



УДК 316.48

Составитель: Е.А. Никитина

Рецензент

Кандидат психологических наук, доцент О.В. Чернышова

**Практика выработки навыков переговорщика:**  
методические рекомендации для самостоятельной подготовки к занятиям, в том числе для подготовки к практическим занятиям, студентов направления подготовки 37.03.02 Конфликтология / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Е.А. Никитина. - Курск, 2015. - 28 с.

Содержат информацию, необходимую студентам в процессе самостоятельной подготовки к занятиям 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 для всех форм обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать ...28.08...2015 г.      Формат 60x84 1/16  
Усл.печ.л. 1,63 Уч.-изд.л. 1,47 Заказ 5/3 Тираж 100 экз. Бесплатно  
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 «Практика выработки навыков переговорщика».

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 № 956 от 7 августа 2014 года.

Предлагаемые методические рекомендации содержат перечень теоретических тем и задания для самопроверки, которые необходимо выполнить при самостоятельной подготовке к каждому занятию.

К темам 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 экзамена 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)

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Содержание
1	2	3
1.	Теория переговоров. Традиционные подходы к ведению переговоров.	Переговоры как вид диалога с деловыми партнерами. Переговоры как инструмент урегулирования конфликтов. Культурная антропология переговоров. Культурные модели переговорщика: посол, толмач, мудрец, купец. Переговорные ритуалы. Переговоры в современной европейской и американской культуре. Образ переговоров и переговорщика в русской культуре. Переговоры как совместная деятельность. Социальная компетентность переговорщика как «знание в действии».
2.	Виды переговоров. Цели переговоров.	Общая характеристика переговоров. Переговоры в дипломатии, политике, судебной практике, бизнесе и частной жизни. Определение и типологии переговорного процесса. Предмет переговоров. Субъект и объект переговоров. Различные классификации переговоров.
3.	Информационная функция переговоров.	Функции переговоров. Уровни психологического анализа переговорного процесса. Внутриличностный уровень. Мотивационно-когнитивные искажения. Коммуникативная функция переговоров. Основные этапы переговорного процесса. Модели переговорного процесса.

4.	Технология подготовки переговоров. Система действий на стадии подготовки деловых переговоров.	Установление контакта с партнерами. Выявление интересов другой стороны. Выбор модели переговоров. Начальная стадия ведения переговоров. Подготовка темы и предмета переговоров. Выбор модели ведения переговоров. Определение зоны компромисса. Взаимное уточнение позиций. Искусство ведения переговоров.
5.	Создание «портрета партнера». Понятие «образ партнера».	Культура речи и эффективность общения. Концепты культуры речи: «успешность общения», «эффективность общения», «оптимальный результат общения», «прагматический эффект коммуникативного взаимодействия».
6.	Технология выбора стратегий и тактик в переговорном процессе.	План-карта прогноза переговоров. Выбор модели ведения переговоров: торг или сотрудничество. Стили переговоров. Роль руководителя команды на переговорах. Эмоциональная экспрессия на переговорах. Ключевые компетенции эффективного переговорщика. Коммуникативная компетентность личности переговорщика. Установление климата доверия. Установление контакта с партнерами. Поиски компромисса в переговорном процессе.
7.	Переговоры как комплекс умений, которые соответствуют времени.	Значение вербальной и невербальной информации. Манипуляции и уловки: способы противодействия.
8.	Выбор стратегии и тактики. Основные методы ведения переговоров.	Тактика эмоционального и рационального давления. Альтернативные предложения. Определение путей к согласию. 12 ступеней сближения позиций договаривающихся сторон. Речевые формулы спора. Речевая культура как визитная карточка.
9.	«Обратный метод» на переговорах. Определение «зоны решения». Уточнение «стартовых позиций».	Правила переговоров о выходе из сложных ситуаций. Приемы эффективных деловых коммуникаций. Правила кооперации Г. Грайса.

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

Код компетенции/ этап	Показатели оценивания компетенций	Уровни сформированности компетенций		
		Пороговый уровень («удовлетворительный»)	Продвинутый уровень («хорошо»)	Высокий уровень («отлично»)
1	2	3	4	5
ОПК-5/ основной	1. Доля освоенных обучающимся знаний, умений,	<b>Знать:</b> терминологический аппарат сферы	<b>Знать:</b> основные условия правильного восприятия и	<b>Знать:</b> организационно – психологическ

