

## УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Хорошилова І.О., к.е.н., доцент  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

Програма управління змінами, яку ви збираєтеся запровадити на підприємстві, залежить від вашої галузі, культури компанії, а також бізнес-цілей, яких ви намагаєтеся досягти. Цій проблематиці ефективності впровадження змін на підприємстві і управління цим процесом висвітлені в наукових роботах як зарубіжних так і вітчизняних вчених, таких як: Ф Друкер, А.П. Міщенко, Є. Гроув, К. Хюберт, В.А. Рудьєв, С.Р. Стеців, Г.М. Тарасюк, Е.В. Ташликова та ін.

Стимулювання та надихання до змін – це виклик, з яким сьогодні стикається більшість організацій. Часи, коли стабільність і передбачуваність були головними пріоритетами бізнесу, минули. Прозорість ринку, мобільність робочої сили, глобалізація, миттєва комунікація та постійний доступ до інформації змушують вийти із зони комфорту та внести зміни в організації.

Існуюча реальність вимагає абсолютно інших навичок виживання та усвідомлення того, що нині немає нічого постійного, а от вміння підприємства вчасно змінюватися стає головним та мабуть визначальним чинником успіху сучасного підприємства. Відповідно зміни тим чи іншим чином мають відношення до кожного співробітника підприємства, то ж вони є особливим об'єктом менеджменту.

Управління змінами – це процес, який організації запускають для покращення поточної продуктивності, використання нових можливостей або вирішення ключових проблем. Процес управління змінами включає план, проекти та ініціативи. Ці зусилля часто вимагають зміни поточних бізнес-процесів, посадових ролей та організаційних структур, а також оновлення технологій, які використовуються в організації.

Незважаючи на те, що різні групи в організаціях можуть дивитися на управління змінами по-різному, надзвичайно важливо завжди звертати увагу на людську сторону змін в організаційному контексті. Але потрібно пам'ятати, що комунікація між працівниками є ключем до змін.

Співробітники можуть спочатку чинити опір змінам. Щоб переконатися, що вони узгоджуються з вашою стратегією, ви повинні переконатися, що персонал чудово розуміє процес, причини, чому ви стимулюєте зміни, а також те, як це може вплинути на їх роботу. Оскільки компанії постійно змінюють свою політику, процедури та бізнес-процеси, вкрай важливо правильно керувати ними та доносити їх до кожного робочого місця. Кожна організація має різні корпоративні цінності, культуру, цілі змін, не кожна модель управління змінами підходить для всіх.

Основною метою змін слід вважати досягнення більш високих результатів діяльності організацій, освоєння передових засобів і прийомів праці, виключення рутинних операцій, здійснення прогресивних змін у системі

управління.

Найбільш поширені моделі управління змінами, які можна застосувати для бізнесу:

- модель менеджменту змін за Коттером. Суть цієї моделі полягає в тому, що вона зосереджена на підготовці співробітників до змін, а не на впровадженні самих змін. Зосередженість на досвіді співробітників і належному спілкуванні на робочому місці є однією з причин, чому це одна з найбільш часто використовуваних моделей управління змінами.

- модель менеджменту змін МакКінсі 7-С. На відміну від більшості інших моделей, ця модель зосереджена на всіх важливих факторах, на які можуть вплинути зміни, вона просто нагадує нам про всі бізнес-аспекти, які слід визначити перед впровадженням стратегії змін.

- модель менеджменту змін ADKAR. Ця модель може бути використана менеджерами змін для виявлення різних прогалин у процесі, щоб запропонувати ефективно навчання співробітникам. На відміну від інших моделей управління змінами, ця модель зосереджена на ідентифікації та оцінці причин, чому зміни працюють чи ні, і чому бажані результати не досягаються.

- п'яти етапна модель менеджменту змін Кюблера-Росса. Ця модель відрізняється від інших тим, що вона на 100% орієнтована на співробітників. Модель також може бути застосована до інших життєвих ситуацій, таких як втрата роботи, зміна роботи та захворювання. Організації, яким вдається зрозуміти своїх співробітників, мають набагато більше шансів усунути деякі з найбільших перешкод на шляху успішного управління змінами.

