

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна  
Должность: проректор по учебной работе  
Дата подписания: 27.04.2022 13:35:34  
Уникальный программный ключ:  
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

1

1

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра коммуникологии и психологии

УТВЕРЖДАЮ:  
Проректор по учебной работе  
О.Г. Локтионова

« 26 » 10

2021 г.



**ТРЕНИНГ ПЕРЕГОВОРОВ**  
Методические рекомендации для самостоятельной работы, в том  
числе для подготовки к практическим занятиям,  
студентов направления подготовки 37.03.02 Конфликтология  
для всех форм обучения

Курск – 2021

УДК 316.48

Составитель: Т.В. Иванова

Рецензент

Кандидат психологических наук, доцент *О.В. Чернышова*

**Тренинг переговоров:** Методические рекомендации для самостоятельной работы, в том числе для подготовки к практическим занятиям, студентов направления подготовки 37.03.02 Конфликтология для всех форм обучения / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Т.В. Иванова, Курск, 2021. – 38 с.

Содержат информацию, необходимую студентам в процессе самостоятельной подготовки по дисциплине, в том числе для подготовки к практическим занятиям.

Методические рекомендации соответствуют требованиям программы, утвержденной учебно-методическим объединением по специальности (УМО КФ).

Предназначены для студентов направления подготовки 37.03.02 Конфликтология всех форм обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать *26.10.* 2021 г. Формат 60×84 1/16  
Усл.печ.л. 2,22 Уч.изд.-л. 1,85 Заказ Тираж 100 экз. Бесплатно *4258*  
Юго-Западный государственный университет  
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

## **ПРЕДИСЛОВИЕ**

Методические рекомендации разработаны с целью оказания помощи студентам направления подготовки 37.03.02 Конфликтология очной и очно-заочной форм обучения при самостоятельной подготовке к занятиям по дисциплине «Тренинг переговоров».

Методические рекомендации разработаны в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования направления подготовки 37.03.02 Конфликтология, утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 840 от 29 июля 2020 года.

Предлагаемые методические рекомендации содержат перечень теоретических вопросов, которые необходимо обсудить при самостоятельной подготовке к каждому занятию.

Приводится список литературы, в котором можно найти ответы на поставленные вопросы теории дисциплины.

## **Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Основными видами аудиторной работы обучающихся являются лекции и практические работы.

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на практическое занятие и указания на самостоятельную работу.

Практические работы завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

Практические работы предполагают свободный обмен мнениями по избранной тематике. Занятие начинается со вступительного слова преподавателя, формулирующего цель занятия и характеризующего его основную проблематику. Затем, как правило, заслушиваются сообщения студентов. Обсуждение сообщения совмещается с рассмотрением намеченных вопросов. Сообщения, предполагающие анализ публикаций по отдельным вопросам семинара, заслушиваются обычно в середине занятия. Поощряется выдвижение и обсуждение альтернативных мнений. В заключительном слове преподаватель подводит итоги обсуждения и объявляет баллы выступавшим студентам. В целях контроля подготовленности студентов и привития им навыков краткого письменного изложения своих мыслей преподаватель в ходе практических занятий может осуществлять текущий контроль знаний в виде тестовых заданий.

При подготовке к занятию студенты имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Кроме указанных тем, студенты вправе, по согласованию с преподавателем, избирать и другие интересующие их темы.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает в конце занятия.

При освоении данного курса студент может пользоваться библиотекой вуза, которая в полной мере обеспечена соответствующей литературой.

В процессе *подготовки к зачету* студенту следует руководствоваться следующими рекомендациями:

- необходимо стремиться к пониманию всего материала, чтобы еще до зачета не оставалось непонятных вопросов;
- необходимо строго следить за точностью своих выражений и правильностью употребляемых терминов;
- не следует опасаться дополнительных вопросов – чаще всего преподаватель использует их как один из способов помочь студенту или сэкономить время;
- прежде чем отвечать на вопрос, необходимо сначала правильно его понять.

## Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Таблица 1 – Содержание дисциплины, структурированное по темам

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Содержание
Раздел 1	<b>Общая характеристика переговорного процесса</b>	
1.	Понятие и функции переговоров	Понятие «переговоры». Характерные особенности переговоров. Основные функции переговоров: информационно-коммуникативная, регуляционная, пропагандистская, решения задач.
2.	Этапы переговоров	Основные этапы переговоров: начальный, дискуссионный, заключительный. Задачи каждого из этапов. Способы подачи позиции на переговорах.

3.	Основные стратегии и тактики ведения переговоров	<p>Понятие «стратегия». Основные стратегии ведения переговоров. Характеристика стратегии торга. Жесткий и мягкий торг. Особенности партнерской стратегии. Принципиальная стратегия переговоров.</p> <p>Понятие «тактика». Основные тактические приемы стратегии торга: давления, завышение первоначальных требований, дисквалификации, расстановки ложных акцентов в собственной позиции, выдвижения требований в последнюю минуту, растущих требований, пакетирования, салями, двойного толкования, ухода. Милого друга, загадки, вины.</p> <p>Тактические приемы принципиальной стратегии: постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов, вынесение спорных вопросов «за скобки», «пирога», «блока», «пробного шара».</p>
4.	Посредничество в переговорах	<p>Понятие «посредничество». Понятие «арбитраж». Цели посредничества. Причины обращения к посредникам. Профессиональные и личностные качества посредника. Функции посредника: коммуникативная, аналитическая, генерирующая, контроля. Признаки эффективного посредничества. Стадии посредничества: подготовка, знакомство, презентация, решение проблемы, соглашение. Правила посредничества.</p>
5.	Правила ведения переговоров	<p>Учет психологической составляющей переговоров: восприятия, эмоций, общения. Различия понятий «интерес» и «позиция». Соотношение между позицией, интересами, потребностями на переговорах. Поиск и анализ альтернативных вариантов. Критерии объективности при выработке договоренностей.</p>
<b>Раздел 2. Компетенции переговорщика</b>		
6.	Эмоциональный интеллект как soft skill переговорщика	<p>Понятие «эмоции», «эмоциональные процессы», «эмоциональные состояния». Словарь эмоций. Осознание и понимание своих эмоций. Инструменты осознания. Социальные стереотипы, мешающие осознанию эмоций. Нейропсихологические основы эмоционального интеллекта. Восприятие, оценка и выражение эмоций. Эмоциональное сопровождение процессов познания. Рефлексивная регуляция эмоций. Техники регуляции эмоционального состояния. Техники защиты от воздействия на</p>

		эмоции.
7.	Умение занимать лидерскую позицию как компетенция переговорщика.	Понятие «лидерство». Стили руководства по К.Левину. Классификация стилей руководства по Ренсису Лайкерту. Классификация стилей лидерства Р. Блейка и Дж. Мутон. Модель Фидлера. Модель Т. Митчела и Р. Хауса. Модель жизненного цикла руководства Херси и Бланша. Принятие решения руководителем Врума-Йеттона. Отличия руководителя от лидера. Доминантные роли в переговорах. Роли в команде. Определение своей роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели.
8.	Навыки эффективной коммуникации в структуре компетенций переговорщика.	Понятия «грамотность», «коммуникативная грамотность». Уровни коммуникативной грамотности. Понятие «эффективная коммуникация». Коммуникативные задачи, способы, техники. Неэффективная коммуникация. Активное слушание. Общение через вопросы. Закрытые, альтернативные, открытые вопросы. Перефразирование, резюмирование как техники активного слушания. Вербализация чувств партнера. Техника Я-высказывания. Способы представления своей точки зрения при деловом общении и в публичном выступлении.
9.	Переговорные техники как hard skill переговорщика	Техники ведения переговоров: «маленькие ходы», «силовое плечо», «внутренний наблюдатель», «метод пустого шкафа», «если» вместо «нет», «вентиляция эмоций», «ружье всегда заряжено», «метод принцепала».
10.	Психологическая подготовка к переговорам	Правильный настрой и установки. Забота о репутации. Эмоциональное равновесие. Технология подготовки к переговорам со статусным человеком. Повышение уверенности.
11.	Технологическая подготовка к переговорам	Разработка переговорной концепции и своей позиции на переговорах. Разработка стратегии и тактики переговоров. Определение порядка принятия решений. Способы принятия решений: голосование, консенсус. Установка пределов по каждой цели: максимум, минимум. Анализ профиля оппонента. Формирование списка желаемого. Предполагаемые уступки. Определение позиции и интереса своей и оппонента. Подготовка списка возможных вопросов. Подготовка ключевых аргументов.

		Контроль уровня стресса. Командные роли в переговорах. Внешняя подготовка к переговорам.
12.	Особенности телефонных переговоров.	Подготовка к переговорам по телефону. Правила этикета при ведении разговора по телефону. Особенности переговоров с профессиональными союзами и другими представительными органами работников, общественными организациями, государственными органами.

### Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Таблица 2 – Показатели и критерии оценивания компетенций, шкала оценивания

Код компетенции/этап (указывается название этапа из п.7.1)	Показатели оценивания компетенций (индикаторы достижения компетенций, закрепленные за дисциплиной)	Критерии и шкала оценивания компетенций		
		Пороговый уровень («удовлетворительно»)	Продвинутый уровень («хорошо»)	Высокий уровень («отлично»)
1	2	3	4	5
УК-3/ завершающий	УК 3.1 – определяет свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели	<b>Знать:</b> - основные командные роли и стратегии работы в команде, эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели. <b>Уметь:</b> - определять свою роль в команде, понимать	<b>Знать:</b> - командные роли и стратегии работы в команде, эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели. <b>Уметь:</b> - анализировать поведение разных людей в процессе взаимодействия и работы в команде для	<b>Знать:</b> - все командные роли и стратегии работы в команде, эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели. <b>Уметь:</b> - анализировать, понимать и влиять на поведение разных людей в процессе взаимодействия



		<p>особенности поведения разных людей, с которыми взаимодействует/ работает, учитывать их в своей деятельности.</p> <p><b>Владеть (или иметь опыт деятельности):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способами устанавливать разные виды коммуникации (учебную, деловую, неформальную)</li> </ul>	<p>достижения поставленной цели, определять свою роль в команде.</p> <p><b>Владеть (или иметь опыт деятельности):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способами устанавливать разные виды коммуникации (учебную, деловую, неформальную), методами и приемами ее осуществления.</li> </ul>	<p>и работы в команде для достижения поставленной цели, определять свою роль в команде.</p> <p><b>Владеть (или иметь опыт деятельности):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способами устанавливать разные виды коммуникации (учебную, деловую, неформальную), методами и приемами ее осуществления, анализа и коррекции.</li> </ul>
УК-4 / завершающий	УК-4.1 - Выбирает стиль делового общения на государственном языке РФ и иностранном языке в зависимости от цели и условий партнерства	<p><b>Знать</b> основные подходы к классификации стилей делового общения и характеристики каждого из стилей.</p> <p><b>Уметь</b> выбирать стиль делового общения в соответствии с целями и условиями партнерства.</p> <p><b>Владеть (или</b></p>	<p><b>Знать</b> основные подходы к классификации стилей делового общения и характеристики каждого из стилей, преимущества каждого стиля в различных условиях.</p> <p><b>Уметь</b> выбирать и менять стили делового общения в соответствии с целями и условиями</p>	<p><b>Знать</b> основные подходы к классификации стилей делового общения и характеристики каждого из стилей, преимущества и недостатки каждого стиля в различных условиях.</p> <p><b>Уметь</b> выбирать и менять стили делового общения в соответствии с целями и условиями</p>

		<p><b>Иметь опыт деятельности):</b> различными стилями делового общения.</p>	<p>партнерства.</p> <p><b>Владеть (или Иметь опыт деятельности):</b> различными стилями делового общения в разнообразных ситуациях взаимодействия с партнерами/оппонентами.</p>	<p>партнерства, определять стиль общения партнера/оппонента и учитывать его во взаимодействии.</p> <p><b>Владеть (или Иметь опыт деятельности):</b> различными стилями делового общения в разнообразных ситуациях взаимодействия с партнерами/оппонентами, способами определения оптимального стиля делового общения в зависимости от ситуации и целей взаимодействия.</p>
	<p>УК-4.4 – Представляет свою точку зрения при деловом общении и в публичном выступлении</p>	<p><b>Знает</b> принципы и правила коммуникации в публичном выступлении и деловом общении.</p> <p><b>Умеет</b> конструировать речь для публичного</p>	<p><b>Знает</b> принципы, правила, методы, приемы коммуникации в публичном выступлении и деловом общении.</p> <p><b>Умеет</b> конструировать речь для</p>	<p><b>Знает</b> принципы, правила, методы, приемы коммуникации в публичном выступлении и деловом общении, их преимущества в зависимости от условий и целей</p>

		<p>выступления и делового общения с ориентацией на слушателей.</p> <p><b>Владеть (или Иметь опыт деятельности):</b> вербальными и невербальными средствами психологического влияния на слушателей во время публичного выступления и делового общения.</p>	<p>публичного выступления и делового общения с ориентацией на слушателей, с учетом условий взаимодействия.</p> <p><b>Владеть (или Иметь опыт деятельности):</b> вербальными и невербальными средствами психологического влияния на слушателей различными способами формулировки и подачи своей точки зрения во время публичного выступления и делового общения.</p>	<p>коммуникации.</p> <p><b>Умеет</b></p> <p>конструировать речь для публичного выступления и делового общения с ориентацией на слушателей, с учетом условий взаимодействия и достигать цели коммуникации.</p> <p><b>Владеть (или Иметь опыт деятельности):</b> вербальными и невербальными средствами психологического влияния на слушателей различными способами формулировки и подачи своей точки зрения, способами получения обратной связи во время публичного выступления и делового общения.</p>
--	--	---	---	--

<p>ПК – 6 / завершающий</p>	<p>ПК – 6.2 – Организует взаимодействие с профессиональными союзами и другими представительными органами работников, общественными организациями, государственными органами.</p>	<p><b>Знает</b> основные виды переговоров, стратегии и тактики ведения переговоров.</p> <p><b>Умеет</b> выбирать стиль ведения переговоров в зависимости от цели и условий.</p> <p><b>Владеть (или Иметь опыт деятельности):</b> основными стратегиями и тактическими приемами ведения переговоров.</p>	<p><b>Знает</b> виды переговоров, стратегии и тактики, ведения переговоров, преимущества каждого из них.</p> <p><b>Умеет</b> выбирать стиль ведения переговоров в зависимости от цели и условий, осуществлять порядок действий на каждом этапе подготовки и осуществления переговоров.</p> <p><b>Владеть (или Иметь опыт деятельности):</b> стратегиями и тактическими приемами переговоров, их коррекцией зависимости от условий и хода переговоров.</p>	<p><b>Знает</b> все виды переговоров, стратегии и тактики ведения переговоров, порядок действий на каждом этапе подготовки и осуществления переговоров.</p> <p><b>Умеет</b> выбирать стиль ведения переговоров в зависимости от цели и условий, оптимальную стратегию и тактические приемы ведения переговоров, осуществлять порядок действий на каждом этапе подготовки и осуществления переговоров.</p> <p><b>Владеть (или Иметь опыт деятельности):</b> стратегиями и тактическими приемами переговоров, способами оценки их эффективности и коррекцией зависимости от условий и хода</p>
-----------------------------	--	---	---	--

				переговоров.
--	--	--	--	--------------

## Задания для самопроверки

### Тестовые задания на тему: Понятие и функции переговоров

1. Вид деловой коммуникации, целью которой является достижение согласия и выработка совместных решений, для чего обязательно должны быть учтены интересы всех участвующих сторон.
  - А) консультация
  - Б) дискуссия
  - В) совещание
  - Г) переговоры
2. Что не относится к условиям, отличающим переговоры от иных видов коммуникации
  - А) Необходимость учета интересов всех участвующих сторон.
  - Б) Набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений.
  - В) Стороны, обладающие равным статусом.
  - Г) Направлены на решение некоторой проблемы.
  - Д) Служат средством получения от других участников взаимодействий того, что необходимо для будущей совместной деятельности.
  - Е) Полное совпадение интересов сторон.
3. К функциям переговоров не относится:
  - А) информационно-коммуникативную
  - Б) исследовательскую
  - В) регуляционную
  - Г) пропагандистскую
  - Д) функция решения собственных задач
4. Какая функция переговоров отвечает за выяснение точки зрения на ту или иную проблему другой стороны и информирование о своих интересах и проблемах?
  - А) информационно-коммуникативную
  - Б) регуляционную
  - В) пропагандистскую
  - Г) функция решения собственных задач
5. Какая функция переговоров отвечает за налаживание каналов связи, обмен точками зрения?
  - А) информационно-коммуникативную
  - Б) регуляционную
  - В) пропагандистскую
  - Г) функция решения собственных задач
6. Какая функция переговоров отвечает за осуществление регуляции и контроля действий участников переговоров?
  - А) информационно-коммуникативную
  - Б) регуляционную

- В) пропагандистскую  
 Г) функция решения собственных задач
7. Какая функция переговоров отвечает за воздействия на общественное мнение, формировании общественного мнения с целью разъяснения своей позиции?  
 А) информационно-коммуникативную  
 Б) регуляционную  
 В) пропагандистскую  
 Г) функция решения собственных задач
- 8) Наличие взаимоисключающих интересовозначает  
 А) стороны хотят одного и того же  
 Б) реализация интересов одной стороны никаким образом не затрагивают интересы другой стороны  
 В) невозможность осуществить свои интересы в одиночку
- 9) Непересекающиеся интересы предполагают  
 А) стороны хотят одного и того же  
 Б) реализация интересов одной стороны никаким образом не затрагивают интересы другой стороны  
 В) невозможность осуществить свои интересы в одиночку
- 10) Взаимозависимыми делают участников переговоров  
 А) стороны хотят одного и того же  
 Б) реализация интересов одной стороны никаким образом не затрагивают интересы другой стороны  
 В) невозможность осуществить свои интересы в одиночку

### **Ситуационная задача**

*Представляя в этой ситуации интересы каждой из сторон участников переговоров, сформулируйте письменно перечень некоторых вопросов, которые позволят Вам спланировать предстоящий переговорный процесс, например:*

- Чего я хочу добиться?
- Каковы условия предстоящих переговоров?
- Чему партнер по переговорам придает особое значение?
- Какое мне необходимо информационное обеспечение? и т. д.

*Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?*

Максимальная цель — контракт на поставку двух упаковок (по 20 штук весом 150 г) эксклюзивного испанского хамона четыре раза в месяц с отсрочкой платежа 14 дней и скидкой 7% при большем объеме. Дополнительно — возврат продукции, у которой подходит срок годности, рекламные материалы.

Минимальная цель — заключить пробную сделку на 1 упаковку 2 раза в месяц с договоренностью о последующих поставках, если спрос на продукт окажется высоким, получение информации о популярных производителях продукта.

### **Тестовые задания на тему: Этапы переговоров.**

1. Первая стадия подготовки к переговорам предполагает:

- А) Договоренность об обстоятельствах проведения переговоров
- Б) выбор места и времени встречи
- В) определения уровня проведения переговоров
- Г) определение и согласование повестки дня

2. Установите последовательность стадий теоретической подготовки к переговорам:

- А) Проведение анализа проблемы и разработквозможных альтернатив будущему решению (соглашению)
  - Б) Подготовка необходимых документов (выступлений, речей, проектов нормативных документов и т.д.)
  - В) Разработка переговорной концепции и своейпозиции на переговорах
  - Г) Разработка стратегии и тактики переговоров
- (А, В, Г, Б)

3. Достижение консенсуса предполагает

- А) Принятие решенияосуществляется путем синтеза различных позиций
- Б) Принятие решенияосуществляется получением поддержкибольшинством для одной позиции
- В) Принятие решения третьей стороной

4. Групповой процесс принятия решения, при котором пытаются учесть требования всех сторон в добровольно достигнутом соглашении – это

- А) консенсус
- Б) принятие решения путем голосования
- В) арбитраж

5. Что не входит в задачи первого этапа переговоров?

- А) взаимное исследование
- Б) определение позиций
- В) определение точек зрения
- Г) уточнение интересов сторон
- Д) выбор места переговоров

6. Что является задачей второго этапа переговоров?

- А) взаимное исследование
- Б) определение позиций
- В) определение точек зрения
- Г) уточнение интересов сторон
- Д) выбор места переговоров
- Е) обсуждение и аргументация вариантов решения обсуждаемой проблемы

7. Что является задачей третьего этапа переговоров?

- А) согласование позиций и разработка договоренностей
- Б) определение позиций
- В) определение точек зрения
- Г) уточнение интересов сторон
- Д) выбор места переговоров

8. Что не относится к способу подачи позиции на переговорах?

- А) открытие позиции
- Б) закрытие позиции
- В) приоткрытие позиции
- Г) подчеркивание общности в позициях
- Д) подчеркивание различий в позициях

9. Установите последовательность.

Процесс ведения переговоров включает в себя пять основных фаз:

- А) передача информации
- Б) аргументирование
- В) нейтрализация замечаний собеседника
- Г) принятие решения и завершение переговоров
- Д) начало беседы

### **Ситуационная задача**

*Ознакомьтесь с ситуацией. Какие техники ведения переговоров здесь использовались? Какие этапы переговоров здесь реализованы?*

*Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?*

Фирма продает услуги, в частности, время для радиорекламы ни УКВ диапазоне. Ее радиостанция «К-ВИ». Строительная компания «Кварсис» является крупнейшей фирмой с радиорекламой. Она покупает все свое время у конкурирующей радиостанции «К-ДВА». Состоялась встреча менеджера (М) фирмы с радиостанции К-ВИ» с руководителем (Р) отдела рекламы компании «Кварсис». Вот их диалог. М.: Вы удовлетворены услугами «К-ДВА»?

- Р.: Да. Они прекрасно для нас работают.

- М.: А сколько времени Вы уже пользуетесь услугами «К-ДВА»?

- Р.: Около трех лет.

- М.: А до «К-ДВА» Вы рекламировали свой товар на радио?

- Р.: Да, конечно, только на другой радиостанции.

- М.: А могу я узнать, какое время Вы возглавляете отдел рекламы Вашей фирмы?

- Р.: Я здесь уже три года.

- М.: Тогда я могу с уверенностью предположить, что Вам пришлось здорово поработать, переходя от одной рекламирующей радиостанции к другой.

- Р.: Верно.

- М.: И Вы совершали такой переход на основе глубокого анализа и исследований. Не так ли?

- Р.: Да. На основе очень широких исследований. Мы тщательно провели рыночный анализ многих радиостанций. И наши исследования убедили нас, что наши затраты на УКВ-рекламу будут полнее реализованы на «К-ДВА», чем на всех других станциях.

- М.: Три года назад, когда проводили эти исследования, Вы стремились к расширению сбыта?

- Р.: Разумеется.

- М.: И результаты были близки к ожидаемым?

- Р.: Да. Мы были вполне удовлетворены.

- М.: Скажите, а поскольку Вы получили большую отдачу от планирования, а затем и от осуществления перехода с одной радиостанции на другую три года назад, может ли случиться, что теперь Вы лишите себя возможности повторить весь этот процесс? Ваши исследования в прошлом привели к повышению прибыли и получению Вашей фирмой большего престижа. При этом повысился и лично Ваш престиж? Верно?

- Р.: Конечно.

- М.: Вы сделали это один раз. Поэтому не исключена возможность, что Вы сделаете это и во второй раз. Вы согласны?

- Р.: Да, с этим я соглашусь. Такая возможность существует.

- М.: Прекрасно, Я бы хотел занять несколько минут Вашего времени, чтобы поподробнее остановиться на этой возможности.

- Р.: Пожалуйста. Я слушаю Вас.

- М.: Я воспользовался этой возможностью и провел презентацию радиостанции «К-ВИ». Их последние рекламные заставки выглядели прекрасно, и ей хочется плодотворно работать и дальше. Поэтому у Вас может появиться дополнительная возможность для успешных перемен на этой радиостанции. Давайте договоримся еще об одной встрече для более детального обсуждения нашего сотрудничества.



**Тестовые задания к теме: Основные стратегии и тактики ведения переговоров**

1. Способ достижения стратегии (цели) в переговорах – это
  - А) тактика
  - Б) метод
  - В) действие
2. Разновидностью какой тактики является ультиматум?
  - А) «давления»
  - Б) «завышения первоначальных требований»
  - В) «дисквалификации»
  - Г) «расстановки ложных приоритетов»
3. Смысл какого тактического приема отражает поговорка: «проси верблюда, дадут барана»?
  - А) «давления»
  - Б) «завышения первоначальных требований»
  - В) «дисквалификации»
  - Г) «расстановки ложных приоритетов»
4. Суть какой тактики заключается в том, что вместо обоснования истинности или ложности выдвигаемого стороной аргумента другой участник пытается давать оценку достоинств или недостатков партнера по переговорам (переход на личности)?
  - А) «давления»
  - Б) «расстановки ложных акцентов в собственной позиции»
  - В) «дисквалификации»
  - Г) «салями»
5. В процессе применения какой тактики предлагается обсуждать не отдельные предложения, а их комплекс?
  - А) «выдвижения требований в последнюю минуту».
  - Б) «пакета»
  - В) «растущих требований»
  - Г) «салями»
6. Суть какого тактического приема заключается в том, чтобы продемонстрировать партнеру по переговорам крайнюю заинтересованность в решении вопроса, который для вас является второстепенным?
  - А) «давления»
  - Б) «расстановки ложных акцентов в собственной позиции»
  - В) «дисквалификации»
  - Г) «салями»
7. Сущность какого тактического приема заключается в предоставлении партнеру по переговорам информации очень небольшими порциям и уступок – очень маленькими шагами?
  - А) «давления»
  - Б) «расстановки ложных акцентов в собственной позиции»
  - В) «дисквалификации»
  - Г) «салями»
8. Смысл какой тактики состоит следующем: в соглашение по итогам переговоров сознательно закладывается двойной смысл, не замеченный партнером. При этом договоренность вроде бы не нарушается, однако выгодна она лишь одной стороне?

А) «двойного толкования»

Б) «загадки»

В) «вынесения спорных вопросов «за скобки»

Г) «пирога»

Д) «блока»

9. Какой тактический прием состоит в том, что предложения на переговорах формулируются не в виде конкретного предложения, а в виде идеи («а что, если мы попробуем сделать так»)?