	<p>навыков от общего объема ЗУН, установленных в п.1.ЗРПД</p> <p>2.Качество освоенных обучающимся знаний, умений, навыков</p> <p>3.Умение применять знания, умения, навыки в типовых и нестандартных ситуациях</p>	<p>профессиональной деятельности</p> <p><b>Уметь:</b></p> <p>определять и правильно осуществлять методы и приемы диагностики и экспертизы конфликта</p> <p><b>Владеть:</b> навыками применения тактических и стратегических решений в диагностике, экспертизе и урегулировании и конфликтов и укрепления мира</p>	<p>понимания партнера по общению, правила эффективного взаимодействия и способы разрешения конфликтов.</p> <p><b>Уметь:</b></p> <p>применять правила и принципы организации эффективной, убеждающей информации, прямые и косвенные методы управления поведением и деятельностью, предупреждения и разрешения организационных конфликтов</p> <p><b>Владеть:</b> навыками психологического анализа проблемных ситуаций, которые могут возникнуть в процессе общения, профессиональной и учебной деятельности.</p>	<p>ие составляющие профессиональной деятельности, способы предупреждения и преодоления стрессов, внутриличностных конфликтов и профессиональных конфликтов</p> <p><b>Уметь:</b></p> <p>определять стратегию и тактику кооперации с коллегами на основе индивидуальности психологических особенностей коллег</p> <p><b>Владеть:</b> приемами и методами конструктивного взаимодействия</p>
ПК-8/ основной	1. Доля освоенных обучающимся знаний, умений, навыков от общего объема ЗУН, установленных в	<b>Знать:</b> Основные характеристики и формы, приемы и принципы	<b>Знать:</b> Основные характеристики и формы, приемы и принципы профессионального общения.	<b>Знать:</b> Основные характеристики и формы, приемы и принципы

	<p>п.1.3 РПД</p> <p>2.Качество освоенных обучающимся знаний, умений, навыков</p> <p>3.Умение применять знания, умения, навыки в типовых и нестандартных ситуациях</p>	<p>профессионального общения.</p> <p>Предмет и объект конфликтологической науки, ее основные категории.</p> <p>Технологии эффективного общения и рационального поведения в профессиональном взаимодействии и на основе общепринятых этических норм и принципов.</p> <p><b>Уметь:</b> Оценивать модели поведения с точки зрения общепринятых этических норм и принципов.</p> <p><b>Владеть:</b> основными этическими правилами и приемами делового общения.</p>	<p>Предмет и объект конфликтологической науки, ее основные категории.</p> <p><b>Уметь:</b> Оценивать модели поведения с точки зрения общепринятых этических норм и принципов.</p> <p>Организовать процесс профессионального общения, используя общепринятые этические правила и нормы.</p> <p><b>Владеть:</b> основными этическими правилами, приемами и методами установления контактов, организации делового взаимодействия.</p>	<p>профессионального общения.</p> <p>Предмет и объект конфликтологической науки, ее основные категории.</p> <p>Технологии эффективного общения и рационального поведения в профессиональном взаимодействии и на основе общепринятых этических норм и принципов.</p> <p><b>Уметь:</b> Оценивать модели поведения с точки зрения общепринятых этических норм и принципов.</p> <p>Организовать процесс профессионального общения, используя общепринятые этические правила и нормы.</p> <p>Преодолевать коммуникативные барьеры и осознанно выбирать способы поведения в конфликтных ситуациях, эффективные методы их предупреждения и разрешения.</p>
--	---	--	--	---

				<b>Владеть:</b> основными этическими правилами, приемами и методами установления контактов, организации делового взаимодействия, разрешения конфликтных ситуаций на основе профессиональ ных этических норм и принципов.
--	--	--	--	--

### Задания для самопроверки

#### Тема «Теория переговоров. Традиционные подходы к ведению переговоров»

1. Общение, которое не является самоцелью, не стимулируется самостоятельной потребностью, но преследует какую-то иную цель, кроме получения удовлетворения от самого акта общения является:
  - а) целевым; б) инструментальным; в) косвенным.
2. Деловые переговоры можно определить как:
  - а) процесс обмена информацией для знакомства деловых партнеров
  - б) процесс достижения собственных интересов
  - в) обмен мнениями с целью достижения взаимоприемлемого соглашения
3. К переговорам обычно приступают, когда:
  - а) имеется установка на удовлетворение собственных интересов
  - б) имеется обоюдное желание найти взаимовыгодное решение проблемы, поддерживать деловые контакты и дружественные отношения
  - в) нужно подписать договор
4. Позиционный торг представляет собой такую стратегию ведения переговоров, при которой:
  - а) один полностью игнорирует позицию другого и минимально участвует в переговорах
  - б) предполагается взаимное стремление участников конфликта к позитивному взаимодействию в рамках

модели “выигрыш — выигрыш” в) стороны ориентированы на конфронтацию и ведут спор о конкретных позициях, которые следует отличать от интересов

5. Какая трудность может возникать при ведении переговоров на основе интересов несмотря на все их достоинства?