- модель менеджменту змін Левіна. Одна з найпопулярніших прийнятих і ефективних моделей управління змінами. Вона дуже просто описує основні етапи, через які має пройти кожен процес управління змінами: до зміни, під час зміни та після зміни. Через її простоту багато організацій вирішують слідувати цій моделі під час впровадження змін.

Всі ці перелічені концепції управління змінами є найбільш поширеними. Більшість концепцій описують послідовність і зміст етапів організаційних змін, але істотно обмежені в практичному застосуванні. Частина з них спрямована на виявлення причин опору змінам та описують готовність до них.

Висновок - шляхів до успіху дуже багато. А отже організаційні зміни результативніші від інших інструментів розвитку. Але вибір тієї чи іншої моделі управління змінами повинен базуватися на врахуванні синергетичного поєднання таких факторів, як фінансово-економічне забезпечення наявного рівня розвитку конкретної компанії.

#### Література:

1. Клименюк М.М., Безус А.М. Доказовий менеджмент: введення в теорію. К.: АМУ, 2015. 272 с
2. Ровинская Н. Ю. Влияние организационных изменений на бизнес-модель компании Экономика і менеджмент – 2015: Перспективи інтеграції та

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ КОМПАНІЇ НА ОСНОВІ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ

*Червякова Т.І., канд. техн. наук, доцент  
Національний транспортний університет*

Щоб відповідати сучасним вимогам безпеки та протистояти виникаючим загрозам і прогресуючим технологіям, компанії повинні адаптувати або змінити підходи до управління кібербезпекою. Хоча технічні можливості контролю все ще залишаються пріоритетом і загально визнаним методом захисту кіберсередовища, впровадження нового підходу до найму талантів у сфері кібербезпеки може вирішити головну проблему багатьох підприємств економічно оптимізованим і ефективним способом.

При наймі спеціалістів із кібербезпеки, зазвичай використовується підхід «зверху вниз», згідно з яким спочатку заповнюється більшість старших посад, а потім – посади, розташовані нижче в організаційній ієрархії. Однак через дефіцит працівників із кібербезпеки та необхідність зосередитися на конкретних здібностях кадрового резерву стандартний підхід до найму менш ефективний на цьому конкурентному ринку праці.

Традиційне управління талантами в сфері безпеки надає найдосвідченішому персоналу найвищу відповідальність та засоби контролю, а найважливіші ролі визначаються ієрархією.

Підхід «таланти для захисту цінності» визначає як найважливіші ті ролі, що знижують максимальний рівень ризику; цей підхід передбачає приблизно на 50% менше нових наймів для еквівалентного зниження ризику (рис. 1).

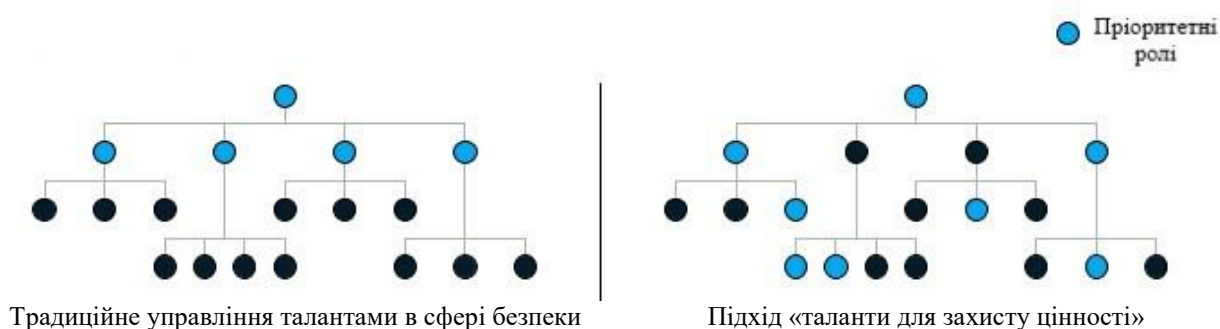


Рисунок 1 - Порівняння підходів до управління талантами в сфері безпеки

Застосування підходу «таланти для захисту цінності» дозволяє зменшити кіберризик завдяки цілеспрямованому найму та розвитку талантів. Стратегія допомагає визначити, які навички та пов'язані з ними ролі є найпріоритетнішими для зниження ризику кібербезпеки. Важливо розуміти, на чому зосередити зусилля з найму персоналу, оскільки глобальна нестача