А) «двойного толкования»

Б) «пробного шара»

В) «вынесения спорных вопросов «за скобки»

Г) «пирога»

Д) «блока»

10. Применение какой тактики эффективно при разделе чего-либо, когда одна сторона предлагает принцип раздела и проводит раздел, а другая сторона выбирает?

А) «двойного толкования»

Б) «пробного шара»

В) «вынесения спорных вопросов «за скобки»

Г) «пирога»

Д) «блока»

### **Ситуационная задача**

*Ознакомьтесь с ситуацией.*

*Представляя в этой ситуации интересы каждой из сторон участников переговоров, сформулируйте письменно перечень некоторых вопросов, которые позволят Вам спланировать предстоящий переговорный процесс, например:*

- Чего я хочу добиться?

- Каковы условия предстоящих переговоров?

- Чему партнер по переговорам придает особенное значение?

- Какое мне необходимо информационное обеспечение? и т. д.

*Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?*

ЗАО «Мебельная фабрика № 5» и коммерческий банк «Омега»: о выделении кредита на 5 млн. рублей на срок до 3-х лет под залог готовой продукции.

### **Тестовые задания по теме: Посредничество в переговорах**

1. Процесс, при котором беспристрастная третья сторона помогает конфликтующим сторонам выработать взаимноудовлетворяющее решение (соглашение) – это

А) посредничество

Б) переговоры

В) консультация

Г) суд

2. Что не относится к целям посредничества?

А) достижение изменений, достаточных для дальнейшего самостоятельного ведения переговоров

Б) более ясное представление об обсуждаемых вопросах

- В) преодоление препятствий для заключения сделок
  - Г) расширенный поиск решения проблемы
  - Д) принятие решения за конфликтующие стороны
3. Что не относится к статусу незаинтересованного лица?
- А) престиж (лица, организации или государства)
  - Б) экспертная оценка по спорным оценкам
  - В) социальный статус
  - Г) нейтральность
  - Д) беспристрастность
  - Е) желание посредника расширить свое влияние
4. Что не относится к видам посредничества?
- А) прямое
  - Б) косвенное
  - В) формальное
  - Г) неформальное
  - Д) челночное
  - Е) заочное
5. Что не относится к функциям посредничества?
- А) информационная
  - Б) коммуникативная
  - В) генератора альтернативных идей
  - Г) аналитическая
  - Д) контроля
  - Е) оценки
6. На какой стадии посредничества решается следующая задача: предоставление сторонам возможности изложить свое понимание проблемы, из которых составится повестка дня?
- А) Презентация
  - Б) Знакомство
  - В) Решение проблемы
  - Г) Соглашение
7. На какой стадии посредничества решается следующая задача: содействие тому, чтобы достигнутое соглашение отвечало принципам справедливости?
- А) Презентация
  - Б) Знакомство
  - В) Решение проблемы
  - Г) Соглашение
8. На какой стадии посредничества решается следующая задача: выяснение потребностей и интересов сторон, которые лежат за различными позициями?
- А) Презентация
  - Б) Знакомство
  - В) Решение проблемы
  - Г) Соглашение
9. Что не относится к понятию «третья сторона»?
- А) «посредник»
  - Б) «наблюдатель за ходом переговорного процесса»
  - В) «арбитр»

Г) «контролер»

10. Задачей какого этапа посредничества является создание климата доверия и сотрудничества?

А) Презентация

Б) Знакомство

В) Решение проблемы

Г) Подготовка

### **Ситуационная задача**

*Проанализируйте ситуацию и ход переговоров. Сделайте выводы.*

### **Описание ситуации**

Надежда – директор компании, которая продает кормовые добавки агропредприятиям. Она, не смотря на то, что в ее компании достаточно продавцов, предпочитает, когда это только возможно, ездить на переговоры сама. Надежда влюблена в свои продукты: когда говорит о них, вся просто светится. Она уверена, что лучший способ завоевать клиента – дарить ему счастье.

Надежда приезжает на переговоры к главному агроному агрохозяйства Александру Петровичу. По телефону она в двух словах рассказала о своих продуктах и попросила назначить встречу.

### **Переговоры**

Она «влетает» в кабинет, почти подбегает к только что привставшему Александру и захватывает его руку в свои. Рука агронома делает попытки вырваться, но получает свободу только секунд через шесть после захвата. (1)

Надежда, чуть наклонившись вперед:

— Наконец-то мы встретились. Я очень рада вас видеть. Уверена, мы будем отличными партнерами. (2)

— Я не говорил, что мы будем работать...

— Будем-будем. Когда вы узнаете, с какой радостью я к вам пришла, вы меня отсюда вообще не выпустите. (3)

— У нас пока все есть... – начинает Александр.

— У вас есть? Отлично! У всех есть! Но кто же не хочет быть еще счастливее, чем он есть. Вот я хочу. А Вы? (4)

Александр нерешительно кивает и открывает рот, чтобы что-то сказать, но не успевает (5).

— Итак, наши продукты, — Надежда улыбается и активно жестикулирует, — я не химик и не агроном, поэтому всяких там биохимических подробностей не знаю. Но я знаю точно, что наши партнеры – самые счастливые люди!

— Почему? Из-за добавок? – недоумевает потенциальный клиент.

— Ах, о чем вы?:) Какие добавки?:) Мы не продаем добавки. Только радость! Вы выходите в поле и видите, как колосится пшеница. Это радость? (Александр кивает) А вы испытываете радость, когда, не смотря на то, что месяц не было дождя, кукуруза прекрасно завязалась? (Александр кивает). (6) Вот! Все это вы будете иметь, сотрудничая с нами. А вы говорите – добавки...

Александр:

— Ну ладно (*улыбается*). Рассказывайте о своих добавках.

Надежда быстро рассказывает о добавках, заканчивая так:

— Чтобы вы могли еще больше убедиться в своем счастье, оставляю вам вот эти бумажки – тут результаты многочисленных опытов. А пока, давайте определимся, с чего мы начинаем наше сотрудничество. Я вам предлагаю... (7)

Дальше партнеры договариваются об объемах, форме оплаты и т.д. Расстаются друзьями, довольные друг другом и принятым решением.

### **Тестовые задания по теме: Правила ведения переговоров**

1. Какое правило ведения переговоров введено в связи с тенденцией переноса своего отношения к обсуждаемой проблеме на людей, имеющих отношение к данной проблеме?
  - А) Отделяйте людей от проблемы
  - Б) Сосредоточьтесь на интересах, а не позициях
  - В) Рассматривайте альтернативные варианты
  - Г) Используйте объективные критерии при выработке договоренностей
2. Какое правило ведения переговоров введено в связи с тем, что позиции участников переговоров ясны, а интересы и потребности обычно не афишируются или скрываются?
  - А) Отделяйте людей от проблемы
  - Б) Сосредоточьтесь на интересах, а не позициях
  - В) Рассматривайте альтернативные варианты
  - Г) Используйте объективные критерии при выработке договоренностей
3. Какое правило переговоров введено для того, чтобы участники переговоров могли выбирать разные варианты решения проблемы, вместо того, чтобы иметь дело с крайностями – принять соглашение или отказаться от него?
  - А) Отделяйте людей от проблемы
  - Б) Сосредоточьтесь на интересах, а не позициях
  - В) Рассматривайте альтернативные варианты
  - Г) Используйте объективные критерии при выработке договоренностей
4. Какое правило ведения переговоров введено, чтобы критерий выработки договоренностей был независимым и законным?
  - А) Отделяйте людей от проблемы
  - Б) Сосредоточьтесь на интересах, а не позициях
  - В) Рассматривайте альтернативные варианты
  - Г) Используйте объективные критерии при выработке договоренностей
5. Что не относится к объективным критериям выработки договоренностей?
  - А) Рыночная цена
  - Б) Прецедент
  - В) Научная оценка случаев подобного рода
  - Г) Авторитетное мнение
  - Д) Профессиональная норма
6. Что обозначает аббревиатура BATNA?
  - А) лучшая альтернатива переговорному соглашению
  - Б) лучший вариант развития событий
  - В) будущее альтернативное решение проблемы
  - Г) наилучшая альтернатива решения проблемы

7. Обмен мыслями, сведениями, идеями и т. д., а также передача того или иного содержания от одного сознания (коллективного или индивидуального) к другому посредством знаков, зафиксированных на материальных носителях – это

- А) коммуникация
- Б) общение
- В) совместная деятельность
- Г) фасилитация

8. Сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми (межличностное общение) и группами (межгрупповое общение), порождаемый потребностями совместной деятельности – это

- А) коммуникация
- Б) общение
- В) совместная деятельность
- Г) фасилитация

9. Как называется тактика деловых переговоров, предполагающая уступку авторства привлекательного предложения партнеру?

- А) «желанный подарок»
- Б) «спасение лица»
- В) «пакетирование»

10. Чем обеспечивается стратегия переговорного процесса?