а) такие переговоры можно проводить только в первой половине дня  
 б) выбор этой стратегии должен быть сделан только в одностороннем порядке в) конфликтующим сторонам весьма непросто, оказавшись за столом переговоров, сразу же перейти от конфронтации, противоборства к партнерству

6. Выделяют две основные стратегии ведения переговоров:

а) позиционный торг и переговоры на основе интересов б) сотрудничество и принуждение в) конкуренция и избегание

7. Стратегию ведения переговоров на основе интересов, при всех имеющихся достоинствах, не следует абсолютизировать, поскольку при ее реализации возникают определенные трудности (продолжите возможные трудности):

1) выбор этой стратегии не может быть сделан в одностороннем порядке. Ведь основной ее смысл состоит в ориентации на сотрудничество, которое может быть только обоюдным;

2).....

3).....

8. Успешное и профессиональное ведение переговоров способствует ...

9. Установите соответствие между тем, что лежит в основе переговоров и их значением :

Позиция	то, почему участники конфликта понимают проблему так, а не иначе, и почему они хотят добиться того, о чем заявляют
Интерес	то, по поводу чего они испытывают нужду и то, что лежит в основе интереса
Потребность	то, как участники конфликта понимают проблему и чего хотят добиться в ходе переговоров

10. Несмотря на то, что Ирина П. и Сергей Г. работали в соседних отделах, по роду деятельности пересекались очень редко. Как

правило, это были общие совещания, планерки и корпоративные празднования. Однажды на очередной коллективной встрече между ними завязался спор по одному профессиональному вопросу, который касался организации работы между сотрудниками их отделов. Начав с замечаний по поводу недостатков работы соседних кабинетов, они перешли на личные оскорбления, и только когда их общий руководитель попросил успокоиться, они прекратили публичные разборки. После этого они старались избегать общения друг с другом, объясняя это тем, что просто не могут найти общий язык. Прошло время, и в результате горизонтального перемещения по карьерной лестнице Сергей оказывается в одном отделе с Ириной. После перехода Сергея в отдел, где работала Ирина, их неприязнь стала совсем очевидной. Что бы ни сказала Ирина, Сергей всегда комментировал ее слова в язвительной форме. Они не упускали момента, чтобы подколоть друг друга. Руководитель отдела поговорила с обоими, и вроде все прекратилось. Но на самом деле негативное отношение не исчезло, а стало тщательно скрываться. Напряжение росло. Коллеги стали выражать антипатию друг к другу, соревнуясь в работе. Старались опередить друг друга с решением рабочих вопросов, быстрее другого выполнить свои задачи и показать руководителю, что лучше справляется с заданиями. Проработав рядом с Сергеем три месяца в состоянии активной борьбы, Ирина перестала стараться. Она сдала позиции, приняла тактику равнодушия и безучастия, в то время как Сергей отлично справлялся со своей работой и показывал высокие результаты. Через какое-то время Ирина решилась на откровенный разговор с руководителем отдела и объяснила ситуацию. Руководитель в ответ принял решение отправить Ирину на курсы повышения квалификации и через два месяца поставил ее на должность ведущего специалиста, в результате чего Сергей стал ее подчиненным.

*Кто из участников выбрал неверную модель поведения? Можно ли было избежать конфликта? От кого это зависело? Смогут ли коллеги наладить отношения? Оцените их действия с точки зрения профессиональной этики. Можно ли сказать, что руководитель взял на себя ответственность за принятие решения в данном конфликте? (ОПК-5, ПК-8)*

## Тема «Виды переговоров. Цели переговоров»

1. Коммуникация между сторонами для достижения своих целей, при которой каждая из сторон имеет равные возможности в контроле ситуации и принятии решения, называется:

а) деловая беседа б) деловое совещание в) переговоры

2. Какие переговоры называют официальными?

а) с заранее назначенным временем б) с протоколом, строгой процедурой, соблюдением специальных ритуалов в) похожими на непринужденную беседу, не предполагающими по окончании подписания тех ли иных официальных бумаг

3. Что является целью переговоров о создании новых условий?

а) создание условий для комфортных переговоров б) создание условий для подписания договора в) формирование новых отношений, заключение новых соглашений

4. Существуют две основные разновидности переговоров:

а) рациональные, иррациональные б) позиционные, рациональные в) позиционные, предметные

5. Позиционные переговоры могут протекать в двух формах:

а) мягкой и жесткой б) односторонней и многосторонней в) директивной и недирективной

6. Суть жестких переговоров состоит в том, что:

а) уступать другой стороне в принятии решений б) настаивать любой ценой на своей, обычно крайней позиции, большей частью игнорирующей интересы другой стороны в) настаивать на своей позиции только в случае, если партнер выше по должности

7. Установите соответствие между видом переговоров и целью участников в ходе переговоров:

Переговоры нормализации	о	Одна из сторон требует изменений в свою пользу за счет другой. Эти требования, как правило, сопровождаются угрозами наступающей стороны
Переговоры перераспределении	о	Проводятся с целью перевода конфликтных отношений к более конструктивному общению оппонентов

Переговоры о создании новых условий	о	Решаются второстепенные вопросы (уяснение позиций, отвлечение внимания и т.д.)
Переговоры по достижению побочных эффектов	по	Их целью является формирование новых отношений, заключение новых соглашений.
Переговоры о продлении действующих соглашений	о	С целью временного соглашения о прекращении действий

8. В целом позиционные переговоры являются крайне неэффективными, так как...

