуговування

Ситуаційний підхід	Фактори, які впливають на якість обслуговування пасажирів <ul style="list-style-type: none"> • прийняття управлінських рішень • сервіс обслуговування • кваліфікація обслуговуючого персоналу • мотивація персоналу
--------------------	---

Висновки

У статті сформульовані та охарактеризовані основні етапи управління змінами на підприємстві, визначені напрями досліджень управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень, визначені стратегії управління змінами, наукові підходи щодо управління змінами підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень, визначені функції управління змінами підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень. Також визначено зв'язок наукових підходів та функцій до

управління змінами з факторами, які впливають на конкурентоспроможність пасажирських поїздів. Це надасть змогу у подальшому сформулювати принципи та механізми управління змінами підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень та взагалі визначити цільове призначення управління змінами підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Карпенко О. О. Управління змінами: Навчальний посібник / О. О. Карпенко. – К.: ТОВ «СІК ГРУП Україна», 2018. – 216 с.
2. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями: учеб. пособие / Г. В. Широкова. – СПб.: СПбГУ, 2005. – 330 с.
3. Пічугіна Т. С. Управління змінами: навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Х.: ХДУХТ, 2017. – 226 с.
4. Сучасні проблеми управління змінами на підприємствах регіону: монографія / [кол. авт.]; за заг. ред. Н. Є. Муромець, О. А. Мельниченка. – Х.: ТОВ «В справі», 2016. – 268 с.
5. Шевченко І. Б. Управління змінами : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / І. Б. Шевченко. – К.: НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. – 231 с.
6. Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт Рамперсад: [пер. с англ.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.
7. Mark K. Smith "Kurt Lewin: groups, experiential learning and action research". The Encyclopedia of Informal Education, June 2001. [Електрон. ресурс]. – www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm.
8. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – Житомир: ЖДТУ, 2010 – №2(52). – с. 287 – 291.
9. Larry E. Greiner, "Patterns of Organization Change", Harvard Business Review, May-June 1967, in Organizational Change and Development, ed. G. W. Dalton. P. R. Lawrence, and L. E. Greiner (Homewood, Ill: Irwin, 1970).
10. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підручник. Вид. 3-тє, перероб. і доп. – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.

11. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 р. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30.05.2018р. № 430-р: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/NT3764.html
12. Стратегія розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року: <http://www.uz.gov.ua>
13. 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
14. Каличева Н. Визначення шляхів забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту України. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – в № 29. – С. 217 – 220
15. «Управление изменениями» Учебное пособие для студентов специальности 08050765 «Менеджмент организации» / ФГБОУ ВПО «Российский химико-технологический университет им. Д. И. Менделеева», Новомосковский институт (филиал); Новомосковск, 2012. – 200 с.
16. Глебова Є. Аналіз структурних змін у системі управління підприємствами і організаціями залізничного транспорту України // Економічний аналіз. Випуск 10. Частина 3, 2012 – с. 249 – 253
17. Копитко В. І. Маркетинго-логістичний підхід в організації пасажирських перевезень на залізничному транспорті. // Вісник Національного університету «Львівська Політехніка». – 2009. – с. 76 – 80
18. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: навчальний посібник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.
19. Матусевич О. О., Чаркіна Т. Ю., Колінько К. Г. Сутність змін і управління змінами на підприємстві та їх необхідність на залізничному транспорті. // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». www.economy.nauka.com.ua |№12, 2018| 27.12.2018 р.

МАТУСЕВИЧ А. А.^{1*}, ЧАРКІНА Т. Ю.^{2*}, ГАЛУШКО Л. Д.^{3*}

¹ к.э.н., доцент каф. «Учет и налогообложение», Днепропетровский национальный университет железнодорожного транспорта имени академика В. Лазаряна, ул. Лазаряна, 2, 49010, Днепр, Украина, тел. (056) 373-15-69 эл. почта alex_m73@meta.ua

^{2*} к.э.н., доцент каф. «Экономика и менеджмент», Днепропетровский национальный университет железнодорожного транспорта имени академика В. Лазаряна, ул. Лазаряна, 2, 49010, Днепр, Украина, тел. (056) 373-15-69 эл. почта charkina@i.ua