- А) применением тех или иных тактик поведения или тактических технологий
- Б) применением жестких тактик ведения переговоров
- В) применением формально-логического содержания

### ***Ситуационная задача***

*Проанализируйте ситуацию и ход переговоров. Сделайте выводы.*

### **Описание ситуации**

Продавцы компании, торгующей дорогостоящим алкоголем, два года старались пробиться в сеть ресторанов, где были представлены широким ассортиментом их конкуренты. *«Нам не надо»* — постоянно говорили закупщики. Попасть на встречу с руководителем отдела закупок продавцы не могли. *«Он не принимает никаких продавцов. Если нам что-то потребуется, мы с вами свяжемся»* — и так каждый раз.

Руководитель отдела продаж (Максим) решил сам попробовать пробиться к клиенту, но получил тот же ответ, что и его подчиненные. Максим потратил несколько часов и изучил активность «объекта желаний» в социальной сети.

По постам и комментариям вырисовывался человек, любящий, чтобы его мнение ценили, достаточно амбициозный и с чувством юмора. А через неделю у него к всеобщей радости случился день рождения. В этот знаменательный день курьер принес Денису красочную коробку, в которой было несколько бутылок дорогого алкоголя и маленькая записка:

*«С Днем Рождения, Денис! Пусть сбудутся все Ваши мечты! И заодно пусть сбудется мое скромное желание – встретиться с Вами. А вдруг сработает:) Мой телефон... С уважением, руководитель отдела продаж компании X, Максим Федоров».*

На следующий день бывший именинник позвонил Максиму и назначил встречу.

## Переговоры

Денис подал руку Максиму, предложил сесть в кресла у небольшого столика, где стояли конфеты, печенье, вода. Переговоры начались с улыбки Дениса, удобно раскинувшегося в кресле:

— Ну ты настырный:)

— Что есть, то есть.

— Любишь добиваться своего?

— Как и каждый нормальный мужик. Ты ведь и сам такой? **(1)**

— Откуда знаешь?

Дальше оппоненты поговорили о настоящих мужчинах, целеполагании и еще о многих очень важных вещах. Но Максим ни слова не произнес о настоящей цели своего визита, хотя обоим переговорщикам она была известна. **(2)**

Наконец Денис спросил:

— Хочешь, чтобы я закупал ваш алкоголь?

— Да.

— И что, как ты считаешь, будет продаваться у нас из вашего ассортимента?

— Все.

— Все — это вряд ли.

— Точно – все. **(3)**

— Почему?

— Вот смотри. Ваши клиенты делятся на две категории в зависимости от платежеспособности. Для первой категории мы предлагаем..., для второй подойдут... *(Максим подробно рассказал о своих продуктах и аргументировал возможность их покупки клиентами сети ресторанов).*

— Ты понимаешь, все это здорово... Но у нас для обеих целевых аудиторий уже есть достаточный ассортимент. Клиенты довольны, руководство довольно. Сам понимаешь – зачем мне дергаться?

— А ты разве доволен? **(4)**

— А я что?

— Вот скажи, может ваша сеть получать больше прибыли за счет большего чека?

— Может, наверное. Но это уже дело официантов. Их учат, как предложить, что посоветовать и прочим тонкостям. Мое дело – чтобы было что продавать.

— Ты прав. И у вас есть что продавать. А скажи, вы учите официантов?

— Да.

— А какая текучка среди них?

— Довольно большая.

— Почему?

— Обычно потому, что плохо работают: не общаются с клиентом, не спрашивают, не предлагают.

— То есть ваше руководство в них регулярно вкладывает деньги: на набор, обучение, стимуляцию – и большая часть этих денег улетает коту под хвост? **(5)**

— Ну... где-то так.

— Сколько процентов от всего чека занимает алкоголь, если клиент заказывает дорогой алкоголь?

— Немало. Где-то *(называется цифра)*.

— Теперь давай считать. Деньги, потраченные на обучении официантов – минус. Деньги, недополученные по чеку – минус. Так? *(Денис кивает)* Официантов ты изменить не

можешь. Это не твоя работа. *(Денис кивает)* А вот чек увеличить ты можешь. За счет чего? Мы регулярно узнаем у официантов, как клиенты реагируют на наш алкоголь. По их наблюдениям, почти всегда идет дозаказ, потому что «ты вот этот попробуй!».

Дозаказ, сам понимаешь, недешевый. Это раз.

Теперь два. Мы сами учим официантов продавать нашу продукцию, а заодно и продавать вообще. Вам прибыль и ноль затрат.

Третье. Мы по согласованию с руководством ресторана ставим своего человека в зале – при необходимости он подходит и рассказывает клиентам о нашей продукции.

Рассказывает сказки-рассказки: профессионально и интересно – так что клиент или заказывает сразу или закажет на следующий раз. Драматическая история семейства, выращивающего этот сорт винограда, запоминается куда больше, чем содержание сахара и спиртов. Заодно официанты ресторана видят класс продаж и запоминают истории. **(6)** **(7)** Итого. Вы ставите наш алкоголь. Все остальное делаем мы. Ваш чек растет. Шеф счастлив. Ты – молодец.

— Лихо закрутил!) Но мой шеф спрашивает единственное: сколько мы зарабатываем на одной бутылке? То есть, если ты предложишь цену ниже конкурентов, он может подумать.

— Не предложу. Но дам тебе схему, по которой твой шеф будет видеть, как сможет получать больше прибыли от работы с нами, чем от работы с конкурентами. **(8)** Шеф ориентируется между дешево и прибыльно. Он в выигрыше. И ты в выигрыше. Расстались переговорщики вполне довольные друг другом и результатом. Вскоре был подписан договор между их компаниями.

### **Тестовые задания по теме: Эмоциональный интеллект как soft skill переговорщика**

1. Функция эмоций, связанная с передачей информации через мимику, пантомимику и звуковые реакции, называется:

- А) экспрессивная
- Б) регуляторная
- В) оценочная

2. Более или менее устойчивое эмоциональное состояние человека, окрашивающее в течение некоторого времени все его переживания, - это: А) эмоция

- Б) чувство
- В) настроение

3. Форма эмоций, отличающаяся длительностью, устойчивостью, предметностью, достаточно выраженной модальностью и знаком, - это:

- А) эмоциональная реакция
- Б) эмоциональное состояние
- В) эмоциональное отношение

4. Скорость перехода от одного эмоционального состояния к другому характеризует:

- А) эмоциональную впечатлительность;
- Б) эмоциональную лабильность;
- В) импульсивность;
- Г) эмоциональность.

5. Состояние психологического напряжения - это:

- А) стресс;
- Б) настроение;
- В) чувство;
- Г) страсть.



6. Соотнесите между собой понятия и определения к ним:

А) чувство

Б) эмоции

В) страсть

1. Особый класс субъективных психологических состояний, отражающих в форме непосредственных переживаний, ощущений приятного или неприятного, отношения человека к миру и людям, процесс и результаты его практической деятельности.

2. Сильное, стойкое влечение к какому-то объекту

3. Высшая форма эмоционального отношения человека к предметам и явлениям действительности

7. Базовые эмоции, изначально связанные с выживанием (выбор нескольких вариантов)

А) страх

Б) гнев

В) печаль

Г) радость

8. Базовые эмоции, связанные с удовлетворением потребностей (выбор нескольких вариантов)

А) страх

Б) гнев

В) печаль

Г) радость

9. Интеллектуальная эмоция

А) радость

Б) интерес

В) гордость

10. Что не входит в структуру эмоционального интеллекта?

А) умение осознавать свои эмоции

Б) умение осознавать эмоции других

В) умение управлять своими эмоциями

Г) умение управлять эмоциями других

Д) умение экспрессивно выражать эмоции

### **Ситуационная задача**

*Ознакомьтесь с ситуацией. Какие приемы ведения переговоров применялись?*

*Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?*

Учитель беседует с учеником о том, какую отметку поставить ему за контрольную работу.

Анна Константиновна (в ответ на притязания ученика): Я думаю, что больше тройки за твою работу поставить нельзя. Глеб: Можно поставить и четверку.

А.К.: Почему ты так обеспокоен тройкой?

Г: Да, я вчера сказал отцу, что постараюсь получить хорошую оценку по истории, чтобы он отпустил меня к Андрею на день рождения.

А.К.: Я понимаю, что для тебя это важно, но я думаю, что это не причина для повышения оценки за конкретную работу. Я думаю, что если твой отец получит от меня записку о том, что ты сегодня работал очень хорошо, то он поймет, что по истории у тебя дела обстоят хорошо, а эта тройка - увы, результат твоей досадной оплошности. В конце-концов ведь ему важно, как хорошо ты будешь

знать историю, а не то какую отметку ты получил именно сегодня.

Г: Да, пожалуй, это будет хорошо, напишите записку.