9. Позиционные переговоры могут закончиться победой одной из сторон или в лучшем случае — компромиссом, связанным с перераспределением «по силе» выгод и потерь, однако в том и в другом случае сама проблема остается нерешенной, потому что ...

10. Вспомните литературный пример гоголевских Добчинского и Бобчинского, которые пропускали друг друга пройти через дверь до тех пор, пока оба в ней не застряли.

*В какой форме шли переговоры между Добчинским и Бобчинским? Почему, несмотря на вежливость обращения друг к другу и соблюдение этических норм поведения, конфликт стал неизбежен? Почему их поведение в этой нестандартной ситуации было неэффективным и привело к конфликту? (ОПК-5, ПК-8)*

### **Тема «Информационная функция переговоров»**

1. Механизм интерпретации поступков и чувств другого человека, заключающийся в выяснении причин его поведения:

а) эмпатия б) аттракция в) каузальная атрибуция.

2. Базовые состояния, описанные теорией Э. Берна:  
а) безопасности, выживания, любви б) взрослого, родителя, ребенка  
в) порядка, автономии, агрессии.

3. Дефекты речи, использование слов-паразитов, многозначность слов, различие в логике партнеров относятся к типу коммуникационного барьера:

а) отношений б) установок в) понимания г) социально-культурных различий.

4. Коммуникативный стиль, использующий в стратегии общения ориентацию «от людей»:

а) обособленный тип б) враждебный тип в) уступчивый тип.

5. Речь двух субъектов, возникающая как ответ на вопрос, мнение, суждение:

а) монолог б) диалог в) полилог.

6. Умение «правильно молчать» характеризует слушание:

а) нерефлексивное б) рефлексивное в) эмпатическое

7. В процессе подготовки к переговорам предметом изучения должны стать обстоятельства, сопутствующие принятию решения, правовые противопоказания, а также ...

8. Хорошо подготовлен к переговорам тот, кто задумывается над следующими вопросами (добавьте еще минимум три вопроса):

– Насколько цель партнера по переговорам отличается от вашей собственной?

– Насколько пути, которые может выбрать партнер, отличаются от вашего?

-

.....?

-

..... ?

-

.....?

9. Информацию, необходимую для подготовки к переговорам, можно получить из внутрифирменных и внешних источников. Распределите предложенные источники на две группы: внутрифирменные источники и внешние источники:

– отчеты подразделений;

– архивы и библиотеки;

– каталоги и проспекты, рекламные материалы;

– Интернет;

– средства массовой информации;

– интервью с сотрудниками.

– средства массовой информации;

– информационно-справочные базы данных;

– специальные журналы и справочники;

- выставки, презентации, семинары, конференции;
- общественные организации.

10. В крупной компании сложилась такая ситуация: региональный отдел продаж длительное время находился в офисе, отдельном от других отделов. Отдел большой, профессионально сильный, с очень опытным руководителем. В какой-то момент руководством всей компании было принято решение о слиянии и перемещении всех отделов в общий офис. Возник конфликт.

*Определите истинные и мнимые позиции сторон. Могут ли быть связаны причины возникновения конфликта с информационными факторами? Предложите пути решения конфликта. Считаете ли вы решение руководства компании правильным с точки зрения профессиональной этики? (ОПК-5, ПК-8)*

### **Тема «Технология подготовки переговоров. Система действий на стадии подготовки деловых переговоров»**

1. В чем особенность "нестандартных" переговоров?

а) заранее неизвестны участники переговоров б) повторяемость в условиях того или иного конкретного рынка с высокой частотой в) многоступенчатость в зависимости от количества возможных посредников: заказчик - посредник - посредник – исполнитель

2. В ходе подготовки переговоров необходимо стремиться к реализации главной цели:

а) правильно выбрать место переговоров б) усилить желание партнеров к непосредственным контактам в) отправить участником письмо-приглашение

3. Выбирая жесткий стиль ведения переговоров, необходимо внимательно следить за тем, чтобы:

а) не перейти в конфронтацию б) не выдать своих интересов в) не задавать много вопросов

4. На этапе определения "зоны решения" очень важно добиться:

а) приветствия партнера б) согласия на подписание договора в) уточнения "стартовых позиций", включая и принимаемую обеими сторонами оценочную аргументацию действий сторон, приведших к конфликту

5. В чем цель дискуссионного этапа переговоров?

