

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Колмыкова Татьяна Сергеевна  
Должность: Заведующий кафедрой  
Дата подписания: 29.09.2022 13:18:00  
Уникальный программный ключ:  
fe4e5f10bedae8b822cb69a3b8f9b5fdfb7e47e1

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав.кафедрой финансов и кредита

*(наименование кафедры полностью)*



Т.С. Колмыкова

*(подпись, инициалы, фамилия)*

«08» декабря 2021 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА  
для текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине

Презентация и ведение переговоров

*(наименование дисциплины)*

38.04.01 Экономика

*(код и наименование ОПОП ВО)*

Курск – 2021

# **1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ**

## **1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ УСТНОГО ОПРОСА**

### **Тема 1 - Общая характеристика переговорного процесса**

1. Охарактеризуйте значение переговоров в деловом общении.
2. Дайте классификация переговоров.
3. Опишите предмет переговоров.
4. Дайте определение позиции и охарактеризуйте требования к формулировке позиции.
5. Как определить проблемное поле переговоров?
6. Дайте характеристику основных фаз переговоров.
7. Как происходит формулировка позиций участников переговоров?
8. Какие предъявляются требования к участнику переговоров?
9. В чем особенности переговорного процесса в национальном аспекте.

### **Тема 2 - Переговорный процесс как решение проблем**

1. Как происходит выработка концепции переговоров?
  2. Как формируются интересы сторон в переговорном процессе?
  3. Охарактеризуйте виды целей переговорного процесса и критерии постановки целей.
  4. Как происходит анализ собственной позиции в переговорном процессе?
  5. Как происходит анализ целей партнера по переговорам?
  6. Опишите возможные варианты решения проблем на переговорах.
- Социально-психологические установки участников переговоров.  
Психологические типы людей и их влияние на деловые отношения.  
Выработка вариантов. Изучение объективных критериев. Необходимость экспертизы.

### **Тема 3 - Переговорные стили**

1. Дайте характеристику жесткому стилю и тактике ведения переговоров в жестком стиле.
2. В чем заключается сущность и условия применения ультимативной тактики?
3. Опишите особенности тактики выжимания уступок.
4. Как происходит позиционное и психологическое давление?
5. Охарактеризуйте противодействие тактике жесткого стиля.
6. В чем заключается сущность и условия применения тактик мягкого стиля ведения переговоров?
7. Охарактеризуйте особенности и область применения торгового стиля.
8. Дайте характеристику позиционному торгу.
9. Опишите основные правила ведения принципиальных переговоров.

Планирование и приемы позиционного торга. Принципиальный метод ведения переговоров.

#### **Тема 4 - Понятие презентации: презентация как способ влияния на ситуацию и людей и инструмент достижения целей**

1. Охарактеризуйте основные методы презентации: Восточный и Западный.
2. Как правильно использовать наглядность: плюсы и минусы?
3. Дайте характеристику презентации как деловая коммуникации
4. Как определяется целевая клиентская группа презентации?
5. Как происходит считывание потребностей целевой клиентской группы при подготовке к презентации?

#### **Тема 5 - Технология переговорного процесса и психология принятия решений в переговорном процессе**

1. Опишите основные теории и принципы принятия решений
  2. Дайте характеристику психологическим барьерам при принятии решений.
  3. Опишите психотехнологию принятия решений.
  4. Охарактеризуйте стили и методы принятия решений
  - 5 Дайте характеристику описательным моделям принятия решений
- Феномены индивидуальных решений  
Феномены коллективных решений  
Стили принятия решений.  
Методы принятия решений.  
Ускорение принятия решения.

#### **Тема 6 - Манипуляция в переговорном процессе**

1. Дайте расширенное определение манипуляции
2. Охарактеризуйте психологические механизмы манипулятивного воздействия на переговорах.
3. Опишите технологию распознавания манипуляции.
4. Опишите механизм противостояния манипулятивному воздействию.
5. Как происходит идентификация обмана в переговорном процессе?

Обман как психологический феномен коммерческих переговоров. Показатели неискренности человека, наблюдаемые в процессе делового общения.

#### **Тема 7 - Особенности телефонных переговоров и переговоров о купле-продаже**

1. Дайте характеристику основным элементам переговоров о купле-продаже.
2. Опишите алгоритм действий ведения при продаже.

3. Как происходит формирование доверия и выяснение потребностей?
4. Охарактеризуйте особенности проведения презентации товара (услуги).
5. Опишите алгоритм беседы переговоров о купле и продаже
6. Охарактеризуйте основные правила ведения телефонных переговоров

Этапы презентации. Способы и формы презентации. Продажа выгод..  
Эффективные приемы продажи товаров

## **Тема 8: Техники, приемы и аргументации переговоров и презентаций**

1. Сформулируйте и опишите пять основных принципов ведения переговоров.
2. Опишите механизмы развития переговорных качеств: Внимание. Выразительность. Коммуникабельность?
3. Опишите проведение переговоров в игровых и учебных ситуациях
4. Охарактеризуйте действия по подготовке к ближайшим переговорам и презентации

Составление и презентация планов самостоятельной отработки изученного материала.

Переговорная практика: Отработка простых кейсов из практики участников. Проведение реальных переговоров. Переход от тренинга к практической деятельности: Подготовка к ближайшим переговорам. Составление и презентация программ по внедрению изученных навыков в свою переговорную практику.

**Шкала оценивания:** балльная.

**Критерии оценивания:**

3 балла (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он демонстрирует глубокое знание содержания вопроса; дает точные определения основных понятий; аргументировано и логически стройно излагает учебный материал; иллюстрирует свой ответ актуальными примерами (типowymi и нестандартными), в том числе самостоятельно найденными; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

2 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он владеет содержанием вопроса, но допускает некоторые недочеты при ответе; допускает незначительные неточности при определении основных понятий; недостаточно аргументировано и (или) логически стройно излагает учебный материал; иллюстрирует свой ответ типовыми примерами.

1 балл (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он освоил основные положения контролируемой темы, но недостаточно четко дает определение основных понятий и дефиниций; затрудняется при ответах на дополнительные вопросы; приводит недостаточное количество примеров для иллюстрирования своего ответа; нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием вопроса или допускает грубые ошибки; затрудняется дать основные определения; не может привести или приводит неправильные примеры; не

отвечает на уточняющие и (или) дополнительные вопросы преподавателя или допускает при ответе на них грубые ошибки.

## ***1.2. ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ***

### **Тема 1 - Общая характеристика переговорного процесса**

1. Значение переговоров в деловом общении.
2. Требования к участнику переговоров
3. Особенности переговоров в национальном аспекте

### **Тема 2 - Переговорный процесс как решение проблем**

1. Социально-психологические установки участников переговоров.
2. Психологические типы людей и их влияние на деловые отношения.
3. Выработка вариантов, изучение объективных критериев и необходимость экспертизы при решении проблем

### **Тема 3 - Переговорные стили**

1. Жесткий стиль ведения переговоров и его особенности
2. Ультимативная тактика ведения переговоров
3. Особенности тактики выжимания уступок
4. Позиционное и психологическое давление при переговорах
5. Планирование и приемы позиционного торга.
6. Принципиальный метод ведения переговоров.

### **Тема 4 - Понятие презентации: презентация как способ влияния на ситуацию и людей и инструмент достижения целей**

1. Методы презентации: Восточный и Западный.
2. Использование наглядности: плюсы и минусы.
3. Презентация как деловая коммуникация: целевая клиентская группа, считывание ее потребностей при подготовке к презентации.

### **Тема 5 - Технология переговорного процесса и психология принятия решений в переговорном процессе**

1. Теории и принципы принятия решений
2. Психологические барьеры при принятии решений.
3. Психотехнология принятия решений.
4. Феномены индивидуальных решений
5. Феномены коллективных решений
6. Стили и методы принятия решений.
8. Ускорение принятия решения.

## **Тема 6 - Манипуляция в переговорном процессе**

1. Психологические механизмы манипулятивного воздействия на переговорах.
2. Обман как психологический феномен коммерческих переговоров.
3. Показатели неискренности человека, наблюдаемые в процессе делового общения.

## **Тема 7 - Особенности телефонных переговоров и переговоров о купле-продаже**

1. Этапы презентации.
2. Способы и формы презентации.
3. Продажа выгод.
4. Эффективные приемы продажи товаров
5. Особенности ведения телефонных переговоров

## **Тема 8: Техники, приемы и аргументации переговоров и презентаций**

1. Составление и презентация планов самостоятельной отработки изученного материала.
2. Переговорная практика: Отработка простых кейсов из практики участников. Проведение реальных переговоров. Переход от тренинга к практической деятельности: Подготовка к ближайшим переговорам.
3. Составление и презентация программ по внедрению изученных навыков в свою переговорную практику.

***Шкала оценивания:** балльная.*

***Критерии оценивания:***

3 балла (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он демонстрирует глубокое знание содержания вопроса; дает точные определения основных понятий; аргументировано и логически стройно излагает учебный материал; иллюстрирует свой ответ актуальными примерами (типовыми и нестандартными), в том числе самостоятельно найденными; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

2 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он владеет содержанием вопроса, но допускает некоторые недочеты при ответе; допускает незначительные неточности при определении основных понятий; недостаточно аргументировано и (или) логически стройно излагает учебный материал; иллюстрирует свой ответ типовыми примерами.

1 балл (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он освоил основные положения контролируемой темы, но недостаточно четко дает определение основных понятий и дефиниций; затрудняется при ответах на дополнительные вопросы; приводит недостаточное количество примеров для иллюстрирования своего ответа; нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием вопроса или допускает грубые ошибки; затрудняется дать

основные определения; не может привести или приводит неправильные примеры; не отвечает на уточняющие и (или) дополнительные вопросы преподавателя или допускает при ответе на них грубые ошибки.

### ***1.3 СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ***

#### **Тема 1 - Общая характеристика переговорного процесса**

##### *Ситуационная задача №1*

Стороны приходят к пониманию необходимости переговоров тогда, когда конфронтация не дает результатов или становится невыгодной.

Выделяют два вида переговоров: ведущиеся в рамках конфликтных отношений и в условиях сотрудничества. Переговоры, ориентированные на сотрудничество, не исключают того, что у сторон могут появиться серьезные разногласия и на этой почве возникает конфликт. Возможна и противоположная ситуация, когда после урегулирования конфликта бывшие соперники начинают сотрудничать. Переговоры нужны для принятия совместных решений. Каждый участник переговоров сам решает, соглашаться или нет на то или иное предложение. Совместное решение – это единое решение, которое стороны рассматривают как наилучшее в данной ситуации.

Переговоры не нужны, если противоречие можно преодолеть на основе законодательных или иных нормативных актов. Однако многие вопросы легче, дешевле и быстрее решать не через судебные инстанции, а путем переговоров.

#### **Этапы ведения переговоров**

Переговоры как сложный процесс, неоднородный по задачам, состоит из нескольких этапов: подготовки к переговорам, процесса их ведения, анализа результатов, а также выполнения достигнутых договоренностей. Рассмотрим данные этапы более подробно.

*Подготовка к переговорам.* Переговоры начинаются задолго до того, как стороны сядут за стол. Фактически они начинаются с того момента, когда одна из сторон (или посредник) выступит инициатором проведения переговоров и участники займутся их подготовкой. От того, как будет проведена подготовка, во многом зависит будущее переговоров и принятых на них решений. Подготовка к переговорам ведется по двум направлениям: организационному и содержательному.

*К организационным* моментам подготовки относят: формирование делегации, определение места и времени встречи, повестки дня каждого заседания, согласование с заинтересованными организациями касающихся их вопросов. Большое значение имеет формирование делегации, определение ее главы, количественного и персонального состава. Бывает так, что главой делегации на переговорах назначают человека исходя лишь из должностного статуса, не

принимая в расчет его компетентность по существу обсуждаемой проблемы. Важно, чтобы делегация представляла собой единую команду, где все работают на успех переговоров, а не на то, чтобы лучше выглядеть в глазах руководства.

*Содержательная сторона* подготовки к переговорам включает: анализ проблемы и интересов участников; формирование общего подхода к переговорам и собственной позиции на них; определение возможных вариантов решения. Участники должны продумать предложения, отвечающие тому или иному варианту решения, а также их аргументацию. Предложения являются ключевыми элементами позиции. Формулировка предложений должна быть простой и не допускать двусмысленности. Аргументация всегда должна быть объективной.

## **Ведение переговоров**

Собственно переговоры начинаются с того момента, когда стороны приступают к обсуждению проблемы.

Для того чтобы ориентироваться в ситуации переговоров, необходимо хорошо понимать, что представляет собой процесс взаимодействия при ведении переговоров, из каких этапов он состоит.

Можно говорить о трех этапах ведения переговоров:

1. Уточнение интересов, концепций и позиций участников;
2. Обсуждение (обоснование своих взглядов и предложений);
3. Согласование позиций и выработка договоренностей.

В ходе уточнения интересов и позиций снимается информационная неопределенность по обсуждаемой проблеме. Находится «общий язык» с партнером по переговорам. Обсуждая вопросы, необходимо убедиться, что под одним и тем же термином стороны понимают одинаковые, а не разные вещи.

Этап уточнения проявляется в изложении сторонами позиций (внесении официальных предложений) и предоставлении разъяснений по ним. Внося предложения, стороны тем самым определяют свои приоритеты, свое понимание возможных путей решения проблемы.

Этап обсуждения (аргументации) направлен на то, чтобы максимально понятно обосновать собственную позицию. Он приобретает особое значение, если стороны ориентируются на решение проблемы путем компромисса. Во время обсуждения оппоненту показывают, на что и почему сторона не может пойти. Обсуждение является логическим продолжением уточнения позиций. Стороны путем выдвижения аргументов в ходе дискуссии, высказывания оценок в адрес предложений партнеров показывают, с чем и почему они принципиально не согласны или, напротив, что может быть предметом дальнейшего обсуждения. Если стороны стремятся решить проблему путем переговоров, то результатом этапа аргументации должно быть определение рамок возможной договоренности.

Третий этап – согласование позиций. Выделяют две фазы



согласования: сначала согласование общей формулы, а затем – деталей. При выработке общей формулы соглашения, а затем и при ее детализации стороны проходят как бы все три этапа: уточнение позиций, их обсуждение и согласование.

Конечно, выделенные этапы не всегда следуют строго друг за другом. Уточняя позиции, стороны могут и согласовывать вопросы или отстаивать свою точку зрения, образовав для этого специальные экспертные группы. В конце переговоров участники могут вновь перейти к уточнению отдельных элементов своих позиций. Однако в целом логика переговоров должна сохраняться. Ее нарушение может вести к затягиванию переговоров и даже их срыву.

Заключительным периодом переговорного процесса является анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей. Принято считать, что если стороны подписали некий документ, значит переговоры были не впустую. Но наличие соглашения еще не делает переговоры успешными, а его отсутствие не всегда означает их провал. Субъективные оценки переговоров и их результатов являются важнейшим индикатором успеха переговоров. Переговоры можно считать удавшимися, если обе стороны высоко оценивают их итоги.

