

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту у виробничій сфері

**АНДРЕЙЦІВ СЕРГІЙ ВАСИЛЬОВИЧ**

УДК 65.014.8

**ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗМІН В ПУБЛІЧНІЙ  
ОРГАНІЗАЦІЇ, НА ПРИКЛАДІ ВІДОКРЕМЛЕНОГО СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ  
«ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ КОЛІЙНИЙ РЕМОНТНО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД» ФІЛІЇ  
«ЦЕНТР З РЕМОНТУ ТА ЕКСПЛУАТАЦІЇ КОЛІЙНИХ МАШИН» ПАТ «УКРАЇНСЬКА  
ЗАЛІЗНИЦЯ»**

Спеціальність 074 – Публічне управління та адміністрування

**АВТОРЕФЕРАТ**  
наукової роботи на здобуття кваліфікації магістра

Тернопіль – 2018

Робота виконана на кафедрі менеджменту у виробничій сфері факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:**

кандидат економічних наук, доцент  
Шведа Наталія Михайлівна,  
кафедра менеджменту у виробничій сфері  
факультету економіки та менеджменту  
Тернопільського національного технічного  
університету імені Івана Пулюя

**Рецензент:**

кандидат економічних наук, доцент  
Владимир Ольга Михайлівна,  
кафедра менеджменту інноваційної діяльності та  
підприємництва факультету економіки та  
менеджменту Тернопільського національного  
технічного університету імені Івана Пулюя

Захист відбудеться "20" лютого 2018 р. о 9<sup>00</sup> год. на засіданні екзаменаційної комісії у Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя.

Науковий керівник

Н.М. Шведа

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Сучасні ринкові умови вимагають від вітчизняних підприємств рішучого реагування на стрімкий темп змін, які диктує зовнішнє середовище. Організаціям необхідно ініціювати процес проведення внутрішніх змін для того, щоб відповідати попиту на ринку, збільшувати акціонерну вартість або для впровадження нових стратегій. Часто їм необхідно запроваджувати зміни, щоб зберегти стабільність організації та підтримувати збалансоване економічне зростання і безперервність розвитку. Зміни – це єдине, що має в організації залишатися незмінним. В умовах ринку зміни є невід'ємною частиною сучасного управління і сприймаються як своєрідний інструмент підвищення ефективності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Запровадження змін в організації – справа не проста і витратна. Проте багато організацій, які успішно долають цей бар'єр, показують хороші результати і продовжують займати лідируючі місця на ринку.

Необхідність теоретично обґрунтувати та методично забезпечити пошук шляхів вдосконалення управління процесом змін в публічній організації зумовила актуальність проблеми та вибір теми дипломної магістерської роботи.

**Об'єктом** написання дипломної магістерської роботи є Відокремлений структурний підрозділ «Тернопільський колійний ремонтно-механічний завод» Філії «Центр з ремонту та експлуатації колійних машин» ПАТ «Українська залізниця».

**Предметом** дослідження виступає управління процесом змін досліджуваного підприємства.

**Мета** написання дипломної магістерської роботи – це розкрити перспективні шляхи функціонування ВСП «Тернопільський колійний ремонтно-механічний завод» через вдосконалення управління процесом здійснення змін.

Мета реалізується через виконання наступних дослідницьких **завдань**:

- дослідити теоретико-методологічні засади проблеми змін та процесу управління ними в контексті їх впливу на ефективність діяльності підприємства;
- надати комплексну характеристику діяльності ВСП «Тернопільський колійний ремонтно-механічний завод», ретельно дослідивши економічну діяльність та управлінські процеси на ньому;
- розробити конкретні рекомендації щодо вдосконалення системи управління процесом змін у ВСП «Тернопільський колійний ремонтно-механічний завод».

Для вирішення питань розробки шляхів вдосконалення системи управління процесом змін в досліджуваній публічній організації були використані сучасні **методи** розрахунку економічної ефективності їх впровадження. У процесі дослідження використано загальнонаукові і спеціальні методи: системного та логічного аналізу, метод експертного опитування, порівняння і узагальнення,

методи економічного і статистичного аналізу сучасного стану розвитку залізничного транспорту України, трендового прогнозування.