а) выработать общую позицию для принятия взаимоприемлемых решений б) выразить свое несогласие с позицией партнера в) познакомиться с участниками переговоров

6. Принцип "разумного эгоизма" на переговорах включает:

а) подавление позиции партнера по общению б) удовлетворение собственных интересов в) совместный поиск взаимоприемлемого решения на основе тщательного анализа потребностей и интересов договаривающихся сторон

7. Предварительный план из десяти пунктов сближения позиций во время переговоров представляет собой:  
1....2...3...4...5...6...7...8...9...10...

8. Р. Фишер и У. Юри справедливо полагают, что ни один из этих стилей ведения переговоров не является безупречным. Они предлагают третий вариант - принципиального ведения переговоров, сущность которого сводится к четырем методическим рекомендациям:

- отделить споры между партнерами (людьми) от задачи, которую нужно решить;
- сосредоточиться на выгодах, а не на позициях;
- .....;
- .....

9. Установите последовательность в этапах организации переговоров:

А. Определение времени переговоров.

Б. Сбор и обработка информации по существу проблемы, о партнерах по переговорам.

В. Выбор места проведения.

Г. Формирование количества участников.

10. Вопрос о месте под строительство нового торгового центра стоял очень остро. Сроки поджимали, а решения вопроса до сих пор не было. Заинтересованные в этом лица имели разные точки зрения на этот вопрос, поэтому было принято решение организовать переговоры с целью выработки нужного единого решения. Участники переговоров собирались очень долго, так как о времени начала переговоров у всех была разная информация. Кроме того, зал, в котором проходили переговоры, еле вместил всех участников, и все, как говорится, сидели друг у друга на голове. В помещении

было очень душно. Все это раздражало участников, вносило сумбур и неразбериху. Было принято решение – перенести переговоры на другой день.

*Почему решение не было принято? Кто несет ответственность за возникший конфликт? Как вы думаете, плохая подготовка переговоров – это недостаток работы организаторов или может быть другая причина? Если да, то какая? Какие меры нужно было предпринять, чтобы переговоры состоялись, и конфликта не было? Относится ли плохая подготовка переговоров к несоблюдению норм профессиональной этики? (ОПК-5, ПК-8)*

### **Тема «Создание «портрета партнера». Понятие «образ партнера»**

1. Выяснение, насколько цель партнера отличается от вашей, на каких параметрах (сроки, уровень обслуживания, набор услуг) будет базироваться стратегия партнера, - это:

а) создание портрета партнера б) составление отчета о работе в) выяснение обстоятельств переговоров

2. Что именно вам нужно от партнера? В каком объеме? В какой период? Что вы хотите дополнительно от партнера? Каков уровень цен на товар или услуги у него и на рынке? Дифференцируются ли требования? Ответы на эти вопросы позволяют выяснить:

а) обстоятельства переговоров б) причины переговоров в) предмет переговоров

3. План ведения переговоров даст возможность:

а) прорепетировать речь во время переговоров б) спрогнозировать неожиданные варианты поведения партнера и заранее подготовиться к альтернативным предложениям и решениям в) составить вопросы партнеру

4. Определите модель поведения в переговорах: отказывается приступать к обсуждению конфликтной проблемы. Стремиться уйти от обсуждаемой проблемы, изменить предмет обсуждения:

а) избегающий б) стеснительный в) безответственный

5. Определите модель поведения в переговорах: утверждает, что проблема неактуальна конфликтная ситуация разрешится сама собой, не проявляет усилий для достижения соглашения:

а) легкомысленный б) отрицательный в) позитивный

6. В любых переговорах важен не только стратегический подход, но и:

а) психологический настрой б) использование психологических защит в) агрессивность и напористость

7. «Портрет» партнера по переговорам заключается в следующем:  
....

8. К ведению переговоров с партнерами нужно тщательно готовиться. Необходимо проанализировать (продолжите список):

1) Обстоятельства переговоров - что именно вам нужно от партнера? В каком объеме? В какой период? Что вы хотите дополнительно от партнера? Каков уровень цен на товар или услуги у него и на рынке? Дифференцируются ли требования?

2).....

3).....

9. Установите соответствие между моделями поведения в переговорах и их характеристиками:

Уступающий	стремится к успеху, принятию решения в свою пользу, отвергает аргументы и доводы оппонента
Наступающий	отказывается приступать к обсуждению конфликтной проблемы, стремится уйти от обсуждаемой проблемы, изменить предмет обсуждения
Избегающий	соглашается на любое предложение, в том числе и невыгодное для себя

10. Выберите из списка формулировки, вредные при переговорах с клиентом, поскольку они могут привести к конфликту. Замените их на конструктивные и корректные с точки зрения профессиональной этики. Обоснуйте свой выбор (ОПК-5, ПК-8)

- мы решим Ваши проблемы;
- Вам придется доставлять самостоятельно;
- выгодное решение;
- сотрудничество;
- если для Вас это дорого, мы можем удешевить;
- мы предлагаем Вам разные схемы взаимодействия;
- что Вас не устраивает;

- в принципе, это достижимо;
- мы можем достичь еще более хороших объемов продаж при работе с полным ассортиментом;
- нет, таких условий мы Вам предоставить не можем.