Другой важнейший показатель успешности переговоров – степень решения проблемы. Успешные переговоры предполагают решение проблемы, однако участники могут по-разному видеть, насколько проблема решена.

Третий показатель успешности переговоров – выполнение обеими сторонами взятых на себя обязательств. Переговоры закончились, но взаимодействие сторон продолжается. Предстоит выполнение принятых решений. В этот период складывается представление о надежности недавнего оппонента, о том, насколько строго он следует договоренностям.

Для конструктивного взаимодействия с оппонентом в ходе переговоров могут быть рекомендованы принципы:

1. Не применять первым приемы, вызывающие конфронтацию.
2. Внимательно выслушивать оппонента, не перебивать.
3. Пассивность на переговорах говорит о плохой проработке позиции, ее слабости, нежелании вести переговоры.
4. Не убеждать партнера в ошибочности его позиции.
5. При согласии партнера пойти на уступку не следует рассматривать это как проявление слабости.

### **Задание:**

1. Опишите письменно пример, как с помощью переговоров можно решить возникший конфликт?
2. Приведите примеры кинофильмов, где переговорный процесс заканчивался успехом.
3. В каком случае можно обойтись без переговоров?

## Тема 2 - Переговорный процесс как решение проблем

### Ситуационная задача №2

<b>НАЧАЛО ПЕРЕГОВОРОВ</b>	
<p>Остановите контакт: убедите потенциальных клиентов в вашем желании удовлетворить их потребности - спросите разрешение на то, чтобы делать записи. Согласуйте цели и процесс их достижения Сделайте краткий анализ позиции потенциальных клиентов на настоящий момент: - стремление к ценности, а не к цене - их приоритеты - их критерии покупки вашего решения - доходы от сотрудничества с вашей компанией и сокращения затрат</p>	
<b>СЕРЕДИНА ПЕРЕГОВОРОВ СОГЛАСОВАНИЕ КРИТЕРИЕВ ЗАКАЗА</b>	
<p>Представьте потенциальным клиентам преимущества услуг компании. Проясните текущие критерии заказа: <i>Чего вы ищете и почему?</i> Представьте ваши критерии с помощью пробных вопросов: <i>Что если...? Насколько важно...?</i> Подкрепите ваши критерии с помощью его/ее оценки: <i>Сколько это поможет сэкономить вам?</i> Противопоставьте вашу уникальность вашим конкурентам: <i>Давайте перечислим основные пункты....</i> Подчеркните достигнутое взаимопонимание: <i>Вы согласны, что это все важно?</i> Подтвердите: <i>Как вы сказали ...</i></p>	
<b>ЗАВЕРШЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ</b>	
<p>К этому моменту переговоры должны дойти до вопроса цены. Когда поставлен вопрос о цене, подразумевается желание. Уверенно заявляйте цену. Идите только на небольшие уступки. Проверяйте: <i>У вас есть вся информация, на основе которой можно принять решение?</i> Берите инициативу: <i>Когда лучше для вас произвести доставку?</i> Дайте альтернативу: <i>Доставку произвести в этом или следующем месяце?</i> Дайте клиенту почувствовать себя победителем</p>	
<b>ВСЕГДА</b>	
<p>Заканчивайте каждую встречу устремлением клиента к прогрессу. Записывайте, кем и когда было осуществлено то или иное действие. Запишите дату следующей встречи Делайте контрольные телефонные звонки между встречами</p>	

### Задание:

Приемы эффективных переговоров с клиентом	Способы и формулировки - ваши варианты
Стимулировать его рассказать об интересах.	

Уточнить приоритеты в его интересах.	
Определить личные потребности, лежащие в основе интересов.	
Подтвердить важность его интересов.	
Признать значимость его потребностей.	
Сообщить о взаимосвязи его интересов и Ваших предложений.	
Показать, как Ваши предложения работают на его интересы.	
Описать ситуацию, когда его интересы будут реализованы.	
Запросить мнение Клиента.	

### **Тема 3 - Переговорные стили**

#### *Ситуационная задача №3*

Существуют четыре основных стиля ведения переговоров: дружелюбный, жесткий, дотошный и гибкий.

#### **Дружелюбный стиль переговоров**

**Плюсы.** Всегда поддержит приятную и дружественную атмосферу на переговорах. Он с интересом и удовольствием выслушивает оппонентов и искренне считает, что договор может быть взаимовыгодным. Он обязательно принимает интересы другой стороны и находит общие точки соприкосновения. Собеседник, чувствуя такое отношение, готов идти на значительные уступки. Такой сотрудник очень ценен, ведь он всегда готов помочь коллегам, общение с ним доставляет удовольствие. Он доверчивый и внимательный, поэтому принимает советы и исправляет свои ошибки, а если не хватает опыта или знаний, то в трудный момент без проблем обратится за помощью. Он открыт, терпелив и спокоен, а это очень важные качества для ведения переговоров.

**Минусы.** Трудно определить его цель: ему важно получить выгодное соглашение или сохранить теплые отношения с оппонентом. Даже аккуратный нажим приводит его к панике, в результате он быстро уступает,

теряя нужные позиции. Если же оппонент продолжает давить, то это приводит его к полному замешательству. Итог – переговоры проиграны. Дружелюбный переговорщик не может решить конфликт и не хочет брать на себя ответственность. Он больше настроен на отношения, чем на результат переговоров.

#### Жесткий стиль переговоров

**Плюсы.** Всегда попытается добиться желаемого, твердо и четко обозначив свои позиции. В совершенстве владеет техниками защиты от манипулирования со стороны оппонента. Настроен выиграть переговоры и заключить выгодный для себя договор. Он позиционирует себя лидером, ответственность с удовольствием берет на себя. На переговорах принимает решения и действует очень быстро. Борьба – это его стихия.

**Минусы.** Чрезмерное упрямство, агрессивность, давление раздражают оппонента. Нежелание учитывать чужие интересы приводит к потере доверия, отношений и возможности заключения сделки. Жесткий переговорщик больше настроен на результат, чем на сохранение отношений.

#### Дотошный стиль переговоров

**Плюсы.** Умеет быстро предоставить цифры, факты, аргументы, детали. Он все анализирует, всегда логичный, методичный, последовательный. Очень тщательно готовится к переговорам: готовит и оценивает возможные альтернативы и риски, проверяет документы, пишет подробный план выступления. Дотошный переговорщик уверен в себе: его аналитический склад ума положительно влияет на оппонентов. Он аккуратно напоминает собеседнику о необходимости избегать голословных заявлений и вовремя просит вернуться к основной теме переговоров, к четким цифрам и фактам. Положительными качествами являются терпение и упорство.

**Минусы.** Холодность, чрезмерная скрупулезность, постоянное желание копаться в деталях и придирается к мелочам не нравятся оппоненту. Полное отсутствие гибкости приводит к абсолютной неготовности при навязывании оппонентом собственного плана переговоров и своих интересов. Дотошный переговорщик, к сожалению, очень упрям и не готов учитывать интересы другой стороны.

#### Гибкий стиль переговоров

**Плюсы.** Достоинствами такого переговорщика являются только легкость и свобода в общении. Чтобы выиграть переговоры, он свободно использует разные точки зрения, легко приспосабливается к оппоненту. Этот переговорщик легко не сдается, будет приводить новые факты и аргументы.

**Минусы.** Назойливость и полное отсутствие подготовки к встрече. Люди такого типа нередко оказываются не честными пройдохами. Они готовы на любой обман, лишь бы заключить договор. Такой переговорщик с легкостью поменяет свою точку зрения, чтобы только совершить сделку. Такое поведение заставляет оппонента сомневаться в честности партнера по переговорам.

### **Задание**

### *Определение стилей переговоров*

1. Мне не стоит раскрывать свои истинные чувства, потому что мой противник может этим воспользоваться.
2. Действовать в собственных интересах важнее, чем строить отношения.
3. Не очень выгодная сделка лучше, чем вообще никакой.
4. Если отношения с человеком для меня очень важны, мне надо к нему подстраиваться.
5. Если другая сторона ненамеренно дала мне возможность воспользоваться какими-то преимуществами, это их проблемы.
6. Я не должен уступать «трудным людям», даже если они потеряют свой бизнес.
7. Я не буду проводить повторные переговоры по поводу выгодной сделки, даже если мой партнер просит это сделать в связи с тем, что у него возникли проблемы.
8. Сохранить хорошие отношения с человеком важнее, чем воспользоваться его слабостями и победить.
9. Я забочусь о своих интересах и пусть мои оппоненты заботятся о своих.
10. В целом это выгодно – показывать свои истинные намерения.
11. Когда я веду переговоры, отвержение, возражения другой стороны меня не беспокоят.
12. Если они ведут себя слишком мягко, они заслуживают, чтобы ими манипулировали.
13. Лучше проявить «добрую волю», чем отвергнуть не очень выгодную сделку.
14. Если что-то можно получить бесплатно, это лучше, чем за деньги.
15. Это нормально – пользоваться невольными ошибками оппонента.
16. Бизнес жесток.
17. Сила, власть сильнее аргументов.
18. Я не продумываю последствия моей переговорной тактики для оппонентов.
19. Я хочу потренироваться в использовании «языка тела», чтобы скрывать свои чувства.
20. Если они колеблются под давлением, надо давить сильнее.

Утверждение	Абс. согласен	согласен	Не согласен	Абс. Не согласен
1	4	8	6	2
2	1	5	7	3
3	2	6	7	3
4	2	6	5	1
5	4	8	7	3
6	3	7	6	2

7	1	5	6	2
8	2	6	8	4
9	1	5	7	3
10	2	6	8	4
11	1	5	6	2
12	3	7	6	2
13	2	6	5	1
14	1	5	7	3
15	4	8	7	3
16	1	5	6	2
17	1	5	6	2
18	4	8	7	3
19	4	8	6	2
20	1	5	7	3

КРАСНЫЙ

СИНИЙ

Жесткий

Дружелюбный

1			2
	5	6	
	8	7	
4			3

Гибкий

Дотошный

#### **Тема 4 - Понятие презентации: презентация как способ влияния на ситуацию и людей и инструмент достижения целей**

##### *Ситуационная задача №4*

Презентация (с латинского «представление») – одно из средств маркетинговых коммуникаций, целью которого является рекламное продвижение товаров, услуг, компании на рынке.

Презентация – форма деловых коммуникаций, направленная на демонстрацию конечному потребителю возможностей фирмы, товара, услуги, с рекламной демонстрацией их свойств, преимуществ, особенностей и формирование положительного образа, направление действий.

Под презентацией обычно понимают первое официальное представление заинтересованной аудитории некоторой еще неизвестной или малоизвестной продукции и ее создателей. Презентация является

непременным атрибутом становления фирмы, ее утверждения на внутреннем и международном рынке. Воздействие презентации очень глубокое: от ее успешного проведения зависят деловые контакты в мире бизнеса и предпринимательства.

С помощью презентации информируют и убеждают потенциальных клиентов и партнеров в необходимости приобретения конкретной продукции или услуги. Важной задачей презентации является необходимость так продемонстрировать товар и его возможности, чтобы вызвать интерес и привлечь внимание к своей фирме, а в конечном итоге, как ожидаемый результат – заключить договоры и сделки.

Смысл презентации – обеспечить благожелательный прием презентуемому новшеству со стороны общественности. Как правило, общественность на презентации представляют пресса и представители заинтересованных в предмете презентации групп и организаций. Именно их и следует в первую очередь убедить в достоинствах предмета презентации.

Предметом презентации может быть товар или услуга, а также книга, журнал, телепрограмма, автомобиль, рок-группа, идея, инновационная структура, эффективная технология и т. п.

Отличительные признаки презентации:

1. На презентации фигурирует информация, «материализованная» в виде нового продукта, услуги, достижения, открытия и т.д.

2. Презентации чаще всего устраиваются не только для журналистов, но и для других целевых аудиторий рекламного воздействия (потенциальных потребителей, покупателей, инвесторов, партнеров, влиятельных госслужащих и т.п.), которые должны воспринимать презентуемое непосредственно.

3. Полномасштабная презентация требует больших интеллектуальных, организационных и материальных затрат.

Основная цель презентации:

- облегчение процесса восприятия информации о товаре/услуге/фирме с помощью запоминающихся образов, о каком бы виде презентаций (продажа, демонстрация, доклад и т.д.) мы бы ни говорили.

Задачи презентации:

- позиционирование бренда в целевых аудиториях;  
- отстройка от конкурентов;  
- создание имиджа компании, который обладая «привлекательными для целевой аудитории характеристиками и особенностями», будет помогать компании добиваться целей деятельности;

- дать достоверную информацию потенциальным и реальным клиентам и деловым партнерам о своем продукте, услугах, деятельности компании;

- убедить покупателя отдать предпочтение именно этим товарам, услугам и маркам, посещать именно эти развлекательные комплексы и т.д.

- направить действия потребителя и деловых партнеров, т.е. использовать свои ограниченные денежные ресурсы именно на тот товар (услугу), который фирма продвигает на рынок – отдать предпочтение именно

им.

Выполнение всех этих задач должно, с одной стороны, подчеркнуть позиционирование и уникальность бренда, а с другой – быть привлекательными и интересными целевой аудитории.

Разнообразие презентаций определяется их целями, особенностями аудитории, исполнителем и другими факторами.

Типы презентаций: Для каждого типа презентации можно разработать типовой набор средств методического, программного, технического и прочего обеспечения, что снижает трудоемкость подготовки презентаций и повышает ее эффективность.

Основные типы презентаций в зависимости от различных оснований деления:

По стилю подачи информации выделяют:

1. Презентация в классическом стиле. Основным стилем выступления – монолог, который сопровождается графическими пояснениями (запись текста, формул, рисование графиков, схем). Лектор должен иметь хороший почерк, уметь красиво располагать информацию на доске, обладать художественными способностями. Ориентация на классическую презентацию позволяет с успехом выступать повсюду. Основная трудность – потеря внимания слушателей в то время, когда лектор пишет информацию на доске.

2. Презентация с использованием проекционного оборудования. Применение проекционного оборудования оказывает сильное воздействие на эмоциональный настрой аудитории, помогает докладчику добиться понимания слушателей. В моменты, требующие особо высокой концентрации и быстрой реакции, череда убедительных образов способна значительно помочь человеку: демонстрация сложных процессов на большом экране помогает глубже понять природу явления, а показ критических ситуаций – оценить информацию и принять решение.

По форме подачи информации выделяют:

1. Презентация со статической формой подачи материала. Примером данного типа является классическая лекция или доклад, в ходе которых иллюстрационный и поясняющий материал представлен на доске.

2. Презентация с динамической формой подачи материала. Примером является мультимедийная презентация. Ученые сделали вывод, что впечатление от презентации улучшилось в среднем на 16% при использовании динамических средств и только на 6% - при сопровождении той же презентации статическими визуальными средствами. Использование динамической формы подачи материала позволяет постоянно активизировать произвольный вид внимания аудитории и поэтому является более эффективной с точки зрения запоминания информации слушателями.