**Джерела дослідження.** Питання удосконалення управління процесом змін є об'єктом вивчення великого кола як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Основою досліджень теоретичних аспектів цього поняття виступають праці зарубіжних вчених І. Адізеса, І. Ансоффа, О. Віханського, Ф. Гуїяра, Л. Грейнера, Е. Камерона, Д. Келлі, Ф. Крюгера, К. Левіна, М. Мескона, Г. Широковой і багатьох інших. Розвиток управління змінами розглядається і в наукових працях вітчизняних вчених: С. Бая, О. Бесєдіна, Є. Бойка, Д. Воронкова, І. Грібіка О. Кузьміна, Н. Тарнавської, Т. Скудара та інших, якими запропоновано безліч методів, моделей і методик управління змінами. Окрім цього, інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативні документи, інформація державних органів статистики, звітно-статистичні дані ВСП «Тернопільський колійний ремонтно-механічний завод».

**Практичне значення** полягає в тому, що теоретичні висновки та практичні рекомендації, зроблені у роботі, сформовані та обґрунтовані з урахуванням наявних виробничих потужностей та динаміки основних фінансових показників діяльності ВСП «Тернопільський колійний ремонтно-механічний завод» і можуть бути використані в удосконаленні процесу управління змінами організації. Розроблені пропозиції є раціональними, актуальними і доцільними, являють собою результат дипломної магістерської роботи й будуть впроваджені у виробничо-господарську діяльність ВСП «Тернопільський колійний ремонтно-механічний завод».

**Наукова новизна** дипломної магістерської роботи полягає в уточненому формулюванні терміну «управління змінами», доповненні переліку класифікаційних ознак терміну «зміни», дослідженні теоретико-методичних засад, розробленні практичних рекомендацій та обґрунтуванні економічного ефекту пропозицій, спрямованих на вдосконалення управління процесом змін.

**Структура й обсяг дипломної магістерської роботи.** Дипломна магістерська робота складається зі вступу, семи розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи – \_\_\_ сторінки комп'ютерного тексту, вона містить 29 таблиць і 8 рисунків, 4 додатки, список використаних джерел із 86 найменувань.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

**У вступі** розкрита актуальність теми магістерської роботи, встановлено мету та завдання, предмет та об'єкт, методи та інформаційну базу дослідження, а також подано структуру роботи.

**У першому розділі роботи «Зміни в організації: сутність, види та процес управління ними»** досліджено сутність змін та управління ними в організації, види змін в організації та процес управління змінами в організації.

Результати проведених досліджень дозволяють стверджувати, що організаціям необхідно здійснювати зміни для того, щоб відповідати попиту на ринку, збільшувати акціонерну вартість або для впровадження нових стратегій. Зміни можуть стосуватися практично будь-якого аспекту організації: графіків роботи, децентралізації керування, методів менеджменту, обладнання, організаційної структури, самого персоналу тощо. Проте процес проведення змін не може відбуватися сам по собі. Ним потрібно активно управляти та направляти в бажаному напрямку. На нашу думку, управління змінами – це процес постійного уточнення та коригування діяльності організації, а також модифікації поведінки працівників з метою адаптації до змін зовнішнього середовища та довготривалого отримання ефекту (економічного, соціального, технічного і т.д.).

Науковці виділяють багато різновидів змін на підприємстві, проте на нашу думку класифікацію потрібно доповнити ще однією ознакою – «Рівень бажаності для організації». Відповідно до цієї класифікаційної ознаки зміни можуть бути бажані та нав'язані. Бажані зміни – це ті зміни, які потребують організація або її працівники для того, щоб продовжувати працювати та досягати успіху в конкурентній боротьбі.

Нав'язані зміни – це ті, проведення яких нав'язують організації зовнішнє середовище або її керівництво через певні власні міркування, проте ці зміни наразі є непотрібними, недоречними або невчасними для організації. В цьому випадку серед працівників може бути небажання їх реалізовувати та суттєвий опір змінам, що з часом може призвести до протистоянь всередині організації та відволікання уваги від реалізації бажаних змін.