### **Тема «Технология выбора стратегий и тактик в переговорном процессе»**

1. Стратегия ведения переговоров предполагает:

а) возможность понравиться партнерам б) создание благоприятного имиджа в) достижение поставленной цели, то есть решения общих вопросов между партнерами

2. В чем состоит тактика давления в ведении переговоров?

а) участники переговоров требуют намного больше, чем желают получить б) участники переговоров начинают угрожать, блефовать и ставят ультиматум в) повышаются требования между участниками переговоров

3. В чем состоит тактика пакетирования в ведении переговоров?

а) участник переговоров рассчитывает, что другая сторона, рассматривая заинтересованные вопросы, примет положительное решение и по остальным вопросам б) участник переговоров объединяет вопросы для обсуждения в) участник переговоров сокращает количество вопросов для обсуждения

4. Какая из рекомендаций поможет выбрать эффективный стиль переговоров?

а) всегда нападай, не жди пока нападут на тебя б) помни, что цель оправдывает средства в) искренность в чем-то одном, порождает доверие во всем

5. Предоставление партнеру в ходе переговоров информации небольшими порциями называется тактикой:

а) многослойности б) салями в) запутывания

6. Тактика растущих требований предполагает:

а) повышение требований между участниками переговоров б) понижение требований между участниками переговоров в) устранение требований одного из участников

7. Участники переговоров, использующие жесткую стратегию, иногда пытаются заставить одну из сторон пойти на уступки для того, чтобы достигнуть определенного соглашения. У участников

таких переговоров может возникнуть конфликт, который приведет к возникновению враждебных отношений, нежели соглашению. При применении стратегии мягкого торга участники переговоров пытаются достичь общего соглашения, пытаясь обходить трудные вопросы, чтобы не вызвать разногласий, которые могут привести к возникновению конфликта. Но существует и третий вид ведения стратегии – это принципиальная стратегия. Данная стратегия предполагает .....

8. Манипулятивно-силовая тактика ведения переговоров предполагает .....

9. установите соответствие между названиями тактик ведения переговоров и поведенческими моделями, соответствующими этим тактикам:

тактика дисквалификации	участники переговоров требуют намного больше, чем желают получить
тактика завышения изначальных требований	участник пытается оценить преимущества и недостатки партнера
тактика салями	партнеру предоставляют информацию небольшими порциями

10. Менеджер по продажам Ольга Акинчеева в процессе телефонных переговоров отклонила грубо предложение бухгалтера компании ООО «Парус» о повышении цен на товар. Бухгалтер Ольга Ивановна была взбешена сложившейся ситуацией, начала угрожать написанием письма-жалобы на имя руководителя компании, в которой работает вышеуказанный менеджер.

*Какие тактики ведения переговоров выбрали участники переговоров? Отличаются ли они чем-нибудь? Правильно ли они выбрали тактику ведения переговоров? Является ли она этичной? Предложите свой вариант тактики Ольги Ивановны. (ОПК-5, ПК-8)*

**Тема «Переговоры как комплекс умений, которые соответствуют времени»**

1. Успешное и профессиональное ведение переговоров:

а) отнимает много времени и мешает ведению дел организации б) отпугивает потенциальных клиентов и партнеров в) способствует привлечению к ней внимания потенциальных клиентов и партнеров

2. Коммуникаторные способности участников переговоров – это:

а) умение отстаивать свои интересы б) умение общаться, вступать в контакт и вести разговор в) умение манипулировать другими участниками переговоров

3. Коммуникативная компетентность участников переговоров рассматривается как:

а) умение сохранять вербальную устойчивость и уверенность в любой ситуации, владение техникой межличностной коммуникации б) умение передавать информацию в) умение правильно составлять психологический портрет партнера

4. Что такое манипуляция?

а) равноправное общение партнеров на диалогическом уровне б) воздействие на партнера на скрытом уровне с целью достижения собственных целей в) воздействие на партнера на открытом уровне с целью достижения собственных целей

5. Манипулятор – это:

а) человек, который использует особенности «слабости» партнера для достижения собственных целей б) человек, который использует свои сильные качества для достижения собственной цели в) человек, который использует свои сильные качества для достижения общей цели

6. Что подразумевает манипуляция «намеренный обман»?

а) партнер сообщает заведомо ложную информацию, но при выражении сомнения обижается б) партнер сообщает заведомо ложную информацию, но при выражении сомнения начинает вести себя агрессивно, нападать в) партнер сомневается в правдивости нашей информации

7. Переговоры как один из видов создания и поддержания диалога с деловыми партнерами могут проводиться с целью (добавьте еще три цели):

- установления деловых отношений;
- выяснения позиций сторон по одному или нескольким вопросам;
- обмена информацией;

.....  
 .....  
 .....