В зависимости от специфики содержания выделяют:

1. Стандартная презентация. Целесообразно организовывать, если перед компанией стоит задача распространить строгую деловую информацию о себе, например, о новых назначениях, о финансовой ситуации



в компании и т.п. В этом случае внимание аудитории необходимо привлечь именно к информационной части программы, и яркие, креативные детали будут неуместны. Стандартные презентации организуются неизвестные, только выходящие на рынок компании. В этом случае организаторы предпочитают не рисковать, поскольку любой креатив в данном случае может сформировать ложный имидж компании

2. Концептуальная презентация. Ее проведение имеет смысл, когда необходимо усилить интерес со стороны постоянной аудитории, для которой часто проводятся подобные мероприятия. Использовать креативную концепцию можно и для привлечения внимания новых потребителей, в том числе той «труднодоступной» части аудитории, которая не читает специализированную прессу и не посещает тематические выставки. И, наконец, если компания хочет приобрести дополнительные каналы коммуникации, скажем, непрофильные СМИ, то без нетрадиционных приемов здесь также не обойтись. Сюда же можно отнести презентации - шоу, которые проводятся в целях развлечения гостей, и официальная часть в данном случае занимает совсем мало места. Подобные мероприятия проводятся, прежде всего, для поддержания положительного имиджа компании в глазах как клиентов и партнеров, так и своих собственных сотрудников.

К креативным презентациям можно отнести и выездные мероприятия, которые проводятся в целях выделиться на фоне конкурентов и привлечь особое внимание целевой аудитории. Выездные мероприятия могут продолжаться несколько дней и обычно сопровождаются развлекательной программой (пейнтбол, картинг и т.п.). Это позволяет донести необходимую информацию до адресатов, при этом несильно их перегружая. Такие мероприятия хорошо запоминаются, одновременно являются формой поощрения ключевых клиентов и считаются одними из наиболее эффективных. В зависимости от объекта представления выделяют:

1. Презентация компании. Преследует цель формирования у потребителя определенного образа, имиджа фирмы. Важное значение при презентации компании является не только донесение информации по таким аспектам, как название компании, вид деятельности, продукт, партнеры и поставщики, клиенты, но и выделение отличия компании от других фирм существующих на данном сегменте рынка. При этом должна быть выдержана основная линия – имидж фирмы должен учитывать ценности, культурные традиции, потребности и ожидания общественности.

2. Презентация товаров:

– Проводимые в рамках локального рандеву с потенциальным клиентом или дистрибьютором. Рассчитаны на конкретного человека, ей обязательно должна предшествовать работа по сбору информации об этом человеке, о его проблемах. Это делается как до рандеву, так и непосредственно в его начале.

Маркетолог должен разговаривать человека, заставить его поделиться с ним его насущными проблемами и затем провести для него презентацию,

ориентированную на то, как он сможет решить свои проблемы с его помощью.

– Проводимые в зале с демонстрацией образцов и прочего и широким кругом приглашенных лиц. Обычно ориентирована на людей, лично не знакомых выступающим. Ее задачей является не только передача новой информации о компании, ее продуктах и маркетинг - плане, но и показать приглашенным на нее, что то, о чем им говорили на randevу, действительно существует и эффективно, рассеять сомнения относительно надежности компании. Поэтому презентация будет эффективной только в том случае, если маркетолог до того, как пригласить на нее новичка, проведет для него свою презентацию в рамках randevу.

– Представляющие товар - услугу и обучающие бизнесу (сетевой маркетинг). Данная презентация проводится с целью создания и поддержания энтузиазма новых дистрибьютеров, разрешения их проблем, вопросов и сомнений независимо от того, есть у них приглашенные или нет. Такая презентация – это яркая, красочная обложка, призванная привлечь внимание, вызвать интерес и желание воспользоваться предлагаемыми возможностями или, по крайней мере, получить дополнительную информацию.

Цели всех типов вышеперечисленных презентаций различны, но у них есть один общий фактор. При проведении любой презентации ее организаторы пытаются склонить слушателей выполнить просьбу, ответить на призыв к действию. При этом неважно, идет ли речь об одобрении предложения, подписания контракта, выписывании чека или ужесточения режима работы.

### **Задание**

Используя программный продукт Microsoft PowerPoint разработать презентацию, используя стандартную и креативную концепции:

- фирмы;
- бренда;
- рекламу нового товара

## **Тема 5 - Технология переговорного процесса и психология принятия решений в переговорном процессе**

### *Ситуационная задача №5*

Технология переговорных процессов – это совокупность приемов, способов и методов ведения переговоров между сторонами.

Таблица 1 - Характеристика основных стратегий в переговорном процессе

ТИП СТРАТЕГИИ	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ	ФАКТОРЫ СТРАТЕГИИ
------------------	------------------------	-------------------

Выигрыш-проигрыш	Выигрыш за счет проигрыша оппонента	Предмет конфликта Завышен образ конфликтной ситуации Поддержка в форме подстрекательства других участников социального взаимодействия Конфликтная личность
Проигрыш-выигрыш	Уход от конфликта, уступка оппоненту	Предмет конфликта Занижен образ конфликтной ситуации Запугивание в форме угроз, блефа и т.п. Низкие волевые качества, личность конформистского типа
Проигрыш-проигрыш	Самопожертвование во имя гибели соперника	Предмет конфликта Неадекватен образ конфликтной ситуации Личность конфликтующих (природная или ситуативная агрессивность) Невидение других вариантов решения проблем
Выигрыш-выигрыш	Достижение взаимовыгодных соглашений	Предмет конфликта Адекватен образ конфликтной ситуации Наличие благоприятных условий для конструктивного разрешения проблемы

Любая стратегическая цель достигается применением конкретных тактических приемов. Иначе говоря, та или иная стратегия переговорного процесса обеспечивается применением тех или иных тактик поведения, или коммуникативных технологий в переговорном процессе. Наиболее широкое применение в переговорных процессах получили следующие тактики поведения:

**Видимое сотрудничество.** Данная тактика может быть использована в стратегиях «выигрыш-проигрыш» или «проигрыш-проигрыш». Она характеризуется тем, что партнер, занявший тактику «видимого сотрудничества», заявляет о своей готовности сотрудничать, создает видимость конструктивного поведения. Но постоянно находит повод уйти от принятия соглашения, всячески оттягивает сроки заключения. Такая тактика может применяться с целью выигрыша время для создания условий для решительного штурма, либо для победы, либо для самоуничтожения;

**2. Дезориентация партнера.** Эта тактика, как и предыдущая, может использоваться в стратегиях «выигрыш-проигрыш» или «проигрыш-проигрыш». Но в отличие от предыдущей она является более активной и целеустремленной. Такая тактика заранее планируется и характеризуется такими приемами как: критика конструктивных положений партнера; использование неожиданной информации; обман; угрозы; блеф и другие. Основной целью тактики дезориентации является принуждение партнера к

действиям в направлении собственных интересов.

**3. Провокация чувства жалости у партнера.** Эта тактика, как и предыдущие, применяется в стратегиях «выигрыш-проигрыш» или «проигрыш-проигрыш». Основной целью такой тактики является усыпление бдительности соперника, снижение его активности, подталкивание на уступки. В конечном итоге провокация чувств жалости направлена на подготовку условий для решительных действий или заключения соглашения. Эти цели достигаются применением таких приемов как: изливание души; создание образа незащитного слабого человека; жалобы на страдания, незаслуженные оскорбления и т.п.

**4. Ультимативная тактика.** Данная тактика является одной из жестких и применяется, как правило, при реализации стратегии «выигрыш-проигрыш» или «проигрыш-проигрыш». Она характеризуется предъявлением ультиматума<sup>60</sup> в самом начале переговоров. Основным приемом ультиматума — угроза. Кроме того, в процессе предъявления ультиматума могут быть использованы: шантаж демонстрация силы, блеф и другие манипуляции. Часто в ультимативной тактике используются специальные приемы: «прием альтернатив», прием «затвора». Суть первого приема состоит в том что противнику предлагается выбор из двух или более непривлекательных для него вариантов решения проблемы, которые устраивают собственные интересы. Такой прием психологически рассчитан на представляющиеся возможности сопернику «спасти лицо», хотя эта возможность мнима. Ведь предлагаемые альтернативы, по сути являются тождественными по значимости для соперника и как такового выбора у него нет. Второй прием отличается тем, что ультимативное воздействие на противника оказывается путем собственного ослабления контроля над ситуацией. В этом случае инициатор ультиматума имитирует создание безвыходной ситуации для себя завязывая ее на тяжкие последствия при невыполнении требований другой стороной. Такой прием широко используется террористами.

При анализе ультимативной тактики важно учитывать условия ее применения. Профессиональное выдвижение ультиматума предполагает крайне невыгодное положение соперника в конфликте. Поэтому для достижения такой ситуации используются приемы выжидания: задержка начала переговоров, сознательное опоздание или неприбытие на установленную встречу, уход от контакта с соперником и т.п. Кроме того, следует знать, что ультиматум может выдвигаться не только в начале переговоров с целью проведения их в желаемом направлении, но и в процессе переговоров. Как правило, в этом случае ультиматум направлен на перевод переговоров в русло силовой стратегии (например, «выигрыш-проигрыш»), либо на прекращение переговоров вообще. Во втором случае ультиматум предъявляется в заведомо неприемлемой форме для соперника. Здесь кроме неприемлемых требований по содержанию, пускаются в ход оскорбления, нарушение правовых и нравственных норм. Все это используется с целью применить отказ противника для оправдания своих запланированных насильственных действий против него. Особенно широко

такая тактика применяется в международных отношениях.

**5. Тактика выжимания уступок.** Эта тактика отличается от ультимативной тем, что требования предъявляются сопернику не сразу, а поэтапно. Причем каждое из предъявляемых требований представляется как исчерпывающее. Очевидно, что тактика выжимания уступок применяется в стратегии «выигрыш-проигрыш», но она может быть использована и для достижения основных целей в других стратегических подходах.

Выжимание уступок достигается приемами позиционного давления и психологического давления<sup>47</sup>. Приведем некоторые из приемов позиционного давления.

- Прием «закрытая дверь» сводится к демонстрации отказа от вступления в переговоры. Причем такая демонстрация применяется при условии, что противник заинтересован в переговорах. В этом случае он готов пойти на уступки в целях привлечения к переговорам противоположные стороны.

- Прием «пропускной режим» предполагает выдвижения предварительной уступки как условия для начала переговоров или для их дальнейшего продолжения. Уступка здесь играет роль пропуска.

- Прием «визирование» используется, когда соглашение по какому-то вопросу почти достигнуто, но оно не устраивает в полной мере инициатора выжимания уступок. Тогда для получения новой уступки он заявляет об ограничении своих полномочий на принятие решения в том виде, в каком оно подготовлено, и что этот вопрос нуждается в дополнительном согласовании с вышестоящими инстанциями. Данный прием рассчитан на то, что противник не может ждать *и готов пойти* на новые уступки, лишь бы соглашение было заключено сейчас.

- Прием «внешняя опасность» используется, как демонстрация готовности принять предложение соперника, но при этом делается заявление о том, что выполнение его ставится под угрозу из-за вмешательства внешних сил. При этом оговариваются условия, которые бы исключали вмешательства внешних сил или позволяли бы их нейтрализовать. Такие условия есть не что иное, как форма выживаемой уступки.

- Приемы психологического давления несколько отличаются от приемов позиционного давления. Если приемы позиционного давления основаны на создании конкретных условий, вынуждающих соперника идти на уступки, то психологические приемы направлены на ослабление воли противника, на побуждение его к подсознательному стремлению быстрее закончить переговоры ценой непланируемых уступок. Рассмотрим два наиболее применяемых из таких приемов.

- Прием «чтение в сердцах» представляет собой уловку, суть которой состоит в следующем. Словам соперника приписывают скрытый смысл и «разоблачают» «подлинные мотивы», которые скрываются за сказанными словами. Таким образом сопернику можно приписать все, что угодно, и заставить его оправдываться в том, чего у него нет. Как правило опровергнуть выдвигаемое обвинение бывает очень сложно, либо вообще

невозможно, так как ставка делается на принцип «чужая душа — потемки».

- Прием «последнее требование» используется, когда длительные переговоры подошли к завершающей стадии. Оппоненту уставшему от изнурительных, порой неприятных переговоров, предвкушающему их финал, выдвигают еще одно требование. И он, как правило, соглашается с ним.

**6. Тактика лавирования резервами уступок.** Для успешной реализации стратегических целей переговорного процесса, особенно делая ставку на стратегию «выигрыш-выигрыш», важно знать резервы уступок. Резерв собственных уступок создается на основе анализа баланса интересов в конфликте и соотношения сил и средств противоборствующих сторон. Этот резерв делится на количество уступок, и продумываются условия использования каждой из них. Резерв уступок противника определяется и прогнозируется на основе анализа баланса интересов и соотношения сил и средств противоборствующих сторон. Важным источником прогноза резерва уступок соперника является предварительная информация о требованиях, которые соперник готовится предъявить на переговорах. Часто при сборе и анализе такой информации можно установить и заготовленные оппонентом уступки. Широкое применение тактики лавирования уступками возможно при решении коммерческих, финансовых и экономических споров.

Такова характеристика основных коммуникативных технологий, которые могут быть использованы в управлении конфликтами в организации.

### **Задание**

Дать развернутые ответы на следующие вопросы по предложенной ситуации:

1 Станет ли представитель рабочих и дальше настаивать на своем, чем рассердит управляющего и, вероятно, ничего не добьется?

2 Добрые рабочие отношения с управляющим важны для него. Должен ли он оставить это дело, несмотря даже на то, что он убежден в несправедливости распорядка работы и в том, что это может привести к спаду в будущем?

3 Что происходит в этих случаях?

На заводе по производству двигателей представитель рабочих приходит к управляющему и говорит: «Я благодарен вам, что вы нашли время встретиться со мной. Я хотел поговорить с вами о проблеме, которая возникла у рабочих относительно новых правил. Составленный распорядок работы несправедлив по отношению к рабочим ночной смены. На дневной смене рабочим позволено собирать компоненты двигателя ни полностью, а самое трудное и утомительное задание остается для ночной смены. Мы хотели бы обдумать, каким образом можно пересмотреть этот производственный распорядок...»

Управляющий, перебивая: «Можете дальше не продолжать. Вы и ваши рабочие участвовали в разработке производственного распорядка и правил. Я

лично участвовал в переговорах по поводу распорядка работы. Я выслушал ваших людей и сам подготовил эти правила. Вы хотите сказать, что я сделал ошибку?»

«Нет, но...»

«Вы считаете, что я несправедлив?»

«Конечно, нет, но думаю, что нынешний распорядок привел к последствиям, которые никто из нас не мог предусмотреть, и...»

«Послушайте, я был назначен на этот завод, чтобы наладить производство после нескольких лет спада, и я это сделал. Ваши рабочие удовлетворены лучшими условиями работы и увеличившейся зарплатой, поскольку новые правила подняли производительность завода. А теперь вы хотите начать все сначала и подвергнуть риску все, чего мы достигли, из-за нескольких незначительных жалоб? Вы что, принимаете меня за глупца? Не хочу слышать больше ни слова!»

## **Тема 6 - Манипуляция в переговорном процессе**

### *Ситуационная задача №6*

Манипуляция в переговорах — это скрытое психологическое воздействие на оппонента, с целью добиться от него выгодного решения или поведения, противоречащего его интересам.