^{3*} Магистр, Днепропетровский национальный университет железнодорожного транспорта имени академика В. Лазаряна, ул. Лазаряна, 2, 49010, Днепр, Украина, тел. (056) 373-15-69 эл. почта galushko@uz.gov.ua

ПОДХОДЫ И ФУНКЦИИ К УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ ПРЕДПРИЯТИЙ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ В СФЕРЕ ПАССАЖИРСКИХ ПЕРЕВОЗОК

Цели. Формулировка и характеристика основных этапов управления изменениями на предприятии, определение стратегий управления изменениями, определение направлений исследований управления изменениями на предприятиях железнодорожного транспорта в сфере пассажирских перевозок, определение научных подходов к управлению изменениями предприятий железнодорожного транспорта в сфере пассажирских перевозок, определение функций управления изменениями предприятий железнодорожного транспорта в сфере пассажирских перевозок. **Методика.** Для решения задач такого класса в работе предложено применить системный, комплексный подходы и методы рационального решения проблем. **Результаты.** В работе определена связь научных подходов и функций управления изменениями с факторами, которые влияют на конкурентоспособность пассажирских поездов. **Практическая значимость.** Определена связь научных подходов и функций управления изменениями с факторами, которые влияют на конкурентоспособность пассажирских поездов, что даст возможность в дальнейшем сформулировать принципы и механизмы управления изменениями предприятий железнодорожного транспорта в сфере пассажирских перевозок и определить целевое назначение управления изменениями предприятий железнодорожного транспорта в сфере пассажирских перевозок.

Ключевые слова: подход; функции; управление изменениями; этапы; направления исследований; железнодорожный; пассажирские перевозки; фактор.

MATUSEVICH O. O.^{1*}, CHARKINA T. Yu.^{2*}, HALUSHKO L. D.^{3*}

¹ Ph.D (Economics), associate professor, Dep. «Accounting and taxation», Dniprovsky National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan, Lazaryan St., 2, Dnipro, Ukraine, 49010, tel. +38(056) 373-15-69 e-mail: alex_m73@meta.ua

^{2*} Ph.D (Economics), associate professor, Dep. «Economics and management», Dniprovsky National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan, Lazaryan St., 2, Dnipro, Ukraine, 49010, tel. +38(056) 373-15-69 e-mail: charkina@i.ua

^{3*} Magister, Dniprovsky National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan, Lazaryan St., 2, Dnipro, Ukraine, 49010, tel. +38(056) 373-15-69 e-mail: galushko@uz.gov.ua

APPROACHES AND FUNCTIONS TO CHANGE MANAGEMENT OF THE RAILWAY ENTERPRISES IN THE FIELD OF PASSENGER TRANSPORT

Purposes. Formulation and characterization of the main stages of change management in the enterprise, definition of strategies to change management, definition of directions to researches of change management at the enterprises of railway transport in the passenger sector, the definition of scientific approaches to change management of the railway transport enterprises in the field of passenger transport, definition of change management functions to the railway transport enterprises in the sphere of passenger transportation. **Methods.** To solve the problems of this class in the work it is proposed to apply a systematic, integrated approaches and methods of rational problem solving. **The Results.** The paper defines the relationship of scientific approaches and functions of change management with the factors that affect the competitiveness of passenger trains. **Practical significance.** A certain connection of scientific approaches and functions of change management with the factors that affect the competitiveness of passenger trains, will further formulate the principles and mechanisms of change management of railway transport enterprises in the field of passenger transport and generally determine the purpose of change management of railway transport enterprises in the field of passenger transport.

Keywords: approach; functions; change management; stages; research directions; railway; passenger transportation; factor.