**Тестовые задания на тему: Умение занимать лидерскую позицию как компетенция переговорщика.**

1. Неофициальный лидер относится к эмоциональной структуре группы, которая обеспечивает:

- А) планирование деятельности организации
- Б) выполнение производственных целей и задач
- В) поддержание групповой стабильности на межличностном уровне

2. Руководство – это процесс правового воздействия, осуществляемый руководителем на основе:

- А) власти, данной ему коллективом
- Б) симпатии и уважения членов коллектива
- В) власти, данной ему государством или группой

3. Лидерство – это процесс:

- А) психологического влияния одного человека на других, который осуществляется на основе восприятия, поддержания, внушения, понимания друг друга
- Б) организации совместных мероприятий коллектива
- В) поддержания благоприятного психологического климата в коллективе

4. К одной из общих функций руководителя относится:

- А) организация свободного времени сотрудников
- Б) организация личной жизни сотрудников
- В) целеполагание организации

5. Стиль управления – это:

- А) устойчивая система способов, методов и форм воздействия руководителя, создающая своеобразный почерк управленческого воздействия
- Б) манера общаться с подчиненными
- В) черты характера, оказывающие влияние на эффективность общения

6. Авторитарный стиль управления подходит в ситуации, когда

- А) мало времени на принятие решения
- Б) руководитель не уверен в своем решении
- В) руководителю важны отношения с подчиненным

7. Соотнесите необходимые качества руководителя с их характеристикой:

А) Инициативность и деловая активность	1) высокая самооценка и высокий уровень притязаний
Б) Уверенность в себе	2) умение быстро устанавливать контакт с людьми, способность сопереживать, находить свое место в коллективе, соответствовать ожиданиям подчиненных
В) Коммуникабельность	3) организационные навыки и хорошая ориентация в своей профессии
Г) Стрессоустойчивость	4) высокая мотивация достижений, самостоятельность и ответственность, способность к принятию решений
Д) Профессиональная компетентность	5) уравновешенность, способность управлять своими эмоциями и переключаться, психологическая гибкость

8. Соотнесите стиль управления с его характеристикой:

А) Авторитарный стиль	1) решения навязываются подчиненными руководителю, он практически устраняется от активного управления группой. Ведет себя как рядовой участник, предоставляет работникам группы полную свободу.
Б) Либеральный стиль	2) решения принимаются руководителем совместно с подчиненными, подчиненным предоставляется достаточная свобода действий, руководитель организует обсуждение своих решений, поддерживает инициативу.
В) Демократический стиль	3) решения принимает руководитель единолично, он действует по отношению к подчиненным властно и жестко, осуществляет детальный контроль, сосредотачивает в своих руках все основные функции управления.

9. Аббревиатура, означающая в переводе с английского языка «лучшая альтернатива переговорному решению», - это \_\_\_\_\_.

10. Автором книги «Как проводить деловые беседы», посвященной технике аргументирования, является \_\_\_\_\_.

### **Ситуационная задача**

*Ознакомьтесь с ситуацией. Какие аргументы Вы можете предложить с одной и другой стороны?*

*Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?*

Покупатель хочет купить квартиру за 3 млн. руб., но продавец всеми силами упирается и не хочет снижать цену ниже 3,2 млн. руб. Первому нужна квартира, а второму – деньги, но оба они не могут прийти к согласию.

### **Тестовые задания на тему: Навыки эффективной коммуникации в структуре компетенций переговорщика**

1. Обмен мыслями, сведениями, идеями и т. д., а также передача того или иного содержания от одного сознания (коллективного или индивидуального) к другому посредством знаков, зафиксированных на материальных носителях – это

- А) коммуникация
- Б) общение
- В) совместная деятельность
- Г) фасилитация

2. Сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми (межличностное общение) и группами (межгрупповое общение), порождаемый потребностями совместной деятельности – это

- А) коммуникация
- Б) общение

- В) совместная деятельность  
 Г) фасилитация
3. Обмен информацией интеллектуального и эмоционального содержания, значимой для участников общения для достижения целей совместной деятельности – это  
 А) деловая коммуникация  
 Б) межличностное общение  
 В) совместная деятельность  
 Г) социальная перцепция
4. Модель коммуникации, которая уделяет особое внимание механике передачи послания от коммуникатора к адресату  
 А) линейная модель  
 Б) транзактная модель  
 В) диалогическая модель  
 Д) интерактивная модель
5. Модель коммуникации Г. Лассуэлла является  
 А) линейной моделью  
 Б) транзактной моделью  
 В) интерактивной моделью  
 Г) диалогической моделью
6. Что не относится к группе смысловых моделей коммуникации?  
 А) диалогические  
 Б) линейные  
 В) транзактные  
 Г) интерактивные  
 Д) полевые
7. Кто ввел в научный дискурс концепцию «хронотопа»?  
 А) М.М. Бахтин  
 Б) С. Холл  
 В) Г. Лассуэлл  
 Д) М. Маклюэн
8. Что не относится к характеристикам текста (по Р. Барту)?  
 А) Открытость  
 Б) децентрация  
 В) процессуальность  
 Г) множественность  
 В) незавершенность  
 Г) итерактивность
9. «Переговоры о переговорах» являются одной из групп проблем, решаемых на стадии \_\_\_\_\_.
10. Из перечисленного к числу проблем, решаемых в ходе «собственно подготовки к предстоящей встрече», относятся:  
 А) выработка инструкций участникам переговоров;  
 Б) определение переговорной позиции, концепции и возможных вариантов решения проблемы;  
 В) проведение анализа проблемы;  
 Г) формирование делегации;  
 Д) формулирование предложений и подготовка основной аргументации.

***Ситуационная задача***

*Ознакомьтесь с ситуацией. Какие техники переговоров можно здесь использовать?*

*Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?*

У вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

### **Тестовые задания по теме: Переговорные техники как hard skill переговорщика**

1. Какое определяющее отношение в стратегии «приспособление»

- А) «ты выигрываешь, я проигрываю»
- Б) «ты выигрываешь, я выигрываю»
- В) «ты проигрываешь, я выигрываю»

2. Эта стратегия реализуется, когда каждый из участников переговорного процесса стремится к такому завершению переговоров, которое дает выигрыш обоим сторонам.

- А) выигрыш-выигрыш
- Б) проигрыш – выигрыш
- В) проигрыш – проигрыш

3. В рамках какой стратегии в переговорном процессе ставится основная цель – выигрыш за счет проигрыша оппонента?

- А) «выигрыш-выигрыш»;
- Б) «выигрыш-проигрыш»;
- В) «проигрыш-проигрыш»;
- Г) «проигрыш-выигрыш»;
- Д) «выигрыш-проигрыш» и «проигрыш-выигрыш».

4. В рамках какой стратегии в переговорном процессе ставится основная цель – уход от конфликта, уступая оппоненту?

- А) «выигрыш-выигрыш»;
- Б) «выигрыш-проигрыш»;
- В) «проигрыш-проигрыш»;
- Г) «проигрыш-выигрыш»;
- Д) «выигрыш-проигрыш» и «проигрыш-выигрыш».

5. Какая из тактик в переговорном процессе характеризуется совокупностью таких приемов, как: критика конструктивных положений партнера; использование неожиданной информации; обман; угроза; блеф?

- А) «видимого сотрудничества»;
- Б) «дезориентации партнера»;
- В) «провокации чувства жалости у партнера»;
- Г) «ультимативная тактика»;
- Д) «выжимания уступок».

6. Установите соответствие

Тактики реагирования в переговорном процессе

1. Партнер занял полностью противоположную позицию

А. Часто бывает достаточно промежутка времени между фразами, для того чтобы вновь сосредоточиться на обсуждаемом вопросе

2. Вам предъявляют завышенные требования

Б. Попросите вежливо, но твердо дать договорить вам до конца. Повторите

- |  |   |
|--|---|
|  | предложение   |
| 3. Вас поджимают со временем   | В. Скажите четко, что вы можете воспользоваться другими предложениями             |
| 4. Партнер вас непрерывно перебивает   | Г. Дайте понять, что такие условия для вас не подлежат обсуждению                 |
| 5. На аргумент противоположной стороны вам ничего не приходит в голову дельного                                | Д. Ожидайте до тех пор, пока партнер что-либо скажет                              |
| 6. Вам в навязчивой манере задают вопросы  | Е. Требуйте точного указания источника; попросите, чтобы вам дали в руки оригинал |
| 7. Приводят в поддержку своих аргументов цифры, данные, факты, результаты исследований, которые вам неизвестны | Ж. Оценивайте лишь то, что партнер хочет сказать по существу                      |
| 8. Пункты договора и условия сделки, выдвигаемые противоположной стороной, представляются несущественными      | З. Попросите поточнее раскрыть существо предложений                               |
| 9. Партнер обращается с вами снисходительно  | И. Настоятельно попросите партнера четко и доступно объяснить применяемые термины |
| 10. Употребляет термины, которых вы не знаете  | К. Покажите, что вы не обращаете внимания на то, как себя ведет партнер           |

7. Как называется тактика деловых переговоров, предполагающая уступку авторства привлекательного предложения партнеру?

