

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

керівник повинен пам'ятати, що всі перемінні взаємопов'язані. Для виживання організації керівництво повинно оцінювати і змінювати свої цілі у відповідності зі змінами зовнішнього середовища і самої організації. Тому роль менеджменту в управлінні змінами в організації постійно зростає.

Актуальність проблеми в тому, що неможливо реалізувати зміни, якщо керівництво організації саме не перейметься впевненістю в необхідності змін, не буде активно залучено до процесу змін, не очолить керівництво процесом змін.

Зміни – це питання, які торкаються всіх організацій. На думку американських професорів Д. Коттера і Л. Шлезинжера більшість компаній і фірм повинні проводити помірну реорганізацію один раз на рік, а докорінну - кожні чотири або п'ять років. Зміни всередині організації проходять як реакція на зміни у зовнішньому середовищі. Керівники всіх рівнів управління повинні своєчасно реагувати на зміни, але ефект змін і форма реакції на різних рівнях трапляються різні.

До головних обов'язків керівників організацій в процесі реалізації змін відносять наступні:

- керівники повинні мати свою концепцію змін. У них повинна бути продумана «модель», на яку вони будуть орієнтуватися, аналізуючи ситуацію й плануючи необхідні зміни;
- керівники повинні мати чіткі цілі. Вони повинні ясно уявляти, до яких результатів призведуть зміни;
- керівники повинні починати впровадження змін саме там, де їм буде легше їх контролювати й передбачати наслідки своїх дій;
- керівники повинні усвідомлювати, що зміни ситуації в одній сфері, спричинять зміни ситуації в цілому. Вони повинні бути готовими до непередбачених наслідків своїх дій.

Найголовніше завдання керівника – створити в організації сприятливу для змін атмосферу.

Для здійснення процесу управління змінами в організації керівник повинен мати низку важливих навичок, серед яких:

1. Політичні навички. Організація, яка є частиною соціальної системи, може бути політичною. Організація повинна давати свою власну оцінку, а також володіти, підтверджувати і приймати процеси змін. Цього не може зробити будь-хто інший від імені організації.

2. Аналітичні навички. Вміння аналізувати операції в ході роботи всередині систем, а також здатність проводити фінансовий аналіз є двома особливо важливими групами навичок. Визначення фінансових і політичних впливів на операції і систему є важливою навичкою для агентів із запровадження змін.

3. Навички роботи з людьми. Базовим чинником будь-якої організації є людський чинник. Люди відрізняються за своїм національним походженням, релігійними переконаннями, рівнем освіченості і здібностей, ставленням до життя і роботи та ін. Навички спілкування потрібні для розвитку кращого розуміння різноманітності особистостей в організації і тієї ролі, яку вони можуть відіграти в процесі змін.

4. Системні навички. Система – це сукупність ресурсів і взаємозв'язків, що працюють на отримання конкретного результату. Є два поля системних знань і навичок, якими необхідно володіти: це аналіз системи і загальна теорія Систем (ЗТС). Обидва поля мають відношення як до «відкритої», так і до «закритої» систем, що впроваджують цілі і задачі організації.

5. Ділові навички. Розуміння того, як функціонує бізнес, приносить розуміння фінансів і роботи грошей, оскільки вони важливі для будь-якої організації. Також необхідне знання ринків і маркетингу продуктів та їх розробки, клієнтів, а також процесів продажу, придбання та всіх інших релевантних деталей ведення бізнесу.

Характерними рисами діяльності ефективного керівника є:

- формулювання принципів діяльності для своїх підлеглих і для всієї організації;
- делегування значної частини відповідальності іншим;
- врахування вимог конкретної ситуації;
- надання підлеглим можливості для самовираження;
- заохочення підлеглих до постановки перед собою високих цілей;
- раціональне використання робочого часу;

- потяг до самовдосконалення;
- використання конструктивної критики щодо діяльності організації;
- розумний ризик і відповідальність.

Таким чином, результативність діяльності керівника з управління змінами в організації залежить від таких чинників, як: особистісні якості, досвід роботи на керівній посаді; освіта в галузі управління і бажання здійснювати зміни.

Джерела та література

1. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами»/ Міжнародний науково-технічний університет. Київ, 2004. 20 с.
2. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету: наук. журн. Серія: «Економічні науки»*. Хмельницький, 2009. № 6. С. 7–11.
3. Жаворонкова Г., Дяченко О. Управління організаційними змінами сучасних підприємств. *Наука й економіка: наук.-теорет. журн.* 2010. № 3. С. 69–72.
4. Крушельницька, О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 296 с.
5. Новаківський І. І. Проектно-орієнтована організаційна система управління як ціль еволюції проектного менеджменту. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Комп'ютерні науки та інформаційні технології». Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2009. С. 163–174.

Шостак Л. – к. е. н., доц. кафедри підприємництва і маркетингу Волинський національний університет імені Лесі Українки м. Луцьк, Україна

Перспективи цифровізації в логістиці

Цифровізація логістики – це чи не основний тренд економіки останніх років. Що ж такого особливого в цих процесах, що їх використовують всі провідні світові логістичні компанії та центри, незалежно від їх сфери діяльності. Насамперед – це швидкість і витрати, які є основними важелями при оцінці тих чи інших логістичних процесів. Саме збільшення швидкості передачі матеріальних потоків, швидкості транспортування та передачі інформаційних потоків і свідчить про счасний розвиток бізнесу.

У найближчі п'ять років в сфері логістики відбудеться збільшення масштабів цифровізації. До недавнього часу інновації в перевезеннях були задіяні рідко і, в основному, були пов'язані з відстеженням вантажів. Однак з появою нових компаній, що прагнуть захопити ринок, і логістичних фірм, які співпрацюють з технологічними стартапами розвиток логістики прискорився у десятки разів.

Завдяки появі інноваційних технологій, таких як хмарна логістика, IoT, великі дані і блокчейн, процес розвитку галузі триває. П'ять технологій роблять ланцюжок поставок більш орієнтованими на клієнта – електронна авіанакладна; великі дані і машинне навчання; хмарна логістика; логістика інтернет речей; блокчейн [1].

Загалом, цифрова логістика є складовим елементом цифрової економіки, яка з'явилась в кінці минулого століття. Саме цифрова економіка визначається як електронні платежі, електронна комерція, інтернет-банкінг та реклама та інші категорії, в даний час є загальнодоступними послугами, які надають і логістичні компанії. Саме цифровізація економіки, та логістики зокрема призводить до підвищення ефективності роботи підприємств, підвищення продуктивності праці працівників та покращення сервісу для споживачів.