REFERENCES

1. Karpenko O. O. Upravlinnya zminami: Navchalniy posibnik / O. O. Karpenko. – K.: TOV «SIK GRUP Ukraïna», 2018. – 216 s.
2. Shirokova G. V. Upravlenie organizatsionnymi izmeneniyami: ucheb. posobie / G. V. Shirokova. – SPb. : SPbGU, 2005. – 330 s.
3. Pichugina T. S. Upravlinnya zminami: navch. pos. / T. S. Pichugina, S. S. Tkachova, O. P. Tkachenko. – Kh.: KhDUKhT, 2017. – 226 s.
4. Suchasni problemi upravlinnya zminami na pidpriemstvakh regionu: monografiya / [kol. avt.]; za zag. red. N. E. Muromets, O. A. Melnichenka. – Kh.: TOV «V spravi», 2016. – 268
5. Shevchenko I. B. Upravlinnya zminami : navch. posibnik dlya stud. vishchikh navch. zakladiv / I. B. Shevchenko. – K. : NTU «KPI» Politehnika, 2015. – 231 s.
6. Rampersad K. Khyubert. Universalnaya sistema pokazateley deyatelnosti: Kak dostigat rezultatov, sokhranyaya tselostnost / Khyubert Rampersad: [per. s angl.]. – M.: Alpina Biznes Buks, 2004. – 352 s.
7. Mark K. Smith “Kurt Lewin: groups, experiential learning and action research”. The Encyclopedia of Informal Education, June 2001. [Yelektron. resurs]. – www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm.
8. Tarasyuk G. M. Upravlinnya zminami v sistemi upravlinnya pidpriemstvom // Visnik Zhitomirskogo derzhavnogo tekhnologichnogo universitetu. Yekonomichni nauki. – Zhitomir: ZhDTU, 2010 – №2(52). – s. 287 – 291.

9. Larry E. Greiner, "Patterns of Organization Change", Harvard Business Review, May-June 1967, in *Organizational Change and Development*, ed. G. W. Dalton. P. R. Lawrence, and L. E. Greiner (Homewood, III: Irwin, 1970).
10. Osovska G.V., Osovskiy O.A. *Osnovi menedzhmentu: Pidruchnik. Vid. 3-te, pererob. i dop.* – K.: «Kondor», 2006. – 664 s.
11. Natsionalna transportna strategiya Ukraïni na period do 2030 r. Skhvaleno rozporyadzhennyam Kabinetu Ministriv Ukraïni vid 30.05.2018r. № 430-r: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/NT3764.html
12. Strategiya rozvitku zaliznichnogo transportu na period do 2020 roku: <http://www.uz.gov.ua>
13. Barash Yu. S., Martsenyuk L. V., Charkina T. Yu. Innovatsiyniy rozvitok pasazhirskikh kompaniy za rakhunok obslugovuvannya turistichnikh perevezen. // *Yelektronne naukove fakhove vidannya "Yefektivna ekonomika.* – 2017. – № 12
14. Kalicheva N. Vznachennya shlyakhiv zabezpechennya konkurentospromozhnosti zaliznichnogo transportu Ukraïni. // *Visnik ekonomiki transportu i promislivosti.* – 2010. – v № 29. – S. 217 – 220
15. «Upravlenie izmeneniyami» Uchebnoe posobie dlya studentov spetsialnosti 08050765 «Menedzhment organizatsii» / FGBOU VPO «Rossiyskiy khimiko-tekhnologicheskii universitet im. D. I. Mendeleeva», Novomoskovskiy institut (filial); Novomoskovsk, 2012. – 200 s.
16. Glebova Є. Analiz strukturnikh zmin u sistemi upravlinnya pidpriemstvami i organizatsiyami zaliznichnogo transportu Ukraïni // *Yekonomichniy analiz. Vipusk 10. Chastina 3*, 2012 – s. 249 – 253
17. Kopitko V. I. Marketingo-logistichniy pidkhid v organizatsii pasazhirskikh perevezen na zaliznichnomu transporti. // *Visnik Natsionalnogo universitetu «Lvivska Politehnika».* – 2009. – s. 76 – 80
18. Osovska G. V., Osovskiy O. A. *Osnovi menedzhmentu: navchalniy posibnik* / G. V. Osovska, O. A. Osovskiy. – K.: «Kondor», 2006. – 664 s.
19. Matusevich O. O., Charkina T. Yu., Kolinko K. G. Sutnist zmin i upravlinnya zminami na pidpriemstvi ta ikh neobkhidnist na zaliznichnomu transporti. // *Yelektronne naukove fakhove vidannya «Yefektivna ekonomika».* www.economy.nauka.com.ua |№12, 2018| 27.12.2018 r.

Надійшла 05.13.2019 р.

Стаття рекомендована до друку д-ром екон. наук, доц. Марценюк Л.В., д-ром екон. наук, доц. Каховською О.В.