- А) «желанный подарок»
- Б) «спасение лица»
- В) «пакетирование»

8. Чем обеспечивается стратегия переговорного процесса?

- А) применением тех или иных тактик поведения или тактических технологий
- Б) применением жестких тактик ведения переговоров
- В) применением формально-логического содержания

9. Как называется тактика деловых переговоров, предполагающая уступку авторства привлекательного предложения партнеру?

- А) «желанный подарок»
- Б) «спасение лица»
- В) «пакетирование»

10. Чем обеспечивается стратегия переговорного процесса?

- А) применением тех или иных тактик поведения или тактических технологий
- Б) применением жестких тактик ведения переговоров
- В) применением формально-логического содержания

### **Ситуационная задача**

*Ознакомьтесь с ситуацией. Какие типы вопросов были заданы в интервью?*

*Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?*

Б.:Здравствуйте. Мне назначено собеседование.

А.:Доброе утро, Елена Александровна. Итак, вы подали заявление о приеме на работу в нашу компанию. Верно?

Б.: Да, я послала резюме на должность менеджера по рекламе.

А.:Хорошо. Я бы хотела узнать о вас немного больше. Образование, указанное в резюме, нас устраивает. А опыт у вас есть?

Б.: Разумеется. Сначала я работала менеджером в ресторане. Я провела там 1 года, и затем перешла в фирму, где работаю в данный момент менеджером по рекламе.

Б.: Это интересно. А почему вы недовольны своей работой? Почему вы собираетесь уходить?

А.:Ну, зарплата там неплохая, должна признаться. Но рабочий график неудобен для меня. И часто я работаю там сверхурочно. Кроме того, у вас отличная репутация, и я надеюсь приобрести больше возможностей и перспективу роста в вашей компании.

Б.: Понятно. А что вы можете рассказать мне о ваших положительных качествах?

А.:Ну... я приступаю к работе вовремя. Я обучаюсь довольно быстро. Я коммуникабельна, отличаюсь креативностью идей и к тому же неплохой художник.

Б.:Хорошо. Думаю, достаточно. Что ж, Елена Александровна. Большое спасибо. Было приятно побеседовать с вами, и мы сообщим вам о результатах собеседования через несколько дней. До свидания.

А.:С нетерпением буду ждать вашего извещения, была рада общению. До свидания.

### **Ситуационная задача**

*Ознакомьтесь с ситуацией. Какие аргументы Вы можете предложить с одной и другой стороны?*

*Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?*

Покупатель хочет купить квартиру за 3 млн. руб., но продавец всеми силами упирается и не хочет снижать цену ниже 3,2 млн. руб. Первому нужна квартира, а второму – деньги, но оба они не могут прийти к согласию.

### **Тестовые задания по теме: Психологическая подготовка к переговорам**

1. Существует две модели поведения сторон на переговорах:

- А) с позиции силы и слабости
- Б) с позиции жестокости и мягкости
- В) с позиции слабости и жесткости

2. К какой модели поведения в переговорном процессе относится следующее поведение: «Утверждает, что проблема неактуальна, конфликтная ситуация разрешится сама собой. Не проявляет усилий для достижения соглашения...»?

- А) «избегающий»;
- Б) «уступающий»;
- В) «отрицающий»;
- Г) «наступающий»;
- Д) «колеблющийся».

3. К какой модели поведения в переговорном процессе относится следующее поведение: «Отказывается приступать к обсуждению конфликтной проблемы; стремится уйти от обсуждаемой проблемы, изменить предмет обсуждения»?

- А) «избегающий»;
- Б) «уступающий»;
- В) «отрицающий»;
- Г) «наступающий»;

Д) «колеблющийся».

4. Каков важный организационный момент третьего этапа подготовки к переговорам?

- А) определение повестки дня, регламента и уровня переговоров
- Б) определение времени начала и конца работы на переговорах
- В) определение последовательности выступлений

5. Из каких параметров обычно исходят при формировании делегации на переговоры?

- А) приблизительно равного количества членов с каждой стороны
- Б) преобладания количества членов в делегации инициаторов переговоров
- В) приблизительно равного количества мужчин и женщин в делегации

6. Какой вид стратегии ведения переговоров характеризуется «доминированием деловой принципиальности, твердым, но не жестким стилем, лояльными манерами, более высоким уровнем доверия между сторонами»?

- А) стратегия поиска взаимоприемлемых решений
- Б) стратегия взаимных уступок
- В) стратегия «жесткого прессинга»

7. Какой сходный тактический ход, применяемый обеими сторонами, является типичной особенностью начала переговоров?

- А) завышения своих позиций
- Б) занижение своих позиций
- В) игнорирование своих позиций

8. От чего зависит технология выбора стратегий и тактик в переговорном процессе?

- А) от конкретных условий рынка, предмета переговоров и его участников
- Б) от состава делегации, анализа информации и проекта решения
- В) от цели и задач переговоров, состава участников и их отношений

9. Укажите, как можно укрепить собственные позиции в ходе подготовки к переговорам

- А) привлекая влиятельных союзников или международных посредников для политической или финансовой помощи
- Б) привлекая для подготовки к переговорам большую команду высоко подготовленных специалистов

В) привлекая к подготовке к переговорам специалистов из команды партнеров по переговорам

10. Назовите позицию, важную для усиления позиций в переговорном процессе

- А) статус предполагаемых участников переговоров
- Б) уровень материальных затрат на подготовку
- В) численность команды, занимающейся подготовкой

### **Ситуационная задача**

*Для людей бизнеса, занятых в продаже услуг, существует очень жесткая рекомендация: не давать больших скидок клиентам, жалующимся на затруднения с деньгами, даже если в данный момент это для вас экономически оправданно и вы понимаете, что клиент не пытается вас обмануть. Основанием для этой рекомендации служит вероятность того, что клиент после этого будет чувствовать себя виноватым. Чтобы избавиться от чувства вины, клиент, получивший от вас этот подарок, будет задействовать имеющуюся в вине агрессию, для того чтобы найти в вашей услуге массу недочетов, оправдывающую низкую цену, которую он заплатил.*

- Как договориться с клиентом о нематериальной компенсации вам скидки?
- Какое адекватное данной ситуации действие можно предложить сделать для вас клиенту?



### Тестовые задания по теме: Технологическая подготовка к переговорам

1. Установите соответствие:

Приемы решения проблемных ситуаций на переговорах:

1. Акцентируйте внимание на результате.

2. Пересмотрите достижения.

3. Сконцентрируйтесь на фундаментальных вопросах.

А) Возвращение к главным целям может направить переговоры в нужное русло.

Например: «Возможно, нам необходимо вспомнить, для чего мы здесь находимся?» Это заставит всех сфокусировать внимание на главной задаче переговоров и снимет «блокаду».

Б) Если на определенной стадии подвести итог по выясненным позициям, стороны увидят, что они потеряют, если не предпримут попытки двигаться дальше. Например: «Мы достигли значительных успехов в том, что пришли к соглашению по вопросам...» В этом случае участники переговоров оценят уже достигнутое и почувствуют, что устранить возникшие трудности не так уж невозможно, следует только постараться.

В) Концентрация на основных вопросах заключения сделки направляет переговоры в правильное русло, особенно если камнем преткновения стало что-то менее значительное. Очень часто именно тривиальные вещи заставляют людей занимать жесткую позицию. Но вопросы, которые вызывают несогласие на одном уровне, могут быть разрешены путем достижения целей каждой из сторон на другом уровне.

2. Установите соответствие:

«Манипулятивные» приемы, с которыми можно столкнуться на переговорах:

1. Утаивание правды

2. Использование тактики прессинга

3. Использование психологических трюков

4. Ссылки на вышестоящее руководство

А. Попытка скрыть информацию или какую-либо ее часть, чтобы заставить партнера поверить в то, что он совершает выгодную сделку, хотя на самом деле это не так. Если проверить факты заранее или уточнить во время переговоров, то обязательно обнаружатся определенные несоответствия.

Б. выдвижение дополнительных условий или требований, когда соглашение уже почти достигнуто, чтобы другая сторона с большей вероятностью пошла на уступки. Если вы повторите свои требования спокойным тоном, собеседник поймет, что его усилия напрасны, и будет вынужден прекратить давление.

В. разыгрывание роли «хороший – плохой» (чередование лояльного и несносного поведения), чтобы заставить вас почувствовать стресс или опасения, которые вызовут желание завершить переговоры. Если вы откажетесь реагировать на уловки подобного рода, они никогда не принесут желаемого эффекта.

Г. шантаж с помощью вымышленного уполномоченного лица, которому приписывается принятие решений, характеризуемого как «черствый партнер, совершенно неразумный, который, вероятнее всего, ни за что не согласится».