Задача манипуляции — привести вас в режим стереотипного мышления. Чтобы вы действовали на автопилоте, не осознавая и не обдумывая ваших действий. Не зная приёмов манипуляции, вероятнее всего вы даже не поймёте, что происходит. Хороший манипулятор может заставить вас чувствовать себя особенным, умным и ценным. Или наоборот, жалким, слабым, не компетентным. Ему наплевать на вас. Его основная задача, добиться нужного решения. И не важно, что оно противоречит вашим интересам, что для этого нужно изменить ваше восприятие ситуации или изменить эмоциональный настрой.

#### **1. Эмоциональное подавление**

Данный тип манипуляций направлен на подавление эмоционального состояния оппонента через вызов таких эмоций, как неуверенность, тревога, страх, чувство вины, стыда, растерянности. При использовании другой стороной «Эмоционального подавления» вы чувствуете давление со стороны оппонента, возникает ощущение, что вы не контролируете ситуацию, что вы лично, ваш продукт, ваша компания ничего из себя не представляют и не интересны оппоненту.

Жёсткие переговорщики могут начинать переговоры с ледяного молчания или наоборот, с эмоционального всплеска, чтобы прощупать оппонента. Если вы не сможете противостоять его напору и уловкам в начале переговоров, с вами ни кто не станет договариваться, вам просто будут диктовать условия.

#### **2. Манипуляция доверием**

При использовании в переговорах приёмов «Манипуляции доверием»

возникают сильные эмоции, такие как доброта, порядочность, честность, справедливость, великодушие, человечность, а так же чувство жалости, вины и стыда (у вас все хорошо, а у нас нет, как вам не стыдно). И именно эти эмоции заставляют вас совершить действие, в котором заинтересованна другая сторона.

В простых переговорах, «Манипуляция доверием», часто основывается на правиле «Взаимного обмена». Другая сторона может использовать небольшие подарки или комплименты, чтобы вызвать у вас чувство обязательства. В деловых переговорах, оппонент старается показаться максимально открытым, говорит о долгосрочном сотрудничестве. Так же другая сторона может не озвучивать условия предложения прямо, а как бы подразумевать их. Например, вам могут сказать, что в случае заключения сделки, вы получите очень хорошие комиссионные. Чувство доверия, возникшее в результате манипуляции может помешать вам уточнить размер комиссионных. При этом вы ожидаете, что хорошие комиссионные, это 50%, а оппонент собирается вам предложить 5%, но это вскроется уже после заключения соглашения.

### 3. Манипуляция обстоятельствами

Данный тип манипуляции основан на использовании обстоятельств, которые ослабляют вашу позицию или которые вы не можете проверить. Например вам могут сообщить, что время на принятие решения крайне ограничено и вам нужно принять решение прямо сейчас. Или, что конкуренты уже предложили более выгодные условия, а вас слушают только потому, что ожидают ещё более выгодных условий. Или, что условие, которое выдвигает ваш оппонент является принципиальным для другой стороны, если вы не примете это условие, переговоры окончены.

### 4. Манипулятивная подача информации

К этой категории относятся манипуляции, основанные на подаче искажённой, не структурированной или избыточной информации. Например, оппонент может забрасывать вас цифрами, ссылаться на документы, о которых вы не были предупреждены заранее, переводить рубли в проценты и обратно, считать оплату не за весь период контракта, а за день использования или навязывать вам обсуждение только удобных ему тем.

### **Задание**

Подготовить сюжеты, демонстрирующие уловки и манипуляции известных политиков, крупных бизнесменов, деятелей искусств, известных масс-медиа персонажей, Провести анализ этих выступлений и разработать противодействие манипуляции.

## **Тема 7 - Особенности телефонных переговоров и переговоров о купле-продаже**

### *Ситуационная задача №7*

Умение эффективно вести телефонные переговоры - это уникальное



искусство, овладение которым значительно повысит объемы Ваших продаж. Менеджеры по работе с клиентами, владеющие искусством телефонных переговоров, обязательно будут среди тех 20%, которые делают 80% всех продаж своей полиграфической компаний.

Почему многие думают, что исходящие телефонные переговоры сложнее? Ведь в случае с входящими звонками вы не можете управлять тем: с кем вы говорите, когда вы говорите, о чем вы говорите.

В исходящих звонках от вас зависит:

- кому вы звоните
- когда вы звоните
- о чем будет разговор

Если перспективный для вас заказчик никогда о вас не слышал и не видел вашей рекламы, а вы никогда ему не звонили - какой ответ вы получите в таком случае?

Нет! Но вы сами вынудили его произнести это «нет».

Если вы звоните перспективному заказчику и получаете ответ «нет», ваше положение не хуже, чем было до этого.

С другой стороны, если вы звоните и получаете ответ «да», тем лучше вас. В любом случае вы в выигрыше!

**АЛГОРИТМ ПОДГОТОВКИ К ТЕЛЕФОННОМУ РАЗГОВОРУ:**

Шаг 1. Узнайте заранее о своих собеседниках максимум возможного.

Чем больше вы знаете о клиентах, тем более индивидуальным будет ваш подход к ним. Уже одно это в значительной степени поставит вас вне конкуренции и сделает консультантом, а не просто человеком, который стремится навязать клиенту какие-то заказы или услуги. Поэтому перед тем, как звонить, подготовьтесь: наведите справки о бизнесе перспективного заказчика, оцените собственные возможности и, наконец, составьте план разговора.

Шаг 2. Ответьте (лучше письменно) на следующие вопросы

Вопросы:

- В чем моя цель в данном звонке?
- Чего я хочу добиться в результате этого разговора?
- Чем характеризуется компания, в которую я собираюсь звонить, чем она занимается?
- Кто принимает решения по поводу того, что я хочу обсуждать?
- Как зовут принимающего решения? Как его зовут секретаря, заместителя, подчиненных?
- Что из наших услуг может быть для этого клиента наиболее привлекательным?
- В чем его выгода?

Шаг 3. Подготовьте базисный конспект телефонного разговора:

Разбейте Ваш конспект телефонного разговора на 5 основных частей и запишите:

1. Варианты приветствия собеседника, представления, выражения признательности за уделенное время

2. Повод для звонка: фразы, побуждающие интерес к разговору и устанавливающие партнерские отношения

3. Варианты вопросов для уточнения потребностей 4. Варианты аргументов выгоды для клиентов

5. Договоренность: обсуждение дальнейшего процесса взаимодействия, благодарность за уделенное время, повторное проговаривание того, о чем договорились, персональные слова для дружеского прощания.

При составлении базисного конспекта телефонного разговора важно соблюдать несколько основных правил:

1. Подготовьте веские и выразительные объяснения выгоды от предлагаемых вами услуг.

Причем, чем больше эмоционально выразительных фактов вы используете, тем больше ваши шансы на успех.

2. Откажитесь от длинных предложений. Этим вы способствуете лучшему восприятию информации.

3. Заканчивайте каждое второе или третье предложение вопросом. Для активизации внимания собеседника.

Базисные конспекты в передовых полиграфических компаниях обычно отрабатываются на 25 разговорах, а потом отшлифованный вариант заносится в учебные материалы для новичков компании и шпаргалки для опытных сотрудников.

№ п/п	Основные части холодного телефонного звонка	<i>Советуют профессионалы</i>
1	приветствие собеседника, представления, выражения признательности за уделенное время:	Начните с самого важного для каждого человека - с его имени: « <i>Доброе утро, Сергей Николаевич</i> ». Назовите свою компанию, необходимо также кратко определить род вашей деятельности. Пусть картинка, которую вы нарисуете ему о вашей компании, будет как можно более соблазнительной. Представиться нужно внушительно, чтобы у человека, который вас слышит, и мысли не возникало о необязательности разговора с вами. Выражение признательности за уделенное время дает понять клиенту, что вы считаете его важной персоной.
2	Повод для звонка: фразы, побуждающие интерес к разговору и устанавливающие партнерские отношения	Рекомендации. Когда вы ссылаетесь на знакомое для клиента лицо, вы автоматически привлекаете внимание собеседника, и на вашей стороне оказывается еще и авторитет лица, рекомендовавшего вас. ПРИМЕР: « <i>Я звоню вам по рекомендации имя, должность</i> » • Compliments хороший комплимент может растопить любой лед. ПРИМЕР: « <i>Я делал обзор рынка, используя информацию из Интернета, и попал на ваш сайт.</i> »

		<p><i>Чувствуется, что поработали профессионалы. Таких сайтов немного. То, что я почерпнул из него, навело меня на определенные мысли. И мне бы хотелось рассказать вам о том, что мы делаем». •</i></p> <p>Сосредоточение на клиенте  <i>ПРИМЕР: «Наша фирма специализируется на оказании полиграфических услуг компаниям подобным вашей»</i></p> <p>• Если Вы ..., то ....</p> <p>Высказывание этого типа сигнализирует о том, что вы стремитесь обеспечить клиенту определенное решение его проблем. <i>ПРИМЕР: «Если представляют для вас какой-то интерес, я мог бы оказать помощь»</i></p>
3	<p>Вопросы для уточнения потребностей</p> <p><i>Основная задача узнать: Что необходимо клиенту</i></p> <p><i>Что его волнует, настораживает?</i></p> <p><i>Каковы критерии его выбора?</i></p>	<p>Закрытые вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Заинтересованы ли вы в этих особых характеристиках или преимуществах!</li> <li>• Это было бы удобно для вас?</li> </ul> <p>Открытые вопросы: • Каково ваше мнение насчет.....?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Что Вы особенно цените в своих отношениях с нынешними поставщиками? • Что изменилось со времени нашего последнего разговора? • Как нам лучше всего продолжить то, что мы начали сегодня?</li> </ul>
4	<p>Аргументы выгоды для клиентов и преодоление возражений</p>	<p>Помните! Клиент платит вам за выгоду, которая заключена в готовом тираже компании. И каждый заказчик хочет услышать от вас именно о том, что поможет ему достичь своей цели.</p>
5	<p>Договоренность:</p>	<p>Обсуждение дальнейшего процесса взаимодействия, повторное проговаривание того, о чем договорились, благодарность за уделенное время, персональные слова для дружеского прощания.</p>

Шаг 4. Извлекайте урок из каждого телефонного звонка. Процент удачных звонков может значительно вырасти, если вы научитесь извлекать уроки из своих ошибок.

#### «Золотое правило» телемаркетинга

Представившись перспективному клиенту и попросив несколько минут для беседы, сразу назовите те выгоды, которые вы приносите своим клиентам, ссылаясь на некоторых из них.

Задайте один или несколько вопросов уточняющих потребности. И если, опираясь на полученную информацию, вы можете сделать вывод, что «на том конце провода» существует пусть даже небольшая потребность в продукции компании, то «продавайте встречу».

## **Задание**

Описать решение следующих ситуаций

Ситуация первая.

Вы очень заняты, а вам звонят. Возникает проблема: брать или не брать трубку? У вас срочная работа, а телефон постоянно отвлекает вас. Более того, телефон звонит почти непрерывно, а вам некогда взять даже трубку.

Ситуация вторая.

У вас в кабинете посетитель. Идёт деловой разговор, а вам в это время звонят. Как быть? Кому отдать предпочтение – телефону или посетителю?

Ясно, что если вы снимете трубку, то вы проявите неуважение к посетителю. Но с другой стороны, иногда имеет особое значение телефонный разговор, особенно если вы его ждёте, и для вас он имеет огромное значение. Итак, как поступить?

Описать два варианта.

Ситуация третья.

Ваш собеседник по телефону весьма словоохотлив и затягивает разговор.

Вы уже очень спешите. Как поступить в данной ситуации? Помните, что малопродуктивные и длинные разговоры – вина не только вашего собеседника, но и ваша. Вы где-то тоже были многословны. Каков выход из ситуации?

Дать ответы на следующие вопросы: Какие фразы можно употреблять, общаясь по телефону, а какие являются нежелательными? Как вежливо завершить затянувшийся разговор. Как выяснить, с кем имеет дело отвечающий по телефону? Как вести себя, если вы не узнали того, кто вам звонит?

## **Тема 8: Техники, приемы и аргументации переговоров и презентаций**

### *Ситуационная задача №8*

Наибольшее влияние на партнеров в любых переговорах оказывает аргументация (от лат. *argumentatio* — суждение). Аргументация – это способ убеждения кого-либо посредством значимых логических доводов. Она требует больших знаний, концентрации внимания, присутствия духа, напористости и корректности высказываний, при этом ее результат во многом зависит от собеседника. Для того чтобы аргументация была успешной, нужно войти в положение партнера. (К чему он стремится? Как склонить его на свою сторону?)

В аргументации, как правило, выделяют две основные конструкции:

доказательная аргументация, с помощью которой руководитель хочет что-то доказать в беседе с подчиненным или обосновать;

контраргументация, с помощью которой руководитель опровергает тезисы и утверждения собеседника.

Для общих конструкций аргументации применяют одни и те же основные приемы, которые состоят в тщательном изучении всех факторов и сведений.

1. Фундаментальный метод представляет собой прямое обращение к собеседнику, которого мы знакомим с фактами и сведениями, являющимися основой нашей доказательной аргументации. Важную роль здесь играют цифровые примеры, которые являются прекрасным фоном. В отличие от словесных сведений, цифры выглядят более убедительно. Это происходит в известной мере еще и потому, что в данный момент никто из присутствующих не в состоянии их опровергнуть.

2. Метод противоречия основан на выявлении противоречий аргументации партнера. По сути этот метод является оборонительным.

3. Метод извлечения выводов основывается на точной аргументации, которая постепенно, шаг за шагом, посредством частичных выводов приведет нас к желаемому результату.

4. Метод сравнения имеет исключительное значение, особенно когда сравнения подобраны удачно, что придает выступлению исключительную яркость и большую силу внушения.

5. Метод «да... но». Часто бывает, что собеседник приводит хорошо построенные аргументы, но они охватывают или только преимущества, или только слабые стороны предложенной альтернативы. Однако, поскольку действительно редко случается так, что все говорят только «за» или «против», легко применить метод «да... но», который позволяет рассмотреть и другие стороны решения. Мы можем спокойно согласиться с собеседником, а потом наступает так называемое «но».

6. Метод «бумеранга» дает возможность использовать «оружие» собеседника против него самого. Этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное действие, если его применять с изрядной долей остроумия.

*Например, Демосфен, известный государственный афинский деятель и оратор, и афинский полководец Фокион были заклятыми политическими врагами. Однажды Демосфен заявил Фокиону: «Если афиняне разозлятся, то они тебя повесят». На что Фокион ответил: «И тебя, конечно, тоже, как только образумятся».*

7. Метод игнорирования. Очень часто бывает, что факт, изложенный собеседником, не может быть опровергнут, но зато его ценность и значение можно с успехом проигнорировать.