Управління змінами – це складний процес, який будується на таких принципах: принцип програмно-цільового управління, системність управління, цілісність, правова визначеність, економічність, модельованість, мотиваційне забезпечення, синергетична орієнтація, планованість дій, адекватність, принципи логічної основи та зворотного зв'язку, дуальності, ієрархічності, конфігуративності. В літературі існує багато трактувань чисельності та суті етапів процесу управління змінами, проте всі погоджуються, що особливостями процесу є:

- це насамперед тривалий процес, що займає досить багато часу на підготовку, безпосереднє впровадження й контроль після здійснення змін;
- важливою частиною цього процесу є вибір з різних альтернатив;
- цей процес можна розглядати тільки як системний процес, що стосується всієї організації;
- багато проблем, з якими стикаються в процесі реалізації змін, мають високу невизначеність;
- процес зачіпає інтереси багатьох працівників, тому необхідно приділяти особливу увагу людському фактору під час впровадження змін в організації.

**У другому розділі магістерської роботи «Дослідження системи управління процесом змін у ВСП «Тернопільський колійний ремонтно-механічний завод»** проведено загальну

характеристику підприємства, проаналізовано зміни в його економічній діяльності та досліджено систему управління на підприємстві.

ВСП «Тернопільський колійний ремонтно-механічний завод») спеціалізується на виконанні ремонту пасажирських вагонів та іншого рухомого складу, зокрема капітальний ремонт укладальних та відбудовних кранів, вантажних моторних платформ, автоматрис, машин заміни шпал, снігоприбиральних, пожежних, санітарних поїздів, дизель-поїзда.

Протягом останніх трьох років спостерігалась тенденція до зменшення чистої виручки від реалізації продукції та чистого прибутку і в 2016 році підприємство отримує чистий збиток. Крім того, погіршуються інші показники, що негативно характеризує фінансовий стан підприємства.

Організаційна структура належить до лінійно-функціонального типу, є достатньо розгалуженою, що дозволяє підрозділу взаємодіяти з зовнішнім середовищем, встановлювати чіткі взаємозв'язки між окремими підрозділами, розподіляючи права і обов'язки, а відтак успішно виконувати завдання ПАТ «Укрзалізниця».

Система менеджменту підприємства має ряд сильних і слабких сторін. Так, керує досліджуваним підприємством директор, який більше надає перевагу традиційним методам роботи, найчастіше використовує авторитарний стиль керівництва з окремими елементами демократичного стилю та мало уваги приділяє роз'ясненню потреби в змінах, через що часто виникає опір з боку працівників. Проте він має значний досвід, особисто знайомий зі всіма працівниками і дбає про добробут та розвиток підприємства.

**У третьому розділі «Вдосконалення системи управління процесом змін у ВСП «Тернопільський колійний ремонтно-механічний завод»** було запропоновано ряд заходів щодо оптимізації управління процесом змін. Зокрема, процес управління змінами, на нашу думку, для досліджуваної публічної організації має включати такі етапи: оцінка роботи підприємства та виявлення певних проблем, ініціювання змін (визначення необхідності змін), їх планування, організування (створення команди змін; забезпечення підтримки змін та ін.), формування системи мотивування змін, контролювання, регулювання змін та їх завершальне впровадження.

Зміни на підприємстві повинні відбуватися плавно та викликати мінімум збитків для підприємства. Якщо запропоновані етапи процесу управління змінами на ВСП «Тернопільський колійний ремонтно-механічний завод» будуть ігнорувати або неправильно трактувати, то зміни відбуватимуться самоплинно, що призведе до небажаних наслідків. Але, якщо кожному з наведених етапів приділяти достатньо уваги, то зміни переносяться не так болісно і сприяють успішному розвитку підприємства в цілому.

Отже, щоб зробити процес змін більш керованим, необхідно певним чином спрямувати потік подій, що викликають зміни на підприємстві. Проте без професіоналізму керівника, його здатності чітко розставляти пріоритети і визначати ключові фактори успіху результативність змін не буде

високою. Проаналізувавши сучасні підходи до управління і дослідивши трактування стилів, ми дійшли висновку, що керівнику ВСП «Тернопільський колійний ремонтно-механічний завод» потрібно враховувати контекст змін, обираючи управлінський стиль. Саме тому, для ВСП «Тернопільський колійний ремонтно-механічний завод» найбільш доцільним є використання різних стилів в різних ситуаціях (так званий ситуаційний підхід до управління змінами). Крім того, ці стилі можна не просто використовувати в чистому вигляді, а й доцільно поєднувати між собою у процесі управління змінами.