4. Назовите формы, в которых могут протекать позиционные переговоры

А) мягкие – жесткие

Б) теплые – холодные

В) прямые - непрямые

5. Укажите, как можно укрепить собственные позиции в ходе подготовки к переговорам

А) привлекая влиятельных союзников или международных посредников для политической или финансовой помощи

Б) привлекая для подготовки к переговорам большую команду высоко подготовленных специалистов

- В) привлекая к подготовке к переговорам специалистов из команды партнеров по переговорам
6. Назовите позицию, важную для усиления позиций в переговорном процессе
- А) статус предполагаемых участников переговоров  
 Б) уровень материальных затрат на подготовку  
 В) численность команды, занимающейся подготовкой
7. В каких случаях применяется стратегия баланса между жестким и мягким методами ведения деловых переговоров?
- А) в условиях жестокой конкурентной борьбы во всех сферах предпринимательства и бизнеса  
 Б) в условиях развитого, цивилизованного рынка  
 В) в условиях неразвитого рынка, «базара»
8. Этот тип переговоров предполагает переход от конфликтных ситуаций к иным типам отношений между сторонами (нейтральным или сотрудничества)
- А) переговоры с целью достижения соглашений  
 Б) переговоры с целью нормализации отношений  
 В) переговоры с целью достижения новых отношений  
 Г) переговоры с целью получения косвенных результатов
9. Разновидность форм ведения переговоров, способ аргументации в них, предусматривающий всестороннее обсуждение предмета разногласий на основе установления меры истинности и ложности каждого тезиса, выдвинутого участниками, – это: \_\_\_\_\_.
10. Современные американские ученые, специалисты в области теории и практики переговоров, авторы бестселлера «Путь к согласию. Или переговоры без поражения» – это:

### ***Ситуационная задача***

*Ознакомьтесь с ситуацией. Что же можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?*

*Какие техники ведения переговоров Вы можете предложить?*

*Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?*

Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных: критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, сотрудник отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь.

### **Тестовые задания к теме: Особенности телефонных переговоров**

1. К какому стилю ведения переговоров можно отнести фразу «ты – мне, я – тебе»?
- А) партнерский  
 Б) стиль сотрудничества  
 В) торговый  
 Г) взаимный
2. \_\_\_\_\_ цель – это стартовая позиция, о которой участник переговоров заявляет с самого начала.
- А) реальная  
 Б) идеальная  
 В) конкретная  
 Д) позитивная
3. Источники информации могут быть:

- А) легальные, конфиденциальные, нелегальные  
 Б) нелегальные, полуконфиденциальные, официальные  
 В) скрытые и открытые
4. При ведении переговоров в таком стиле участники ставят своей целью в максимальной степени удовлетворить свои интересы и интересы партнера.  
 А) стиль содружества  
 Б) стиль сотрудничества  
 В) стиль компромисса
5. \_\_\_\_\_ общий план для достижения цели.  
 А) тактика  
 Б) стратегия  
 В) планирование  
 Г) направление переговоров
6. Организационная часть переговоров включает в себя:  
 А) цель, задачи, объект и предмет переговоров, материальное обеспечение и т. д.  
 Б) анализ ситуации, состав участников переговорного процесса  
 В) анализ стратегии и тактики переговоров  
 Г) сроки, место проведения, физическая и информационная безопасность, материальное обеспечение и т. д.
7. Так называется предел, на котором участники переговоров решают, что следует прекратить переговоры.  
 А) тупик  
 Б) граница  
 В) конфликт
8. \_\_\_\_\_ цель – это то, на что удастся рассчитывать с учетом диалога с партнером.  
 А) идеальная  
 Б) реальная  
 В) диалоговая  
 Г) позитивная
9. Какой определяющий мотив в стратегии «состязание/борьба»?  
 А) максимизировать собственный результат  
 Б) минимизировать убытки  
 В) достижение совместных целей
10. Установите соответствие:  
 Типы поведения партнеров, затрудняющие ведение переговоров
1. Вздорный человек, «нигилист».
  2. «Всезнайка».
  3. «Болтун».
- А) Часто выходит за профессиональные рамки беседы. В ходе беседы ведет себя нетерпеливо, бывает не сдержан и возбужден. Своей позицией и подходом смущает собеседников и неосознанно подталкивает их к тому, чтобы они не соглашались с его тезисами и утверждениями.  
 Б) Обо всем имеет свое мнение, постоянно требует слова и проявляет инициативу, которая подавляет партнеров по переговорам.  
 В) Часто бестактно и безо всякой видимой причины прерывает ход беседы. Не обращает внимания на время, которое тратит на свои выпады.

***Ситуационная задача***

*Ознакомьтесь с ситуацией. Оцените, насколько удачно были заданы вопросы?*

*Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?*

– *Добрый день, меня зовут ..., я представитель компании ..., мы занимаемся продажей канцелярских изделий. Есть ли у вас время для разговора?*

– *Да, слушаю вас.*

– *Скажите, вы пользуетесь бланками для печати налоговых документов?*

– *Да, пользуемся.*

– *То есть, для вас актуальна покупка таких документов?*

– *Да, верно, а что вы хотите предложить?*

– *Наша компания будет заинтересована в сотрудничестве по поставкам таких бланков для вас. Мы готовы обсуждать индивидуальную ценовую политику и условия сотрудничества.*

## **Учебная литература, необходимая для самостоятельной подготовки к занятиям**

### **Основная учебная литература**

1. Истратова, О. Н. **Психология эффективного общения и группового взаимодействия** : учебное пособие / О. Н. Истратова, Т. В. Эксакусто. - Ростов-на-Дону ; Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2018. - 192 с. : ил. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=561043> (дата обращения 31.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

2. Звягинцева, О. С. Командная работа и коммуникации : учебное пособие : [16+] / О. С. Звягинцева. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019. – 184 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614102> (дата обращения: 10.09.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

3. Петренко, Е. С. Современные практики принятия управленческих решений: лидерство и саморазвитие=Modern management decisionmaking practices: leadership and self-development : учебное пособие : [16+] / Е. С. Петренко, Л. В. Шабалтина, А. В. Варламов. – Москва : Креативная экономика, 2019. – 102 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599622> (дата обращения: 10.09.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

4. Шутая, Н. К. Теория и практика делового общения : учебное пособие / Н. К. Шутая, О. О. Румянцева ; Российский государственный университет правосудия. – Москва : Российский государственный университет правосудия (РГУП), 2018. – 120 с. –

URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=561031> (дата обращения: 10.09.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

### Дополнительная учебная литература

5. Беленцов, Сергей Иванович. Профессиональная этика : учебное пособие : [по направлениям подготовки 031600.62 - Реклама и связи с общественностью, 030600.62 - История, 010400.62 - Прикладная математика, 031300.62 - Журналистика, 080101.65 - Экономическая безопасность, 034000.62 - Конфликтология] / С. И. Беленцов, Н. П. Шульгина ; Юго-Запад. гос. ун-т. - Курск : ЮЗГУ, 2015. - 181 с. - Текст : электронный.

6. Беленцов, Сергей Иванович. Профессиональная этика : учебное пособие : [по направлениям подготовки 031600.62 - Реклама и связи с общественностью, 030600.62 - История, 010400.62 - Прикладная математика, 031300.62 - Журналистика, 080101.65 - Экономическая безопасность, 034000.62 - Конфликтология] / С. И. Беленцов, Н. П. Шульгина ; Юго-Запад. гос. ун-т. - Курск : ЮЗГУ, 2015. - 181 с. - Текст : электронный.

7. Дубинин, Юрий Владимирович. Мастерство переговоров [Текст]: учебник / Ю. В. Дубинин; Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации. - 4-е изд., расш. и доп. - М.: Международные отношения, 2012. - 320 с. - Текст: непосредственный.

8 . Молокова, Маргарита Александровна. **Конфликтология** : учебное пособие : [для студентов, обучающихся по направлению подготовки бакалавриата 081100.62 «Государственное и муниципальное управление»] / М. А. Молокова, О. И. Федорищева ; Юго-Зап. гос. ун-т. - Курск : ЮЗГУ, 2013. - 183 с. - Текст : электронный.

9. Молокова, Маргарита Александровна. **Конфликтология** : учебное пособие : [для студентов, обучающихся по направлению подготовки бакалавриата 081100.62 «Государственное и муниципальное управление»] / М. А. Молокова, О. И. Федорищева ; Юго-Зап. гос. ун-т. - Курск : ЮЗГУ, 2013. - 183 с. - Текст : непосредственный.

10. Леонтьев, А. А. Психология общения : учебное пособие / А. А. Леонтьев. - 5-е изд., стер. - М. : Академия, 2008. - 368 с. - (Психология для студента). - Текст : непосредственный

11. Хасан, Б. И. **Психология конфликта и переговоры** : учебное пособие / Б. И. Хасан, П. А. Сергоманов. - 3-е изд., стер. - М. : Академия, 2007. - 192 с. - (Высшее профессиональное образование). - Текст : непосредственный.

**Перечень ресурсов информационно-  
телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для  
самостоятельной**

**подготовки к занятиям по дисциплине**

1. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн: <http://www.biblioclub.ru/>