8. Метод видимой поддержки. Весьма эффективен как в отношении одного собеседника, так и в отношении нескольких слушателей. Суть его заключается в том, что после аргументации собеседника мы ему вообще не возражаем и не противоречим, а, наоборот, приходим на помощь, приводя новые доказательства в пользу его аргументов. Позже следует контрудар, например: «Вы забыли в подтверждение вашего тезиса привести и еще такие факты... (перечисляем их). Но это не поможет вам, так как...», – теперь наступает черед наших контраргументов. Таким образом, создается впечатление, что точку зрения собеседника мы

изучили более основательно, чем он сам, и после этого убедились в несостоятельности его тезиса. Следует добавить, что применение этого метода требует особо тщательной подготовки.

Необходимо упомянуть также о спекулятивных методах аргументации. Эти методы можно даже назвать обычными уловками, и их, конечно, не стоит применять. Но знать эти методы и различать, когда их применяют ваши партнеры, все же следует.

1. Техника преувеличения состоит в обобщении и любого рода преувеличении, а также составлении преждевременных выводов.

2. Техника анекдота. Одно остроумное или шутливое замечание, сказанное вовремя, может полностью разрушить даже тщательно построенную аргументацию.

3. Техника использования авторитета состоит в цитировании известных авторитетов. Слушателям обычно достаточно упоминания одного известного имени.

4. Техника дискредитации партнера. Если нельзя опровергнуть суть вопроса, то по меньшей мере нужно поставить под сомнение личность собеседника.

5. Техника изоляции основывается на «выдергивании» отдельных фраз из выступления, их изоляции и преподнесении в урезанном виде с тем, чтобы они имели значение, совершенно противоположное первоначальному.

6. Техника изменения направления заключается в том, что собеседник не атакует наши аргументы, а переходит к другому вопросу, который, по существу, не имеет отношения к предмету дискуссии.

7. Техника введения в заблуждение основывается на сообщении путаной информации. Собеседник сознательно или неосознанно переходит к дискуссии на определенную тему, которая легко может перерасти в ссору.

8. Техника отсрочки. Ее целью является затягивание дискуссии. Собеседник употребляет ничего не значащие слова, задает отработанные вопросы и требует разъяснения по мелочам, чтобы выиграть время для раздумий.

9. Техника апелляции. Собеседник выступает не как деловой человек и специалист, а взывает к сочувствию. Путем воздействия на наши чувства он ловко обходит нерешенные деловые вопросы.

10. Техника искажения представляет собой неприкрытое извращение того, что мы сказали, или перестановку акцентов.

Недостаточно только владеть методами аргументации, нужно еще владеть и тактикой аргументирования, которая заключается в искусстве применения отдельных приемов в каждом конкретном случае ведения деловых бесед. В соответствии с этим техника – это умение приводить логичные аргументы, а тактика – выбирать из них психологически действенные.

Если речь идет о длительных переговорах, то не следует сразу использовать все имеющиеся доводы. Приводя аргументы, нужно не спешить принимать решения.

Каковы же основные положения тактики аргументирования?

1. Выбор техники аргументирования. В зависимости от особенностей партнеров выбираются различные методы аргументирования.

2. Устранение противоречий. Важно избегать обострений или конфронтации. Если же они произойдут, то нужно сразу же перестроиться и сгладить их, чтобы следующие вопросы можно было рассмотреть без конфликта, причем на профессиональной основе. Здесь существуют некоторые особенности: критические вопросы лучше рассматривать либо вначале, либо в конце фазы аргументации;

по особо деликатным вопросам следует переговорить с партнером наедине до начала переговоров, так как с глазу на глаз можно достигнуть гораздо лучших результатов, чем в зале заседаний;

в исключительно сложных ситуациях полезно сделать перерыв, а потом вновь вернуться к тому же вопросу.

3. Двусторонняя аргументация может применяться, когда вы указываете как на преимущества, так и на слабые стороны предлагаемого решения. В любом случае следует указывать на недостатки, о которых партнер мог бы узнать из других источников информации.

Односторонняя аргументация может применяться в тех случаях, когда партнер менее образован или у него уже сложилось свое мнение, или он открыто выражает позитивное отношение к вашей точке зрения.

4. Очередность перечисления преимуществ и недостатков. Решающее влияние на формирование позиции партнера оказывает начальная информация, т.е. во время аргументации сначала перечисляются преимущества, а потом недостатки. Обратная очередность, т.е. сначала перечисляются недостатки, а потом преимущества, неудобна тем, что партнер может прервать вас до того, как вы дойдете до преимуществ, и тогда его действительно будет трудно переубедить.

5. Персонификация аргументации. Необходимо сначала попытаться выявить позицию партнера и потом включить ее в вашу аргументацию или же, по крайней мере, не допустить, чтобы она противоречила вашим аргументам. Признав правоту или поддержав партнера, вы тем самым заставите его почувствовать себя обязанным вам. В результате он примет вашу аргументацию с меньшим сопротивлением.

### **Задание**

Предложены следующие противоречия

1. Есть мнение, что лучше покупать импортный автомобиль, противоположное — что отечественный.

2. Есть мнение, что молодоженам лучше жить с родителями, противоположное — что отдельно.

3. Есть мнение, что лучше отдыхать у моря, противоположное — лучше отправиться в байдарочный поход.

4. Есть мнение, что детям лучше ходить в детский сад, противоположное —

что лучше до школы находиться дома.

5. Есть мнение, что женщина должна, так же как мужчины, делать свою профессиональную карьеру, противоположное — что ей лучше сидеть дома, растить детей, «поддерживать домашний очаг».

Составить аргументации как за одно, так за противоположное мнение как можно в большем количестве, минимум 5

#### ***Критерии оценивания решения ситуационной задачи:***

##### ***Критерии оценивания:***

*6-5 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленном преподавателем время или с опережением времени.*

*4-3 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленном преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).*

*2-1 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.*

*0 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.*

## **2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

### **2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ**

1. Как выйти из режима просмотра презентации?

Вариант 1: ESC

Вариант 2: ENTER

Вариант 3: DELETE

Вариант 4: F5

Вариант 5: Ctrl+Alt+Del

2. Компьютерные презентации бывают:

Вариант 1: интерактивные

Вариант 2: циркульные

Вариант 3: показательные

Вариант 4: линейные

Вариант 5: пространственные



3. Какое расширение имеет файл презентации?

Вариант 1: \*.ppt, \*.pptx, \*.odp

Вариант 2: \*.txt

Вариант 3: \*.doc, \*.docx, \*.odt

Вариант 4: \*.bmp

Вариант 5: \*.xls, \*.xlsx

4. При разработке презентации используется программа:

Вариант 1: Microsoft Power Point

Вариант 2: Microsoft Word

Вариант 3: Microsoft Excel

Вариант 4: Microsoft Access

Вариант 5: Microsoft Outlook

5. Что такое гиперссылки в презентации?

Вариант 1: Ссылки на другие слайды или объекты

Вариант 2: Ссылки на смену слайдов презентации

Вариант 3: Ссылки на первый и последний слайды презентации

Вариант 4: Ссылки на эффекты анимации

Вариант 5: Ссылка на мультипликационное воспроизведение

6. Какую функцию можно использовать, чтобы узнать, как презентация будет смотреться в напечатанном виде?

Вариант 1: Функция предварительного просмотра

Вариант 2: Функция редактирования

Вариант 3: Функция вывода на печать

Вариант 4: Функция воспроизведения

Вариант 5: Функция форматирования

7. Выберите пункт, в котором верно указаны все программы для создания презентаций:

Вариант 1: PowerPoint, Adobe Flash, SharePoint

Вариант 2: PowerPoint, Adobe XD, Access

Вариант 3: PowerPoint, WordPress, Excel

Вариант 4: PowerPoint, Access, Publisher, MySQL

Вариант 5: PowerPoint, MySQL, SharePoint

8. Что из себя представляет программа PowerPoint?

Вариант 1: Программное обеспечение для создания статичных и динамичных презентаций

Вариант 2: Программное обеспечение для создания и обработки табличных данных

Вариант 3: Программное обеспечение для работы с векторной графикой

Вариант 4: Программное обеспечение для работы с базой данных

Вариант 5: Программное обеспечение для создания рисунков и фотографий

9. В рабочем окне программы PowerPoint нет элемента

Вариант 1: Строка панель

Вариант 2: Строка меню

Вариант 3: Строка заголовка

Вариант 4: Область рабочего слайда

Вариант 5: Область задач

10. Презентация это...

Вариант 1: способ представления информации с помощью средств мультимедиа

Вариант 2: представление определенных сведений

Вариант 3: выбор наиболее значимых качеств представляемого продукта или услуги

Вариант 4: выбор слайдов, текстов или картинок

Вариант 5: сбор и обобщение информации

11. Переговоры - универсальное средство урегулирования конфликтов. В переводе с латинского конфликт означает:

Вариант 1: столкновение

Вариант 2: борьбу

Вариант 3: инцидент

Вариант 4: удар

Вариант 5: дело

12. Выделите сущностный источник конфликта:

Вариант 1: нехватка каких-либо ресурсов или препятствие на пути их достижения

Вариант 2: наличие оппозиции

Вариант 3: нехватка материальных благ

Вариант 4: наличие двух противоположных тенденций

Вариант 5: столкновение случайных интересов

13. Что необходимо для перехода конфликта из внутреннего состояния во внешнее действие?

Вариант 1: инцидент

Вариант 2: перерыв в общении

Вариант 3: план решения конфликта

Вариант 4: стереотип

Вариант 5: неправильное построение переговорного процесса

14. Поиск решения, удовлетворяющий интересы двух сторон – это...

Вариант 1: компромисс

Вариант 2: соперничество

Вариант 3: приспособление

Вариант 4: избегание

Вариант 5: покорность

15. Профессиональная совесть, честь предполагают прежде всего:

Правильный: ответственность перед самим собой

Вариант 2: ответственность перед коллективом

Вариант 3: ответственность перед руководителем

Вариант 4: общественное мнение об индивидууме

Вариант 5: ответственность перед законом

16. Какое из приведенных выражений следует употребить в телефонных переговорах?

Вариант 1: «Хороший вопрос. Разрешите, я уточню это для вас»

Вариант 2: «Я не знаю»

Вариант 3: «Вы должны»

Вариант 4: «Подождите секундочку, я скоро вернусь»

Вариант 5: «Это не моя ошибка»

17. Какое средство невербального общения слушающего поощряет говорящего к продолжению разговора?

Вариант 1: заинтересованный взгляд с нечастыми кивками головой

Вариант 2: частый отвод взгляда в сторону

Вариант 3: постоянное сокращение дистанции во время разговора

Вариант 4: очень широкая улыбка

Вариант 5: увеличение дистанции слушающим собеседником

18. Весьма привлекательные в деловом мире черты:

Вариант 1: надежность, фундаментальность, стабильность

Вариант 2: бесцеремонность, расхлябанность

Вариант 3: невнимание к окружающим, невоспитанность

Вариант 4: подхалимство и услужливость

Вариант 5: настойчивость, требовательность, исполнительность

19. Что такое деловая беседа?

Вариант 1: передача или обмен информацией, мнениями или проблемами

Вариант 2: способ открытого коллективного обсуждения проблем группой специалистов

Вариант 3: процесс взаимосвязи и взаимодействия, в ходе которого происходит обмен информацией и опытом

Вариант 4: столкновение мнений, разногласий по каким-либо вопросам

Вариант 5: это нормы поведения, приемлемые в определенном обществе

20. Область, где возможно достижение соглашения, относится к понятию:

Вариант 1: переговорное пространство

Вариант 2: личные интересы

Вариант 3: торга

Вариант 4: взаимных требований

Вариант 5: конфликта интересов

21. Предпосылками правильной организации разговора как формы переговоров, по мнению М. Винтера, являются две сферы — это:

Вариант 1: когнитивная и аффективная

Вариант 2: вербальная и невербальная

Вариант 3: прямая и косвенная

Вариант 4: официальная и неофициальная

Вариант 5: формальная и содержательная

22. Резкое, внезапное ухудшение отношений сторон переговорного процесса — это:

Вариант 1: кризис

Вариант 2: война

Вариант 3: конфликт

Вариант 4: разногласие

Вариант 5: конфронтация

23. Способ предупреждения и разрешения конфликта, который заключается в использовании ненасильственных средств и приемов для совместного решения проблемы, относится к понятию:

Вариант 1: переговоры

Вариант 2: аргументация

Вариант 3: контраргументация

Вариант 4: предупреждение

Вариант 5: посредничество

24. Способ убеждения оппонента (в том числе в ходе переговоров посредством значимых логических доводов — это:

Вариант 1: контраргументация

Вариант 2: взаимодействие

Вариант 3: аргументация

Вариант 4: посредничество

Вариант 5: моральное воздействие

25. Способ убеждения оппонента, предусматривающий опровержение выдвинутых им тезисов и утверждений, — это:

Вариант 1: контраргументация

Вариант 2: взаимодействие

Вариант 3: аргументация

Вариант 4: посредничество

Вариант 5: моральное воздействие

26. Участники переговорного процесса в зависимости от степени их участия в переговорах и влияния на их ход и исход подразделяются на:

Вариант 1: основных, второстепенных, а также референтные группы

Вариант 2: начальники и подчиненные

Вариант 3: деловые партнеры

Вариант 4: заинтересованные стороны

Вариант 5: конфликтующие стороны

27. Функции переговоров можно разделить на две большие группы

Вариант 1: базовые и специфические

Вариант 2: прямые и косвенные

Вариант 3: общие и специфические

Вариант 4: основные и второстепенные

Вариант 5: когнитивные и вербальные

28. Общение это-

Вариант 1: Взаимодействие людей, имеющих общие или взаимозаменяющие интересы, либо потребности

Вариант 2: Разговор нескольких человек

Вариант 3: Отношение к поступающей информации.

