

Шило А. – студентка

Науковий керівник: к. е. н., доц.

Н. Бочарова

Таврійський державний

агротехнологічний

університет імені Дмитра Моторного

м. Мелітополь, Україна

## Комунікації ділових партнерів

Кожна організація є складною, формалізованою та відкритою системою і функціонує у зовнішньому середовищі, то існує об'єктивно зумовлена необхідність налагодження та розвитку контактів із представниками органів державного управління, постачальниками, дистриб'юторами, споживачами, організаціями-сусідами, контрольними органами, зовнішньоекономічними партнерами як невід'ємними складовими середовища функціонування організації. При цьому особливу роль відіграють ділові якості працівників. Безпосереднє започаткування співробітництва між компаніями відбувається через проведення зустрічей, ділових переговорів, надання інформації. Однією з найважливіших умов співробітництва є переговори – ділова або службова

бесіда, у процесі якої представники двох або більше організацій спілкуються, обмінюються інформацією, з'ясовують інтереси, потреби, концепції та позиції сторін, обговорюють і обґрунтовують свої погляди й пропозиції, висувають аргументи та контраргументи, узгоджують позиції і формулюють домовленості. Результатом проведення ділових переговорів, як правило, є укладання угод, контрактів, договорів. Договір (угода, контракт) – це офіційний документ, що передбачає взаємні зобов'язання сторін щодо інформування, постачання або придбання товару, виконання певних робіт чи надання послуг. За українським законодавством контракт обов'язково повинен укладатись в письмовій формі, підписуватись директором і головним бухгалтером.

Першочергово алгоритм передбачає, що спочатку необхідно поставити мету, сформулювати власну позицію і визначити загальний підхід, тобто обрати стратегію ведення ділових переговорів. Стратегія повинна відповідати певним критеріям, а саме: спрямовуватись на результат, забезпечення ефективності діяльності організації, поліпшення стосунків з партнерами, досягнення взаємовигідних домовленостей та мети.

Застосовують чотири стратегії ведення ділових переговорів.

1. Жорсткі переговори. Кожна із сторін відстоює власну позицію, не виявляє ініціативи щодо досягнення компромісу. Чим більше уваги приділяється позиціям сторін, тим меншого значення набуває мета та предмет переговорів. Жорсткий підхід часто залишає в учасників переговорів відчуття невдоволеності, виснаження, навіть відчуження, що спричиняє різноманітні ухилення, які затримують прийняття рішення. Кожна сторона, висуваючи та відстоюючи свою позицію, намагається маскувати власні наміри і часто йде на незначні поступки з метою продовження переговорів. Усе це посилює ризик, відтягує час досягнення домовленості або створює ситуацію недосягнення згоди. Буває, що жорсткі переговори перетворюються на «змагання», в яких перемагає сторона, що наділена більшою владою, застосовує автократичні стилі, більш жорстко дотримується своєї позиції. В результаті одна сторона вважає себе ображеною твердою позицією іншої сторони, тим, що її законні інтереси не враховано. Суперечки призводять до напруженості у стосунках, а інколи і до розриву, протистояння, погроз.

2. Перспективні переговори. Стратегія застосовується, коли особливих надій на успіх у переговорах немає. Однак їх результати можуть служити базою для майбутніх стосунків.

3. Лояльні переговори. Сторони з більшості питань йдуть на поступки одна одній, враховуючи майбутню вигоду від практичного використання результатів переговорів.

4. Принципові переговори. Стратегія розроблена в Гарвардському університеті (США) і описана Роджером Фішером та Уільямом Юрі. Основою принципівих переговорів стала теорія «розумного егоїзму», висунута ще французькими просвітителями (XVII–XVIII ст.), яка проповідувала ідею свідомого підпорядкування власних інтересів загальним, щоб у результаті успіху загальної справи якнайповніше реалізувати власні інтереси. Принципові переговори

базуються на партнерських взаємовідносинах рівноправних суб'єктів і передбачають високий рівень відкритості. При цьому партнери не торгуються, а шукають точки зіткнення інтересів. Щодо позицій, за якими існують неузгодження, розробляються рішення, що обґрунтовуються справедливими та об'єктивними нормами, не залежними від жодної із сторін. З метою забезпечення справедливості та об'єктивності до переговорів залучаються посередники, спостерігачі й незалежні експерти. Об'єктивними нормами можуть виступати митні правила, світові ринкові ціни, оцінки незалежних експертів тощо.

Процес проведення принципів переговорів відбувається шляхом реалізації трьох послідовних етапів.

1. Інформаційне забезпечення, аналіз та оцінювання. Сторони намагаються поставити діагноз ситуації – зібрати необхідну інформацію, узагальнити її, зробити певні висновки, розібратись у проблемах, які стоять перед партнерами, виявити їх значущість для кожної із сторін та для спільних інтересів; одночасно слід чітко окреслити власні інтереси.

2. Передбачення. Сторони обмірковують ідеї та шляхи подолання проблем, збирають об'єктивну інформацію, яка може вплинути на хід ведення переговорів; визначають, які інтереси є найважливішими, на які поступки можна піти, не зашкодивши собі; проробляють різні варіанти проведення переговорів.

3. Дискусія, обговорення і переговори. Сторони безпосередньо спілкуються, намагаючись дійти згоди та з'ясувати, чи є у них відмінності у сприйнятті проблем, труднощі у спілкуванні, почуття незадоволення. Завданням кожної з них є вивчення інтересів опонента. На засадах цього сторони можуть спільно пропонувати взаємовигідні варіанти і за допомогою об'єктивних критеріїв узгодити протилежні інтереси, досягнути домовленості, знайти компроміси та ефективні управлінські рішення.

Найчастіше принципова стратегія, сутність якої полягає в концентрації уваги на базових інтересах, потребах та справедливих критеріях, що задовольняють усіх партнерів, зумовлює досягнення взаємовигідних рішень, підходів і домовленостей. Це дає змогу досягнути консенсусу щодо вирішення проблем.

Після вибору стратегії ділових переговорів необхідно визначитись із тактикою їх проведення. Тактика – це методи та механізми досягнення цілей переговорів, розв'язання завдань. На практиці використовуються коректні та некоректні прийоми ведення ділових переговорів.

Отже, треба знати, що діловим етикетом заборонено використовувати некоректні, нечесні та неоднозначні прийоми ведення ділових переговорів. Однак матеріальні інтереси часто підштовхують до їх використання. У такому разі існує висока ймовірність формування іміджу шахраїв, порушників і навіть злочинців.

#### *Джерела та література*

1. Бодді Д., Пейтон Р. Основи менеджменту/пер. з англ. за ред. Ю. Н. Каптуревського. 2009. 216 с.
2. Бреддік У. Менеджмент в організації: підручник. 2-ге вид. 2000.
3. Десслер Г. Управління персоналом: навч. посіб. 2000.
4. Чуєва О. Комунікації і інформація на підприємстві. 2005. № 58. 114 с.

**Шило А.** – магістр

Науковий керівник: к. е. н., доц.

О. Шевчук

Таврійський державний  
агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного  
м. Мелітополь, Україна

### **Роль керівництва в управлінні змінами**

Зміни в організації передбачають зміну однієї або більше внутрішніх перемінних в цілях організації, структурі, задачах, технології і людському факторі. Проводячи зміни в організації