При впровадженні змін майже завжди виникає опір їм з боку працівників. Опір пов'язаний з тим, що зміни викличуть необхідність відмови від традиційної поведінки, переоцінку критеріїв і структури управління, а це, як правило, зачіпає інтереси всіх працівників. Опір перемінам – відповідна реакція працівника, групи працівників чи суспільства на впроваджувані зміни. Для того, щоб отримати мінімальний опір при реалізації змін, керівникам досліджуваного підприємства варто скористатися матрицею вибору методів подолання опору перемінам. Модель ґрунтується на тому, що методи подолання опору перемінам залежать від двох основних показників: сили опору персоналу та рівня залученості персоналу.

Для подолання опору при реалізації перемін потрібно не тільки боротися з його наслідками, а й передбачати таке явище та вживати превентивних заходів. Узагалі, найбільший ефект при боротьбі з опором буде ще перед початком впровадження змін на стадії планування цих змін. Тому боротьбу з опором потрібно почати ще на етапі підготовчих робіт та етапі плануванні змін, скориставшись для цього матрицею вибору методів подолання опору. Головною метою на цьому етапі недопущення опору має стати роз'яснювальна робота та пропаганда необхідності змін, тобто формування «стартового майданчика» для змін, а не боротьба з наслідками опору перемінам.

Ще однією проектною пропозицією є запровадження додаткової послуги – ремонт автомобілів-рефрижераторів. Проведені розрахунки свідчать, що ВСП «Тернопільський колійний ремонтно-механічний завод» в результаті впровадження додаткової послуги збільшить свою виручку, а також зможе скоротити свої збитки, що є важливим не тільки для підрозділу, а й для ПАТ «Укрзалізниця».

**У четвертому розділі «Спеціальна частина»** здійснено аналіз основних показників розвитку залізничного транспорту України та досліджено організаційно-правові аспекти діяльності ПАТ «Укрзалізниця».

Результати проведених досліджень дозволяють стверджувати, що залізничний транспорт України є провідною галуззю в дорожньо-транспортному комплексі країни, який забезпечує майже 82% вантажних і 36% пасажирських перевезень, здійснюваних всіма видами транспорту. Проте обсяги перевезень як вантажів, так і пасажирів протягом досліджуваного періоду дещо скоротилися,

а в галузі з'явилися ряд проблем, пов'язаних із зношеністю основних фондів та малою пропускнуою спроможністю мережі залізниць України.

У процесі дослідження організаційно-правових аспектів функціонування ПАТ «Укрзалізниця» визначено, що підприємство є юридичною особою і у своїй діяльності керується цілою низкою нормативно-правових документів, які встановлюються як на рівні держави, так і безпосередньо в межах підприємства.

У п'ятому розділі «Обґрунтування ефективності проектних рішень» здійснено визначення доцільності покращення процесу та стилю управління змінами, обґрунтування можливості використання матриці вибору методів подолання опору змінам для зниження сили опору в публічній організації, оцінювання доцільності впровадження додаткової послуги в підрозділі та прогнозування прибутку на майбутній період.

У шостому розділі "Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях" здійснено загальний аналіз організації охорони праці, травматизму на залізничному транспорті та визначено заходи по його попередженню, сучасного стану і рівня пожежної безпеки, запропоновані напрями щодо подальшої роботи з поліпшення стану охорони праці та пожежної безпеки на залізничному транспорті. Крім того, в розділі розглянуто організацію фінансування та матеріального забезпечення заходів захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій мирного та воєнного часу та визначено ряд заходів для підвищення стійкості роботи об'єктів господарської діяльності під час надзвичайних ситуацій техногенного та природного походження

У сьомому розділі "Екологія" досліджено негативний вплив залізничного транспорту на навколишнє середовище, виокремлено методи для його зменшення, серед яких ремонт, реконструкція та утримання очисних споруд для очищення стічних вод, ремонт та очистка каналізаційних мереж, встановлення сонячних колекторів, ремонт та впровадження пилогазоочисних установок тощо.

## ВИСНОВКИ

Отже, у представленій дипломній магістерській роботі досліджено теоретичні засади і практичні аспекти системи управління процесом змін в публічній організації, а також розроблено проектні пропозиції щодо його вдосконалення.