Вариант 4: Взаимодействие людей, не имеющих общие или взаимозаменяющие интересы, либо потребности

29. Стили общения бывают:

Вариант 1: Ритуальный и манипулятивный

Вариант 2: Активный и пассивный

Вариант 3: Докладчика и слушателя

Вариант 4: Диалог и монолог

Вариант 5: Иронический и сатирический

30. Из скольких действий организуется структура акта общения

Вариант 1: 12

Вариант 2: 9

Вариант 3: 11

Вариант 4: 8

Вариант 5: 16

31. Содержание общения:

Вариант 1: Взаимодействие партнеров друг с другом

Вариант 2: Взаимооценка партнерами по общению друг друга

Вариант 3: Ориентация в коммуникативной ситуации

Вариант 4: Восприятие партнерами по общению друг друга

Вариант 5: Передача от человека к человеку информации

32. Структура делового общения состоит из:

Вариант 1: Субъективной стороны

Вариант 2: Перцептивной стороны

Вариант 3: Интерактивной стороны

Вариант 4: Коммуникативной стороны

Вариант 5: Когнитивной стороны

33. Стиль общения это:

Вариант 1: Индивидуально-психологические особенности взаимодействия между людьми

Вариант 2: Индивидуально-типологические особенности между людьми

Вариант 3: Индивидуально-субъективные особенности между людьми

Вариант 4: Когнитивно-коммуникативные особенности между людьми

34. Невербальные средства общения являются:

Вариант 1: Перцептивной стороной общения

Вариант 2: Коммуникативной стороной общения

Вариант 3: Интерактивной стороной общения

Вариант 4: Субъективной стороной общения

35. Невербальное поведение-это:

Вариант 1: Скрытые для непосредственного наблюдателя социально-психологические и индивидуально психологические характеристики личности

Вариант 2: Открытые социально-психологические и индивидуально психологические характеристики личности

Вариант 3: Непринужденное общение сторон ведения переговоров

Вариант 4: Неформальная обстановка при проведении переговоров

36. Просодика-это:

Вариант 1: Название таких ритмико-интонационных сторон речи, как высота, громкость голосового тона, тембр голоса, сила ударения

Вариант 2: Динамические прикосновения в форме рукопожатия, похлопывания, поцелуя

Вариант 3: Зрительно воспринимаемые движения другого человека, выполняемые выразительно-регулятивную функцию

Вариант 4: Ритуальные движения оратора во время доклада

37. Трактовка доминирующего рукопожатия:

Вариант 1 Рука сверху, ладонь развернута вниз

Вариант 2: Рука партнеров в одинаковом положении

Вариант 3: Рука снизу, ладонь развернута вверх

Вариант 4: Давление рукой при пожатии вниз

Вариант 5: Хлопок ладонью по ладони партнёра

38. Социальная дистанция общения варьируется на расстоянии от:

Вариант 1: 45-120 см

Вариант 2: 400-750 см

Вариант 3: 120-200 см

Вариант 4: 200-300 см

Вариант 5: 300-400 см

39. Невербальное поведение личности:

Вариант 1: Является индикатором актуальных психических состояний личности

Вариант 2: Создает образ партнера по общению

Вариант 3: Выражает взаимоотношения партнеров по общению

Вариант 4: Выступает в роли уточнения, изменения понимания вербального общения, усиливает эмоциональную насыщенность сказанного

Вариант 5: Выступает в качестве показателя статусных отношений

40. Вербальные средства общения являются:

Вариант 1: Коммуникативной стороной общения

Вариант 2: Интерактивной стороной общения

Вариант 3: Перцептивной стороной общения

Вариант 4: Субъективной стороной общения

41. Итоговое восприятие информации:

Вариант 1: 30-40%

Вариант 2: 80%

Вариант 3: 70%

Вариант 4: 60%

Вариант 5: 10-20%

42. Ораторское искусство предполагает:

Вариант 1: Излагать мысли доступным для собеседника языком

Вариант 2: Ориентироваться в обществе на реакцию собеседника

Вариант 3: Умение точно формулировать свои мысли

Вариант 4: Умение оперировать научными терминами

Вариант 5: Умение в переговорах навязать свои мысли деловому партнёру или собеседнику

43. Убедительность определяется:

Вариант 1: Психологическими факторами

Вариант 2: Самой атмосферой беседы, которая может быть благоприятной или неблагоприятной

Вариант 3: Самой атмосферой беседы, которая может быть доброжелательной или недоброжелательной

Вариант 4: Культурой слов

44. Принципы поведения деловой беседы:

Вариант 1: Метод прямого подхода

Вариант 2: Рациональность

Вариант 3: Понимание

Вариант 4: Внимание

Вариант 5: Комплексность

45. К коммуникативным навыкам в деловой беседе относят:

Вариант 1: Активное слушание

Вариант 2: Пассивное слушание

Вариант 3: Формулирование

Вариант 4: Постановка вопроса

46. Основой внутреннего диалога является:

Вариант 1: Размышление

Вариант 2: Вопрос

Вариант 3: Дискуссия

Вариант 4: Ответ

Вариант 5: Шизофрения

47. Вопросы внешнего диалога бывают:

Вариант 1: Риторическими

Вариант 2: Информационными

Вариант 3: Зеркальными

Вариант 4: Правильными

Вариант 5: Эстафетными

48. Что такое аргументация:

Вариант 1: Способность донести до собеседника значимые логические доводы

Вариант 2: Способ общения

Вариант 3: Возможность довести до собеседника значимые логические доводы

Вариант 4: Способ восприятия значимых логических доводов

Вариант 5: Способ убеждения кого-либо посредством значимых логических доводов

49. Как можно повлиять на партнера во время переговоров:

Вариант 1: Копировать жесты собеседника, принимать позу подражания и использовать способ привлечения внимания собеседника

Вариант 2: Не садиться друг против друга, а использовать угловое расположение

Вариант 3: Не использовать угловое расположение, а садиться друг напротив друга

Вариант 4: Использовать противоположные жесты и позу

Вариант 5: Все перечисленные варианты правильные

50. Наиболее распространенная форма общения в деловой переписке:

Вариант 1: Уважаемый

Вариант 2: Гражданин

Вариант 3: Господин

Вариант 4: Товарищ

Вариант 5: Ваше превосходительство

51. Какие бывают виды контрсуггестии, которые встают на пути коммуникации?

Вариант 1: Убеждение

Вариант 2: Авторитет

Вариант 3: Избегание

Вариант 4: Эффект ореола

Вариант 5: Непонимание

52. Что может послужить знаком того, что собеседник расстроен и пытается взять себя в руки?

Вариант 1: Расхаживание по комнате

Вариант 2: Закладывание рук за голову

Вариант 3: Закладывание рук за спину с обхватом запястья

Вариант 4: Расстегивание пиджака

Вариант 5: Раскрытые руки

53. Каковы функции языка в деловом общении?

Вариант 1: Коммуникативная и познавательная

Вариант 2: Аккумулятивная и конструктивная

Вариант 3: Эмоциональная, контактоустанавливающая, этническая

Вариант 4: Психологическая

Вариант 5: Реорганизационная

54. Чем отличается официально-деловой стиль речи?

Вариант 1: Стандартностью

Вариант 2: Отвлеченностью

Вариант 3: Тенденциями к стереотипам

Вариант 4: Точностью

Вариант 5: Обезличенностью

55. Чем отличается научный стиль речи?

Вариант 1: Подчеркнутой логичности и связными выражениями

Вариант 2: Отвлеченностью

Вариант 3: Обобщенностью

Вариант 4: Точностью

Вариант 5: Стандартностью

56. Чем отличается публицистический стиль речи?

Вариант 1: Точностью

Вариант 2: Отвлеченностью

Вариант 3: Наличием гибкого стандарта

Вариант 4: Эмоциональностью

Вариант 5: Экспрессивностью

57. Что такое коммуникация?

Вариант 1: Процесс двустороннего обмена информацией, ведущей к



взаимному пониманию

Вариант 2: Процесс двустороннего взаимодействия, ведущий к пониманию поступающей информации

Вариант 3: Процесс взаимодействия, ведущий к пониманию информации

Вариант 4: Процесс воздействия на делового партнёра с целью расположения в свою сторону

58. Какие существуют способы начала беседы («правильные дебюты»)?

Вариант 1: Метод зацепка

Вариант 2: Метод снятия напряжения

Вариант 3: Метод координации

Вариант 4: Метод прямого подхода

59. На деловом совещании идет обсуждение возможности увеличения объема продаж. Кто-то один не согласен с мнением большинства, что ведет к возникновению конфликта в группе. Какого именно?

Вариант 1: Между личностью и группой

Вариант 2: Межличностного

Вариант 3: Межгрупповой

Вариант 4: Аргументирование выдвигаемых положений

Вариант 5: Производственный

60. Каков размер личной, или персональной зоны?

Вариант 1: 50-100 см

Вариант 2: 45-120 см

Вариант 3: 45-110 см

Вариант 4: 60-120 см

Вариант 5: 30-60 см

61. Какой стиль позиционного торга предполагает стремление твердо придерживаться выбранной позиции с возможными минимальными уступками?

Вариант 1: жесткий

Вариант 2: средний

Вариант 3: мягкий

Вариант 4: умеренный

Вариант 5: устойчивый

## **2 Вопросы в открытой форме**

1. Обсуждение с целью заключения соглашения по какому-либо вопросу как в рамках сотрудничества, так и в условиях конфликта – это ... (закончите предложение)

2. Фрагмент переговоров, цельный эпизод его развития, своеобразный «фотографический снимок» переговоров на определенный момент времени относится к понятию ... (закончите предложение)

3. Переговоры - универсальное средство урегулирования конфликтов. В переводе с латинского конфликт означает ... (закончите предложение)

4. К особенностям деловых переговоров относят ... (закончите предложение)

5. Стратегии ведения переговоров – это ... (закончите предложение)
6. Предметом ведения переговоров является ... (закончите предложение)
7. Похлопывание по плечу возможно при ... (закончите предложение)
8. Коммуникативная компетентность – это ... (закончите предложение)
9. Адресат манипуляции в деловом общении – это ... (закончите предложение)
10. Посредничество, в котором в роли посредника выступают государства или межправительственные организации — это посредничество ... (закончите предложение)

### **3 Вопросы на установление последовательности**

1. При совместном с партнером анализе проблемы (принципиальный подход) установите последовательность обсуждения проблемы:
  - а) разделение проблемы на отдельные составляющие
  - б) тщательный анализ проблемы
  - в) выявление моментов объединяющих участников
  - г) постепенное повышение сложности решаемых проблем
  - д) разработка и внесение предложений, которые бы способствовали реализации обоюдных интересов
2. Составьте алгоритм последовательности подготовки к переговорам
  - а) определите цель,
  - б) подготовьте несколько вариантов развития переговоров
  - в) позаботьтесь о внешнем виде.
  - г) возьмите с собой необходимые атрибуты
3. Определите последовательность составления презентации вашего предприятия (фирмы)
  - а) название организации;
  - б) сфера деятельности;
  - в) выпускаемый продукт;
  - г) исторические сведения о компании, географическое местоположение;
  - д) с кем сотрудничает фирма (клиенты, поставщики, партнеры);
  - е) предоставляемые услуги;
  - ж) что у вас есть особенного, чего нет у конкурентов (инновации, собственные разработки и проч.).
4. Установите последовательность проведения презентации
  - а) определение цели презентации проекта
  - б) репетиция
  - в) разработка содержания и структуры презентации
  - г) подготовка к ответам на вопросы
  - д) визуализация презентации
  - е) определение специфики аудитории
5. Установите последовательность проведения презентации проекта
  - а) общая стоимость проекта
  - б) обоснование необходимости проекта (анализ проблемной ситуации)

- в) формулировка целей и задач проекта
- г) методы реализации проекта, основные промежуточные результаты
- д) краткая общая информация о проекте (название, краткое изложение идеи проекта)
- е) ожидаемые результаты и эффект проекта в долгосрочной перспективе

#### 4 Вопросы на установление соответствия

1. Установите соответствие между термином и соответствующим ему определением:

Термин	Определение
деловая беседа	ответственность перед самим собой
переговорное пространство	передача или обмен информацией, мнениями или проблемами
профессиональная совесть	область, где возможно достижение соглашения

2. Установите соответствие между термином и соответствующим ему определением:

Термин	Определение
компромисс	универсальное средство урегулирования конфликтов
презентация	поиск решения, удовлетворяющий интересы двух сторон
переговоры	способ представления информации с помощью средств мультимедиа

3. Установите соответствие между термином и соответствующим ему определением:

Термин	Определение
официальное посредничество	резкое, внезапное ухудшение отношений сторон переговорного процесса
кризис	способ предупреждения и разрешения конфликта, который заключается в использовании ненасильственных средств и приемов для совместного решения проблемы
переговоры	в роли посредника выступают государства или межправительственные организации

4. Установите соответствие между термином и соответствующим ему определением:

Термин	Определение
контраргументация	способ убеждения оппонента (в том числе в ходе переговорного посредничества значимых логических доводов)
аргументация	способ убеждения оппонента, предусматривающий опровержение выдвинутых им тезисов и утверждений
переговорная ситуация	фрагмент переговоров, цельный эпизод его развития, своеобразный «фотографический снимок» переговоров на определенный момент времени

5. Установите соответствие между термином и соответствующим ему

определением:

Термин	Определение
адресат манипуляции в деловом общении	взаимодействие людей, имеющих общие или взаимозаменяющие интересы, либо потребности
содержание общения	партнер, на которого направлено манипулятивное воздействие
общение	взаимодействие партнеров друг с другом

**Шкала оценивания результатов тестирования:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по \_\_\_\_\_ шкале (указать нужно: по 5-балльной шкале или дихотомической шкале) следующим образом (привести одну из двух нижеследующих таблиц):

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

Сумма баллов по 100-балльной шкале	Оценка по 5-балльной шкале
100-85	отлично
84-70	хорошо
69-50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

**Критерии оценивания результатов тестирования:**

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – **2 балла**, не выполнено – **0 баллов**.

## **2.3 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ**

### *Компетентностно-ориентированная задача № 1*

*Вы - руководитель направления подбора персонала высшего звена екатеринбургского филиала московской компании «Терра - Эксклюзив». Вы знаете, что в Москве ваши коллеги достаточно успешно продают ассесмент-центры. Ситуация в Екатеринбурге такова, что если ассесмент и покупается, то только у московских компаний, что увеличивает его и так немалую цену. Вы хотите активно выйти на этот рынок. Сейчас вы встречаетесь с менеджером по персоналу издательства и типографии, издающих газету бесплатных объявлений «От уха к уху» (тираж 1 000 000, выходит три раза в неделю). Предварительно вы уже вели переговоры с менеджером по*

персоналу о ассессменте для подбора нескольких руководителей отделов продаж и менеджеров по продажам. Менеджер по персоналу предупредила вас, что на встречу может придти и генеральный директор (он же учредитель), который любит участвовать в решении вопросов, связанных с персоналом.

Ваша цель - продать ассессмент.

*Менеджер по персоналу (Зина).* Вы чувствуете, что руководство издательства вами недоволено, но не понимаете почему. Вам кажется, что вы очень любезны со всеми и всегда пытаетесь сделать все, что от вас требуют. Вам кажется, что на вас все ополчились, «отыгрывают свое плохое настроение на вас». Генерального директора вы боитесь, в его присутствии вы теряете способность говорить и думать, особенно если он обращается к вам «Зинуленька». По поводу ассессмента решение вы принять не можете, вы не распоряжаетесь деньгами такого уровня, в вашем ведении только очень небольшие суммы на канцелярские расходы отдела персонала (ручки, карандаши и т. д.). Все более сложные решения, такие как проведение тренингов, обучение персонала, принимаются не вами. Сегодняшние переговоры - это просто рядовая неприятность.

*Генеральный Директор (Данила).* Вас не устраивает менеджер по персоналу и данные переговоры по ассессменту рассматриваются вами, как возможность непосредственно посмотреть на работу Зины. Больше всего вас раздражает ее неспособность принимать решения и отвечать за них. Вам необходимо понять, есть ли вообще смысл учить и развивать ее или надо принять решения о ее увольнении, но это вы делать не любите. Ассессмент очень вас заинтересовал, и вы готовы вкладываться в любые начинания, направленные на подбор качественного персонала и его дальнейшее развитие. Для вас первостепенное значение имеют качество предоставляемых услуг и люди, с которыми вы собираетесь работать в дальнейшем. В переговорах вы отдаете всю инициативу Зине, всячески ее поддерживаете, выбрав тактику поддакивания и иногда подмигивания. Зину вы называете исключительно Зинулечкой и постоянно повторяете: «Как Зинулечка решит...», «Это у нас решает Зинулечка» и т. д.