8. Установите последовательность в этапах переговоров, направленных на достижение договоренностей:

- А. определение потребностей и целей;
- Б. подготовка к переговорам (включая и определение проблемы, требующей решения);
- В. выявление интересов сторон;
- Г. отбор материала и фактов;
- Д. формирование предложений и их вариантов;
- Е. стратегическое планирование;
- Ж. определение зоны пересечения интересов («зоны решения»);
- З. тактическое планирование;
- И. выдвижение запасных вариантов;
- К. анализ результатов достигнутых соглашений и договоренностей и контроль за их реализацией;
- Л. маневры и система убеждения.

9. Установите соответствие между названиями манипуляций и их значением:

Неясные полномочия	Партнер сообщает заведомо ложную информацию, но обижается и возмущается, когда его начинают в этом обвинять
Намеренный обман	Окружающая обстановка не комфортна и мешает эффективно вести переговоры
Преднамеренный выбор плохого места	В момент подписания договора партнер заявляет, что у него нет полномочий принимать окончательное решение

10. В транспортной организации назначили нового руководителя. Он редко общался со своими подчиненными, все больше сидел в своем кабинете и предпочитал передавать указания через своих заместителей. Именно от них Николай узнал, что начальник собирается расширить круг его обязанностей, но зарплата при этом останется такой же. Николай переживал по этому поводу, каждый день ожидал вызова к начальнику для сообщения этой новости, думал о том, что он ответит, сильно нервничал. И вот настал день,

когда его вызвали в кабинет на беседу с руководителем. Николай вроде бы настроил себя на боевой лад, ему казалось, что он чувствует себя уверенно, пока не сел в кресло, на которое ему указал руководитель. Оно было очень неудобное. Николаю казалось, что он провалился назад. Ему все время хотелось продвинуться вперед, чтобы было комфортнее. Ситуация усугублялась тем, что начальник все время во время разговора ходил кругами вокруг Николая, и голос его при этом был достаточно громким и угрожающим. Когда Николай вышел из кабинета, он толком не помнил, что он говорил, как он говорил. Он только понял, что на все условия руководителя он согласился.

*Почему Николай принял условия руководителя? Какой манипулятивный прием использовал руководитель? Какое решение в этой нестандартной ситуации нужно было принять Николаю? Как можно было заблокировать манипуляцию, не доводя при этом ситуацию до конфликта? Оправдано ли использование руководителем манипуляции с точки зрения профессиональной этики? (ОПК-5, ПК-8)*

### **Тема «Выбор стратегии и тактики. Основные методы ведения переговоров»**

1. В чем цель дискуссионного этапа ведения переговоров?
  - а) выработать общую позицию для принятия взаимоприемлемых решений б) понять, в чем отличие в позициях участников в) представить друг другу участников переговоров
2. Успешные сделки, как правило, хорошо поддержаны:
  - а) красивым дизайном переговорного зала б) эмоциями в) аргументацией
3. Убеждение партнера в необходимости оценки круга проблем переговоров с учетом общественных взаимосвязей, а также следующих из этого потребностей развития кооперации является предназначением метода:
  - а) вариации б) изоляции в) интеграции
4. Компромиссный метод предполагает, что:
  - а) при несовпадении интересов с партнером необходимо действовать жестко и отстаивать свои интересы б) при несовпадении интересов с партнером необходимо добиваться

соглашения поэтапно в) при несовпадении интересов с партнером необходимо ему уступить

5. Для того чтобы реализовать собственные интересы, а также дать критическую оценку допустимых пределов уступок, следует:

а) мысленно предопределить вероятные последствия компромиссного решения б) во всем положиться на партнера в) никогда не идти на уступки

6. Мысленно поставить себя на место партнера, чтобы посмотреть на вещи его глазами, необходимо при использовании метода:

а) избегания б) конкуренции в) уравнивания

7. В практике при проведении деловых переговоров используются следующие основные методы: ....

8. Процесс принятия соглашения путем уступок, которые приемлемы для обеих сторон проходит медленно, потому что ...

9. Установите соответствие между названиями методов проведения переговоров и рекомендациями по их использованию:

Вариационный метод	Установить ряд имеющихся доказательств и аргументов, а также фактов, результатов, расчетов, статистических данных, которые было бы целесообразно использовать с целью пробуждения партнера принять свое предложение
Метод уравнивания	При несовпадении интересов с партнером необходимо добиваться соглашения поэтапно
Компромиссный метод	Выяснить, от каких аспектов идеального решения можно отказаться, учитывая при этом все проблемы в целом, личные особенности партнера и его предположительную реакцию

10. Ивану К. предстояли сложные переговоры с его давним компаньоном Геннадием П. Иван уже заранее знал отрицательную реакцию Геннадия на предложение изменить условия договора и повысить цены на отпускаемый Иваном товар. Но другого выхода у Ивана не было. Он взял кредит, цена на аренду помещения возросла, в семье были финансовые проблемы. Он мучительно

думал над тем, как правильно выстроить ход переговоров и сохранить проверенного клиента.