Встановлено, що організаціям необхідно запроваджувати зміни, щоб зберегти стабільність та підтримувати збалансоване економічне зростання і безперервність розвитку. Управління змінами – це процес постійного уточнення та коригування діяльності організації, а також модифікації поведінки працівників з метою адаптації до змін зовнішнього середовища та довготривалого отримання ефекту (економічного, соціального, технічного і т.д.).



Науковці виділяють багато різновидів змін на підприємстві, які можуть покращити чи погіршити ситуацію. Зміни передбачають реорганізацію організаційної структури, виробництво нової продукції і докорінні зміни у технологічному процесі тощо. Кожен процес змін включає ряд етапів.

Управління змінами – це складний процес, який будується на принципах програмно-цільового управління, системності управління, цілісності, правової визначеності, економічності, модельованості, мотиваційного забезпечення, синергетичної орієнтації, планованості дій, адекватності, логічної основи та зворотного зв'язку, дуальності, ієрархічності, конфігуративності.

Об'єктом дослідження є ВСП «Тернопільський колійний ремонтно-механічний завод». Підприємство спеціалізується на виконанні ремонту пасажирських вагонів та іншого рухомого складу, зокрема капітальний ремонт укладальних та відбудовних кранів, вантажних моторних платформ, автоматрис, машин заміни шпал, снігоприбиральних, пожежних, санітарних поїздів, дизель - поїзда.

Протягом останніх трьох років спостерігалась тенденція до зменшення чистої виручки від реалізації продукції, постійного зниження чистого прибутку і в 2016 році підприємство отримує чистий збиток. Крім того погіршується і більшість інших показників, що негативно характеризують фінансовий стан досліджуваного підприємства.

Тип організаційної структури досліджуваного підприємства – лінійно-функціональна. Ця структура є найпоширенішим видом структури бюрократичного типу. Вона характеризується великим числом горизонтальних і вертикальних зв'язків і незначною участю низових ланок управління в прийнятті рішень. Керівники при цій системі поділяються на лінійних і функціональних. Дана структура має ряд як переваг, так і недоліків.

Керує досліджуваним підприємством директор, який використовує окремі елементи сучасного менеджменту, хоча найчастіше використовує авторитарний стиль керівництва з окремими елементами демократичного стилю та мало уваги приділяє роз'ясненню потреби в змінах, через що часто виникає опір з боку працівників.

Для покращення ситуації, що склалась необхідно змінитися підхід до процесу впровадження та управління змінами, оскільки саме зміни можуть дати новий поштовх до розвитку підприємства та його працівників. Для ВСП «Тернопільський колійний ремонтно-механічний завод» процес управління змінами, на нашу думку, має включати такі етапи: оцінка роботи підприємства та виявлення певних проблем, ініціювання змін (визначення необхідності змін), їх планування, організування (створення команди змін; забезпечення підтримки змін та ін.), формування системи мотивування змін, контролювання, регулювання змін та їх завершальне впровадження.

Для управління складною системою реалізації процесів змін керівництво ВСП «Тернопільський колійний ремонтно-механічний завод» має виробити новий стиль управління та

набути нових навичок. До таких навичок відносять: політичні, аналітичні, навички роботи з людьми, системні та ділові навички. Множина управлінських стилів включає директивний, надихаючий, підтримуючий, демократичний, «підганяючий» та консультативний. Для керівників досліджуваної публічної організації при управлінні змінами найбільш доцільним є використання різних стилів в різних ситуаціях (так званий ситуаційний підхід до управління змінами). Крім того, ці стилі можна не просто використовувати в чистому вигляді, а й доцільно поєднувати їх елементи між собою у процесі управління змінами.

Реалізація змін та ефективне управління ними на сучасному етапі неможливе без формування так званої команди управління змінами, де кожен учасник виконує певну управлінську роль та відповідальний за конкретне завдання. При запровадженні командного підходу потрібно брати до уваги методи попередження та зниження сили опору змінам. Опір пов'язаний з тим, що зміни викличуть необхідність відмови від традиційної поведінки, переоцінку критеріїв і структури управління, а це, як правило, зачіпає інтереси всіх працівників. Теорія управління змінами виділяє такі методи подолання опору перемінам: відкрите обговорення заходів і надання достовірної інформації, залучення підлеглих до участі у прийнятті рішень про необхідність змін, допомога та підтримка (як матеріальна, так і моральна) персоналу, переговори, кооптація, маневрування, примус, створення «стартового майданчика». Для того, щоб отримати найоптимальніший ефект при реалізації змін, варто скористатися матрицею вибору методів подолання опору перемінам. Дана матриця ґрунтується на двох критеріях: рівні залученості персоналу та силі опору. Використання матриці дозволить не тільки знизити чи попередити опір змінам, а й не допустити фінансових перевитрат чи подовження строків проведення змін.