Важную роль в ассессменте играют наблюдатели из числа сотрудников компании, оценивающей, отбирающей или аттестующей персонал.

До ассессмента необходимо продумать заранее, кто будет играть пассивные роли в ролевых играх. Я несколько раз сталкивалась с тем, что желание «играть» проявляли сотрудники, отбирающие новый персонал в компанию; это достаточно опасно, так как они могут передумать в последний момент, а контролировать их невозможно. Играть может и сам тренер, и специально приглашенные люди. Очевидно, что поручать играть пассивные роли самим участникам не стоит. Участники, особенно в случаях ассессмента

при подборе персонала, достаточно напряжены, тревожны и понимают, что жестко конкурируют друг с другом.

Для ассесмент-центров, нацеленных на отбор персонала, ситуации для ролевых игр составляются на основе должностных инструкции будущих должностей кандидатов и бесед с их будущими начальниками об основных типах проблем, которые должны будут решать соискатели в случае их приема на работу в компанию.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 2*

*Т.П.* Вы - сотрудник компании «Поле-Полюшко», ваша профессиональная сфера - торговля колбасными изделиями и мясо-продуктами. Вы договорились о поставке в сеть универсамов «Светофорыч» (32 магазина в Москве, 20 в Санкт-Петербурге и 60 в регионах). Вы подписали контракт на поставку опытной партии. Вам позвонил начальник коммерческого отдела и срочно попросил о встрече. Ваша цель - продолжение сотрудничества.

*Начальник коммерческого отдела.* Мужчина, около 40 лет, бывший военный. Вы хотите получить первую партию по минимальной цене, вы решили еще раз встретиться, чтобы проверить «уступчивость» клиента.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 3*

*Т.П.* Вы - сотрудник компании «Поле-Полюшко», ваша профессиональная сфера - торговля зерном. Вы пришли на встречу на Санкт-Петербургский мельничный комбинат к начальнику отдела закупок. Вы очень давно добивались этой встречи, так как это потенциально и стратегический значимый клиент, открывающий дорогу на рынок Петербурга. Санкт-Петербургский мельничный комбинат - это холдинг; объединяющий 12 предприятий пищевой промышленности, мельничный комбинат, макаронные и хлебозаводы. Начальник отдела закупок - женщина 40 лет. Ваша цель - договориться о сотрудничестве.

*Начальник отдела закупок.* Ваш муж владеет трейдовой зерновой компанией, естественно, что все, что покупает комбинат, - покупается от него. Ваша задача - собрать максимально информацию о «новом игроке» на местном рынке.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 4*

*ТП.* Вы - сотрудник компании «Поле-Полюшко», ваша профессиональная сфера - торговля зерном. Вы договорились о встрече с вашим постоянным клиентом, который систематически задерживает выплаты за полученную продукцию. Вы не хотите передавать это в службу безопасности, так как вам очень дороги эти отношения, переросшие в дружеские. Клиент - директор большого Московского мукомольного холдинга.

Ваша цель - договориться о выплате задолженности.

*Директор.* Вы искренне считаете, что вы настолько стратегически важный клиент, что никто не смеет «требовать» от вас выплат в срок.

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 5*

*ТП.* Вы - сотрудник компании «Поле-Полюшко», ваша профессиональная сфера - торговля птицей. Вы срочно лично встречаетесь с клиентом, который должен был получить 20 тонн глубокозамороженной птицы, расфасованной по 1200 грамм. «Поле-Полюшко» опаздывает с поставками на два дня. К тому же пришедший заказ состоял из птиц весом по 1900 грамм и без пакета. Клиент в ярости, и предварительный телефонный разговор состоял из одних угроз. Вы решили встретиться лично. Вы встречаетесь с директором оптовой базы. В течение дня вам уже звонили начальник отдела закупок, коммерческий директор, менеджер по развитию, юрист и сотрудник отдела закупок.

Ваша цель - урегулировать конфликт, принять товар и сохранить долгосрочные отношения.

*Директор оптовой базы.* Вы всегда воспринимали «Поле-Полюшко» как надежного и важного поставщика. Вы в самом деле «в ярости» и еще «накручены» потоком жалоб ваших подчиненных. Вы не разорвете сотрудничество с «Поле-Полюшко», но ситуация очень неприятная. Вы хотите компенсации.

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 6*

*ТП.* Вы - сотрудник компании «Поле-Полюшко», ваша профессиональная сфера - торговля птицей. Вы договорились о поставке птицы из Саратовской области крупному московскому дилеру. Товар уже в пути. Клиент ультимативно потребовал встречи по поводу изменения условий поставок. На встрече он требует изменить условия поставки и расфасовку. Говорит о том, что у него есть другой поставщик, который готов выполнить все его условия и дать лучшую цену. Клиент - коммерческий директор базы.

Ваша цель - урегулировать конфликт, сохранить долгосрочные отношения и предотвратить подобные ситуации в будущем.

*Клиент.* У вас нет другого поставщика, но вам необходимо получить требуемые вами условия. Вы допустили ошибку, пообещав вашему клиенту другую расфасовку. Если вы не договоритесь с «Поле-Полюшко», отвечать придется вам перед вашим клиентом.

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 7*

*ТП.* Вы - сотрудник компании «Поле-Полюшко», ваша профессиональная сфера - торговля колбасными изделиями и мясопродуктами. Вы договорились о встрече с руководителем крупной дистрибьютерской сети Поволжья. Ваши преимущества: более низкая цена при аналогичном качестве и расположенный в том же регионе завод-производитель. Вы знаете, что через некоторое время появится «бренд» вашей продукции, и это, естественно, приведет к повышению цены. Ваша цель - продать продукцию.

*Клиент.* Вы заинтересованы в сотрудничестве, но вам свойственны излишняя тревожность и мнительность, вы боитесь всего нового и вам нужны гарантии. Вам кажется, что московские компании не всегда хорошо понимают, что происходит в регионах, не понимают ценовой политики регионов и они всегда дороже местных производителей.

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 8*

*ТП.* Вы - сотрудник компании «Поле-Полюшко», ваша профессиональная сфера - торговля сахаром. Вы встречаетесь в Москве с директором регионального представительства. Он уверяет вас, что необходимо снизить цены, так как тогда он сможет продавать большие объемы. Он считает, что в его регионе (Новгородская область) значение имеет только цена. Он говорит о том, что у него уже есть договоренность с потенциальными клиентами на большие объемы при снижении цены. Ваша цель - убедить директора регионального представительства, что стратегию продаж определяете вы, а он принимает только тактические решения, и что вопрос ценообразования решается в Москве.

*Директор регионального представительства.* Вам очень неприятна ситуация «мальчика для битья», вызванного на ковер. Вам кажется, что московское начальство не всегда хорошо понимает, что происходит в регионах, не понимает ценовой политики регионов. С другой стороны, вы считаете, что без вас все равно ничего не продадут и в итоге все будет, как вы скажете.



### *Компетентностно-ориентированная задача № 9*

*ТП.* Вы - сотрудник компании «Поле-Полюшко», ваша профессиональная сфера - торговля сахаром. Вы встречаетесь для подписания контракта с новым покупателем. До этого вы несколько раз встречались с ним, и пришли к согласию по всем вопросам. В течение встречи покупатель начинает говорить о том, что цена может измениться во время транспортировки. И требует внести в договор пункт о том, что если цена, во время транспортировки изменится, то изменится и платеж. Ваша цель - добиться фиксированной цены либо на момент отгрузки, либо на момент прибытия. Урегулировать ситуацию, сохранить долгосрочные отношения и предотвратить подобные ситуации на будущее.

*Покупатель.* Вы заинтересованы получить наиболее выгодные условия и считаете, что при подписании контракта такого уровня и с клиентом такого уровня, каким являетесь вы, вам обязаны идти на уступки.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 10*

Допустим, Вы - бизнесмен и начинаете вести переговоры с партнером о предоставлении ему срочного коммерческого кредита. Ваша цель - выяснить возможные условия предоставления кредита, процентную ставку, сроки погашения кредита и т. п. Кроме того, Ваш партнер потенциально полезен для Вас в плане возможного заключения с ним выгодного контракта для Вашей фирмы.

В ходе обсуждения данного вопроса Ваш партнер выдвинул предложение следующего содержания: он хочет заключить договор о предоставлении ему кредита на условиях 10 %-ной ставки. Вы понимаете, что можете поторговаться и решаете выдвинуть второе условие:

«Хорошо, - говорите Вы, - я согласен обсудить подробнее вопрос о предоставлении Вам кредита при условии заключения с Вами контракта на поставку нам крупной партии станков Вашей фирмы на льготных условиях».

Партнер: «А на какую процентную ставку я могу рассчитывать при получении кредита?»

Вы: «Ну, думаю, что в пределах 15-20 процентов, но не меньше. К тому же этот вопрос я должен обсудить с руководством».

Партнер: «Знаете, я вижу, у Вас возникают сложности. Давайте тогда оставим этот вопрос. Мы постараемся решить его с другим партнером. Тем более, что у нас уже были предварительные контакты».

Вы пытаетесь исправить ситуацию и продолжаете: «Наверное, я был не совсем точен. Давайте подробнее обсудим возможные варианты, думаю, что мы сможем договориться».

Партнер: «Полагаю, что нам надо прервать наше обсуждение, поскольку Вы, по-видимому, еще не готовы к серьезному разговору. Тем более, что мы прорабатываем запасные варианты».

Продумайте свои ответы на следующие вопросы.

- В чем состояла Ваша главная психологическая ошибка?
- Своевременно ли Вы раскрыли свою позицию?
- Выяснили ли Вы точно, как срочно нуждается в кредите партнер?
- Выяснили ли Вы до конца, какие шаги партнер уже предпринимал, чтобы получить кредит?
- Какой правильный и наиболее эффективный путь Вы должны были выбрать для изложения своей позиции?

### *Компетентностно-ориентированная задача № 11*

Вам предлагается несколько конкретных ситуаций предстоящих переговоров.

Первая. ТОО «Кондитер» и маслобойный комбинат: есть предложение о поставке партии масла для производства кондитерских изделий.

Вторая. В процессе подготовки к строительству для заказчика двухэтажных домов в поселке городского типа инженер подрядной организации обнаружил, что несущая способность фундаментов по проекту имеет достаточный запас, чтобы выдержать не два, а три I этажа. Подрядчик предлагает заказчику увеличить количество этажей до трех и вместо трех двухэтажных домов построить два трехэтажных.

Третья. ЗАО «Мебельная фабрика № 5» и коммерческий банк «Альфа-Банк»: о выделении кредита на 4 млн. рублей на срок до 4 месяцев под залог готовой продукции.

Представляя в этих ситуациях 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.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 12*

Очевидец рассказывает: «В одной брокерской фирме я стал свидетелем разговора между брокером и представительницей страховой компании, которая пришла для заключения новой сделки. Служащий брокерской конторы объявил ей, что фирма отказывается иметь дело со страховой компанией, которую она представляет, потому что компания безо всякого

уведомления на 5% подняла ставки на недвижимость. В результате этого у брокерской конторы возникли осложнения с клиентами, с которыми уже были заключены сделки и которые отказались платить дополнительные суммы в связи с этим незапланированным повышением. Женщина явно растерялась: не в ее компетенции было вносить изменения в ценовую политику компании. Ей лишь следовало выполнить приказ руководства. Наконец она пробормотала, что посоветуется с руководством, как поступить в подобной ситуации, а потом снова вернется сюда. Разговор был окончен, и представительница страховой компании ушла ни с чем».

### *Компетентностно-ориентированная задача № 13*

Участники: фирма «А» - занимается изысканием и проектированием линий электропередач и фирма «Б» - коммерческая, действует на рынке продовольственных товаров. Случалось, что с фирмой «А» за ее услуги рассчитывались не деньгами, а товаром, который впоследствии приходилось реализовывать.

Фирма «А» заключила с фирмой «Б» договор о передаче определенного количества товара на продажу. Договор был подписан обеими сторонами. В нем оговаривались обязанности и имущественная ответственность сторон. В частности, в договоре отмечалось, что фирма «Б» берет у фирмы «А» товар на реализацию и через определенное время возвращает деньги за товар и положенные проценты участия в прибыли.

Фирма «Б» получила товар в определенном количестве. Через некоторое время она реализовала его, однако, когда наступило время возврата денег от реализации и процентов, руководство фирмы «Б» объявило, что денег у нее нет, и вразумительно не смогло объяснить причину этого.

Фирма «А» решила провести новые переговоры с фирмой «Б», с согласия последней. В ходе переговоров так и не удалось выяснить, куда подевались деньги, однако в результате переговоров фирма «Б» обязалась возратить долг каким-либо товаром. Фирма «А» была вынуждена на это согласиться. Были определены новые сроки возврата теперь уже любого товара. Когда же пришел срок возврата этого товара, выяснилось, что руководство фирмы «Б» исчезло, а сама фирма была ликвидирована.

Фирма «А» подала иск на розыск бывших руководителей фирмы «Б», которые вскоре были установлены.

Дайте письменный ответ на вопрос: какие требования, предъявляемые к подготовке переговоров, были нарушены фирмой «А».

### *Компетентностно-ориентированная задача № 14*

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.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 15*

В 1997 г. в стоматологическом отделении Новосибирского металлургического завода сложилась следующая ситуация. Из-за реформирования в здравоохранении вышел приказ о закрытии этого отделения 1-й городской стоматологической поликлиники, находящегося на территории завода, и, как следствие, подлежали сокращению все его сотрудники.

С приказом был ознакомлен директор завода, который согласился с ним. Зав. отделением (З) решил провести переговоры с директором (Д), чтобы предотвратить закрытие стоматологического отделения и сохранить рабочие места. Он нашел возможным предложить директору сотрудничество на взаимовыгодных условиях и попытался убедить директора в необходимости сохранить отделение.

Предварительно были составлены необходимые документы с расчетами о затратах и прибыли, согласованные с главным бухгалтером завода. Приведен перечень положительных моментов для завода при сохранении отделения.

Переговоры состоялись в кабинете директора завода.

З.: Мы хотели бы обсудить с Вами сложившуюся ситуацию. В соответствии с приказом мы поставлены в жесткие условия. В течение двух месяцев мы должны сдать оборудование в 1-ю стоматологическую поликлинику и считать себя уволенными по сокращению штатов.

Д.: У меня состоялся разговор с главным врачом 1-й поликлиники. Он убедил меня в неизбежности данного шага. Мне очень жаль.

З.: Мы хотели бы предложить Вам несколько другое решение вопроса.

Д.: В чем оно состоит?

З.: Мы хотели бы сохранить стоматологическое отделение.

Д.: Какой интерес у завода в этом? Ведь есть масса поликлиник за пределами предприятия, где рабочие могут получить помощь.

З.: Наши предложения следующие:

- мы могли бы помимо лечения осуществлять и протезирование за 50% стоимости;
- оплату за протезирование проводить через кассу завода;
- лечение импортными материалами проводить за 30% стоимости;
- оплату за лечение также проводить через кассу завода;
- пенсионерам завода оказывать бесплатную помощь.