*Какой метод ведения переговоров следует выбрать Ивану, чтобы избежать открытого конфликта с Геннадием? Выработайте рекомендации для Ивана по проведению эффективных переговоров с учетом этического кодекса делового человека (ОПК-5, ПК-8)*

### **Тема «Обратный метод» на переговорах. Определение «зоны решения». Уточнение «стартовых позиций»**

1. Чем можно удержать клиентов, которые хотят отказаться от ваших услуг?

а) путем манипулирования б) путем предложения дополнительных выгодных условий сделки и услуг в) путем угроз и шантажа

2. Чем эффективен прием работы с клиентом “принять первое предложение партнера”?

а) можно сократить время переговоров б) клиент делает нам в ответ комплименты в) переговоры сразу переходят на этап согласования позиций

3. Прием работы с клиентом, который убеждает его совершить покупку в конкретный момент времени, убедив в том, что иначе упустит возможность удовлетворить свою потребность с наименьшими затратами, называется:

а) «сыграть на интересе» б) «сыграть поодиночке» в) «честная игра»

4. Скидка, дисконтная карта, особые привилегии или гарантии, подарочные сертификаты в счет последующих соглашений во время переговоров относят к такому приему как:

а) «приятные моменты» б) «отвлечение» в) «отскок»

5. Почему просочившаяся к клиенту информация о вас может укрепить вашу позицию?

а) люди склонны верить сплетням б) люди посочувствуют вам и поверят в) срабатывает психология: люди могут не поверить вам, но поверят тому, что говорят о вас другие

6. Прием “особое предложение” обычно эффективен:

а) с нерешительным клиентом, склоненным откладывать решение о принятии вашего предложения, которое его устраивает б) с постоянным клиентом в) с напористым клиентом

7. В зависимости от положения дел на рынке может возникнуть ситуация, когда одна из сторон более заинтересована в совершении сделки, чем другая. В этом случае перед более заинтересованной стороной стоит сложная задача, которая заключается ...

8. Возникающие неясности или непонимание по любым частным вопросам следует уточнять и снимать все разногласия сразу же, не откладывая на потом. Такой стиль поведения в самом начале переговоров нередко позволяет достигнуть ...

9. Соотнесите названия приемов работы с клиентами с целью их применения:

“Выбор без выбора”	Заставляет клиента не откладывать решение, а действовать быстро
“Уступка за уступку”	Заставляет идти на взаимные уступки
“Особая срочность”	Заставляет клиента выбрать именно тот товар, который вам нужно продать

10. Константин И. был начинающим предпринимателем. Он открыл мебельный магазин и искал поставщиков хорошей добротной мебели для своего магазина. Предложений было достаточно, а вот качество предлагаемого товара не всегда устраивало Константина. Он считал, что хорошие отзывы покупателей очень важны для имиджа магазина и его самого. Очередной изготовитель мебели в ходе переговоров с ним заявил: “Мы снизили себестоимость моделей, и у нас нет проблем со сбытом. Сейчас мы не можем предложить вам партию мебели для продажи, поскольку все делается по предварительным заказам. Мы уже заканчиваем формировать портфель заказов на ближайшие полгода. Я бы советовал вам поспешить, поскольку завтра все будет закончено, и мы не сможем выполнить ваш заказ: наши мощности, к сожалению, ограничены”.

*Как вы думаете, согласился Константин на это предложение в тот же день? Если да, то почему? Какой прием работы с клиентом использовал изготовитель мебели? Является ли он бесконфликтным и этичным? (ОПК-5, ПК-8)*

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

1. Кильмашкина Т. Н. Конфликтология: социальные конфликты [Электронный ресурс]: учебник / Т. Н. Кильмашкина. – Москва: Юнити-Дана, 2015. - 287 с. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/>
2. Цуранова, С.П. Психология и этика деловых отношений. Практикум : учебное пособие / С.П. Цуранова, И.М. Павлова, А.А. Вашкевич. - 4-е изд., стер. - Минск : РИПО, 2015. - 192 с. - Библиогр.: с. 168-170. - ISBN 978-985-503-492-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=463541>(16.10.2017).
4. Шарков Ф. И. Общая конфликтология [Электронный ресурс]: учебник / Ф.И. Шарков. – Москва: Дашков и К, 2015. - 240 с. // Режим доступа - <http://biblioclub.ru/>
5. Беленцов С. И. Профессиональная этика [Текст] : 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.
6. Дубинин Ю. В. 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.
7. Конфликтология [Текст]: учебное пособие для бакалавров / отв. ред. канд. юрид. наук, доц. А. Я. Гуськов. - М.: Проспект, 2013. - 176 с.

### **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/>