Для покращення фінансових показників роботи ВСП «Тернопільський колійний ремонтно-механічний завод» пропонуємо запровадити додаткову послугу – ремонт автомобілів-рефрижераторів. Проведені розрахунки свідчать, що ВСП «Тернопільський колійний ремонтно-механічний завод» в результаті впровадження додаткової послуги збільшить свою виручку, а також зможе скоротити свої збитки, що є важливим не тільки для підрозділу, а й для ПАТ «Укрзалізниця».

## АНОТАЦІЯ

**Андрейців С.В. Дослідження системи управління процесом змін в публічній організації, на прикладі Відокремленого структурного підрозділу «Тернопільський колійний ремонтно-механічний завод» Філії «Центр з ремонту та експлуатації колійних машин» ПАТ «Українська залізниця»** [Рукопис]: дипломна робота на здобуття кваліфікації магістра за спеціальністю 074 «Публічне управління та адміністрування»/ Сергій Васильович Андрейців; ТНТУ. – Тернопіль: [б. в.], 2018. – \_\_\_ с.

Магістерська робота: \_\_\_ с., 8 рис., 29 табл., 4 додатки, 86 літературних джерел.

**Об'єктом дослідження** є Відокремлений структурний підрозділ «Тернопільський колійний ремонтно-механічний завод» Філії «Центр з ремонту та експлуатації колійних машин» ПАТ «Українська залізниця».

**Метою** роботи є розкрити перспективні шляхи функціонування ВСП «Тернопільський колійний ремонтно-механічний завод» через вдосконалення управління процесом здійснення змін.

**Методи дослідження** – системного, факторного та логічного аналізу, метод експертного опитування, порівняння і узагальнення, методи економічного і статистичного аналізу, трендове прогнозування.

Розроблено шляхи вдосконалення системи управління процесом змін у ВСП «Тернопільський колійний ремонтно-механічний завод», що включають проекти з покращення процесу та стилю управління змінами організації, вибору оптимальних методів подолання опору при впровадженні змін, впровадження додаткової послуги у діяльність.

Результати проведеного дослідження рекомендовані для впровадження в діяльність ВСП «Тернопільський колійний ремонтно-механічний завод».

**Ключові слова:** зміни, управління змінами, стиль керівництва, опір змінам, залізничний транспорт.

## ABSTRACTS

**Andreytsiv S. An investigation of change management process at the Separate structural unit "Ternopil Railway Repair and Mechanical Plant" "Center for repair and operation of travel cars" Branch of PJSC "Ukrainian Railway"** [Manuscript]: master's degree majoring in speciality 074 "Public Management and Administration" / Sergey Andreitsiv; TNTU. - Ternopol: [b. in.], 2018. - \_\_\_ p.

Master's thesis: \_\_\_ pages, 8 figures, 29 tables, 4 appendixes and 86 references.

**The Object** of Investigation is the Separate structural unit "Ternopil Railway Repair and Mechanical Plant" "Center for repair and operation of travel cars" Branch of PJSC "Ukrainian Railway".

**The Aim** of the Work is to expose the perspective ways of functioning of the SSU "Ternopil Railway Repair and Mechanical Plant" through improvement of the change management process.

**Research methods** cover the factor and logical analysis of the systems, method of the expert questioning, comparison and generalization, methods of economic and statistical analysis, trend forecasting.

The ways for improving the change management process at the SSU "Ternopil Railway Repair and Mechanical Plant" have been proposed. They include projects to improve the process and style of change management in the organization, to select of optimal methods for overcoming resistance when introducing changes, the introduction of additional services in the activities.

The results can be introduced at the SSU "Ternopil Way Repair and Mechanical Plant".

**Keywords:** changes, change management, leadership style, resistance to change, railway transport.