Вот расчеты главного бухгалтера. Завод будет получать прибыль, если будет принято наше предложение.

Д.: Но, насколько мне известно, Вы должны будете передать свое оборудование 1-й стоматологической поликлинике. Заводу необходимо будет

идти на затраты для приобретения специального оборудования. Как велики они?

З.: Мы могли бы приобрести это оборудование по бартеру у Свердловского завода медоборудования за продукцию завода. У нас состоялись с ними переговоры. Их такой вариант устраивает.

Д.: Какой у Вас штат?

З.: Девять человек.

Д.: Я должен подумать. Свое решение я сообщу через два дня. Прошло два дня.

Д.: Ваше предложение меня устраивает. Если Вы согласны, я включу вас в штатное расписание заводоуправления. Должностные оклады составите с главным бухгалтером. Распоряжение

о приобретении оборудования уже в отделе снабжения. Думаю, мы будем с Вами успешно сотрудничать. Для обеих переговорных ситуаций:

- проследите технику перехода от защиты позиций к защите интересов;
- выделите особенности подходов участников переговоров в каждой из ситуаций.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 16*

На переговорах отечественной фирмы «Терра» и германской «Бауэр» по продаже германских комбайнов и сеялок обстановка в самом начале складывалась как нельзя лучше.

За день до переговоров все было подготовлено. Немцев встретили в аэропорту, привезли в гостиницу, где их ждал руководитель фирмы «Терра» и где состоялось знакомство обеих сторон.

Весь вечер проходил в неформальной обстановке. Гостей водили в ресторан, после чего им предложили сауну. Генеральный директор полагал, что подготовка прошла отлично, немцы остались очень довольны, и их руководитель пригласил российскую сторону к себе в Германию.

На следующий день начались переговоры. Стороны собрались в офисе рано утром - так пожелали немцы. Началось обсуждение договора: количество, сроки поставки, цена, сроки и форма оплаты.

Все участники переговоров вели обсуждение на немецком языке, что очень нравилось делегации из Германии. Лишь иногда российская сторона общалась между собой на своем языке, но тогда немцев это раздражало, и в их глазах проблескивало недоверие. Разговоры сразу же прекращались.

Через некоторое время стороны пришли к соглашению по основным пунктам договора. Когда же речь коснулась сроков оплаты, тут возникли серьезные разногласия. Представители Германии просили выплатить всю сумму через 30 дней, когда уйдет в *Россию* последняя партия товара. Это оказалось совершенно неприемлемым для российской стороны: фирма просто не могла перечислить такую большую сумму в валюте. Немцам предложили более длительный срок. Однако они отклонили это

предложение, ссылаясь на нестабильность российского рынка, кроме того, они требовали гарантий. Переговоры зашли в тупик

Директор фирмы «Терра» взял инициативу в свои руки. Он ответил немцам, что в течение часа вопрос будет решен, а пока предложил обсудить другие проблемы. Он послал одного из своих компаньонов во «Внешторгбанк», с которым поддерживал деловые отношения уже в течение нескольких лет и попросил его привезти на переговоры компетентного представителя банка.

Через некоторое время в переговорах участвовало уже три стороны. Каждый из участников начал выдвигать свои дополнительные требования и обсуждение вновь сильно затянулось и затруднилось.

Руководитель «Терры» принял требования «Внешторгбанка» (они были вполне реальны). Немецкая сторона согласилась оплатить доставку до Белоруссии. На этом переговоры были закончены

Все участники переговоров остались довольны подписанным контрактом. Немцы признались, что им очень понравилось работать с фирмой «Терра» и предложили расширить спектр отношений и организовать встречу в их стране.

Оцените поведение руководителя российской переговорной группы с точки зрения способности решать проблемы. К какому типу решений относится то, которое было принято в результате его усилий?

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 17*

«Переговоры о создании совместного предприятия». Борис возглавляет группу специалистов фирмы «А» на переговорах с фирмой «Б» по поводу возможного создания совместного предприятия, чтобы соединить знания и опыт «А» в области разработки и производства лабораторного диагностического оборудования с достижениями «Б» в разработке программного обеспечения, используемого при работах в области искусственного интеллекта. Технические специалисты обеих фирм полагают, что подобная комбинация сможет привести к созданию отличной новой экспертной системы, способной автоматизировать большую часть рутинной работы, осуществляемой в медицинских лабораториях. Обсуждение связанных с этим проблем шло на протяжении почти шести месяцев, поэтому руководство требует от Бориса скорейшего положительного результата, чтобы потенциальное преимущество перед конкурентами, к которому могло бы привести создание этого совместного предприятия, сохранилось

Борис также полагает, что настало время разобраться с последними остающимися вопросами и затем можно закругляться. Он надеется, что двух дней заседаний, которые он запланировал провести в помещении фирмы «Б», окажется достаточно. Он хотел бы вернуться в свою фирму с документами о подписанной сделке на руках, или, по крайней мере, имея хоть что-то конкретное и достаточно ясное, что можно было бы передать юристу для составления текста договора. Ему не хотелось оставлять партнерам

возможность требовать повторного обсуждения этой сделки, что затормозило бы все дело

После месяцев обсуждений, в которых участвовал технический персонал, был разработан хорошо сбалансированный пакет первоначальных взносов, которые должны внести в совместное предприятие обе стороны (патенты, персонал, коммерческую информацию, долю в рынке, наличные и т.п.). И Борис, и его партнер полагают, что данный пакет отвечает интересам каждой из сторон, так как их взносы справедливы и они имеют равные доли в создающемся предприятии. Базовая структура управления этим предприятием с руководством согласована, однако осталось еще определить, кто конкретно будет входить в руководство нового предприятия. Кроме того, в подготовленном Борисом списке в качестве открытых значатся следующие вопросы:

- как избежать того, чтобы вся деловая активность совместного предприятия осуществлялась только за счет предложений, сделанных фирме «А»
- как справиться со значительными разногласиями в отношении корпоративной культуры в этих двух фирмах;
- как назвать новое предприятие.

Прежде чем ответить на телефонный звонок главного исполнительного директора, который хотел узнать, смогут ли они, по мнению Бориса, определиться на этой неделе, Борис потратил несколько минут, планируя следующий и, как он надеялся последний, раунд переговоров.

Вам предлагается:

- определить вопросы, которые необходимо включить в соглашение;
- спланировать шаги на пути к достижению соглашения.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 18*

Вы - молодой специалист в пенсионном отделе областной администрации. Вы знаете, что обладаете правом брать один день в неделю на учебу для повышения квалификации. Вы решили воспользоваться предоставленным Вам правом для того, чтобы подготовиться к экзаменам на получение диплома по менеджменту. Однако Ваш начальник не подписал Ваше заявление, мотивируя свой отказ тем, что диплом по менеджменту имеет весьма отдаленное отношение к сегодняшнему кругу Ваших обязанностей. Вы пытались спорить, убеждать своего шефа в том, что такие знания весьма и весьма полезны для Вашей нынешней работы. Все впустую: начальник отдела остался глух ко всем Вашим доводам и рекомендовал Вам целиком сконцентрироваться на своей непосредственной работе. Итак, перед Вами оказался выбор:

- либо смириться и отказаться от идеи получить еще один диплом;
- либо продолжить тяжбу с начальством, обращаясь в профсоюз, вышестоящую инстанцию или в суд и наживая в лице начальника личного врага;



- либо попытаться найти выход из тупика, проанализировав подспудные причины отказа своего шефа, на самом деле тревожащие и беспокоящие его.

Вы останавливаетесь на третьем варианте. Вам предстоит еще один, может быть решающий, разговор с начальником по интересующему Вас вопросу. Поразмыслив над возможными подспудными причинами столь странного поведения своего начальника, Вы пришли к выводу, что знаете, как проведете этот последний раунд переговоров. Как?

### *Компетентностно-ориентированная задача № 19*

Кредитной организации необходимо уговорить должника вернуть долг. Срок возврата по кредиту давно прошел, но заемщик по-прежнему медлит и не оплачивает долг. Описание 2 сторон, участвующих в переговорах 1 сторона, участвующая в переговорах – это кредитор. Его задание – заставить заемщика заплатить долг. Кредитор в ходе переговоров будет держать жесткую и угрожающую позицию. Однако второй участник переговоров никак не может на настоящий момент вернуть долг, поэтому его тактика переговоров будет опираться на ряд принципиальных аспектов. Во-первых, у него есть отчет отдела маркетинга, в котором исследование рынка показывает, что спрос на продукцию будет устойчивым. В связи с этим, принципиальная позиция заемщика будет заключаться в удлинении срока платежа до получения выручки от продажи продукции. Во-вторых, так как кредит был выдан под новое оборудование, а операционный цикл на этом оборудовании длиннее срока кредита, то целью заемщика будет удлинение срока кредита до окончания операционного цикла и получения выручки от продажи оборудования. Для участников переговорного процесса важна проработка переговорного процесса, которая включает в себя: а) анализ проблемы, заключающейся в поиске путей решения, требующих меньших затрат и усилий; б) формулирование общего подхода к переговорам, целей и задач, а также собственной позиции на них (на основе интересов всех участников переговорного процесса); в) определение возможных вариантов решения, например, если переговоры пойдут не по запланированному сценарию. Трудности, из-за которых были предприняты переговоры. Проблема заключается в том, что заемщик не может пока вернуть кредит, однако если ему будет предоставлена отсрочка, то после получения выручки компания сразу же будет готова вернуть долг. Но кредитора эти условия не устраивают, так как в соответствии с договором о кредитовании долг должен был быть погашен еще месяц назад. В случае невозврата долга в соответствии с договором кредитору через суд должен быть возмещен залог кредита. Однако процесс получения через суд является достаточно долгим и затратным, поэтому, исследовав деятельность компании заемщика, кредитор решил решить этот конфликт путем переговоров.

При подготовке переговоров, учитывая конфликтную ситуацию, обоим сторонам необходимо было решить следующие вопросы:

- Как выбрать наиболее эффективную стратегию переговоров применительно к конкретной ситуации.
- Как усилить собственную позицию.
- Как выбрать на основании избранной стратегии методику ведения переговоров и аргументацию.

При разработке тактики переговоров, кредитор не знал причину, по которой заемщик не может отдать долг и может ли он его отдать вообще. Поэтому позиция кредитора при планировании была жесткая. Однако кредитор учитывал, что, возможно, ему придется пойти на уступки. Уступки очевидно заключались в размере отсрочки и комиссии, которую был готов предоставить кредитор, они оценивались затратами на подачу иска в суд, равными тем доходом, который недополучит кредитор от задержки возврата суммы кредита. Минимальная комиссия в случае такого максимального срока определялась все теми же потерями. Максимальный срок отсрочки, который может предоставить кредитор, в крайнем случае, в результате таких расчетов составил 1 месяц.

Срок отсрочки, на который будет настаивать заемщик, составляет полтора месяца.

В любом случае получится, что кто-то из переговорщиков проиграет, а кто-то выиграет. Результат переговоров будет зависеть от тактик, которые предпримут стороны.

#### ***Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:***

##### ***Критерии оценивания***

**6-5** баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленном преподавателем время или с опережением времени.

**4-3** балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленном преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

**2-1** балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

**0** баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента  
Направление подготовки (специальность)  
38.04.01 Экономика  
Учебный предмет, курс, дисциплина (модуль)  
«Презентация и ведение переговоров»,  
2 курс

Утверждено на заседании кафедры  
финансов и кредита  
от « » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
протокол №\_\_

Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Т.С. Колмыкова

***Промежуточная аттестация (зачет)***  
**ВАРИАНТ № 1 для бланкового тестирования**

1. Как выйти из режима просмотра презентации?

Вариант 1: ESC

Вариант 2: ENTER

Вариант 3: DELETE

Вариант 4: F5

Вариант 5: Ctrl+Alt+Del

2. Компьютерные презентации бывают:

Вариант 1: интерактивные

Вариант 2: циркульные

Вариант 3: показательные

Вариант 4: линейные

Вариант 5: пространственные

3. Какое расширение имеет файл презентации?

Вариант 1: \*.ppt, \*.pptx, \*.odp

Вариант 2: \*.txt

Вариант 3: \*.doc, \*.docx, \*.odt

Вариант 4: \*.bmp

Вариант 5: \*.xls, \*.xlsx

4. При разработке презентации используется программа:

Вариант 1: Microsoft Power Point

Вариант 2: Microsoft Word

Вариант 3: Microsoft Excel

Вариант 4: Microsoft Access

Вариант 5: Microsoft Outlook

5. Что такое гиперссылки в презентации?

Вариант 1: Ссылки на другие слайды или объекты

Вариант 2: Ссылки на смену слайдов презентации

Вариант 3: Ссылки на первый и последний слайды презентации

Вариант 4: Ссылки на эффекты анимации

Вариант 5: Ссылка на мультипликационное воспроизведение

6. Какую функцию можно использовать, чтобы узнать, как презентация будет смотреться в напечатанном виде?

Вариант 1: Функция предварительного просмотра

Вариант 2: Функция редактирования

Вариант 3: Функция вывода на печать

Вариант 4: Функция воспроизведения

Вариант 5: Функция форматирования

7. Выберите пункт, в котором верно указаны все программы для создания презентаций:

Вариант 1: PowerPoint, Adobe Flash, SharePoint

Вариант 2: PowerPoint, Adobe XD, Access

Вариант 3: PowerPoint, WordPress, Excel

Вариант 4: PowerPoint, Access, Publisher, MySQL

Вариант 5: PowerPoint, MySQL, SharePoint

8. Что из себя представляет программа PowerPoint?

Вариант 1: Программное обеспечение для создания статичных и динамичных презентаций

Вариант 2: Программное обеспечение для создания и обработки табличных данных

Вариант 3: Программное обеспечение для работы с векторной графикой

Вариант 4: Программное обеспечение для работы с базой данных

Вариант 5: Программное обеспечение для создания рисунков и фотографий

9. В рабочем окне программы PowerPoint нет элемента

Вариант 1: Строка панель

Вариант 2: Строка меню

Вариант 3: Строка заголовка

Вариант 4: Область рабочего слайда

Вариант 5: Область задач

10. Презентация это...

Вариант 1: способ представления информации с помощью средств мультимедиа

Вариант 2: представление определенных сведений

Вариант 3: выбор наиболее значимых качеств представляемого продукта или услуги

Вариант 4: выбор слайдов, текстов или картинок

Вариант 5: сбор и обобщение информации

11. Переговоры - универсальное средство урегулирования конфликтов. В переводе с латинского конфликт означает:

Вариант 1: столкновение

Вариант 2: борьбу

Вариант 3: инцидент

Вариант 4: удар

Вариант 5: дело

12. Выделите сущностный источник конфликта:

Вариант 1: нехватка каких-либо ресурсов или препятствие на пути их

достижения

Вариант 2: наличие оппозиции

Вариант 3: нехватка материальных благ

Вариант 4: наличие двух противоположных тенденций

Вариант 5: столкновение случайных интересов

13. При совместном с партнером анализе проблемы (принципиальный подход) установите последовательность обсуждения проблемы:

а) разделение проблемы на отдельные составляющие

б) тщательный анализ проблемы

в) выявление моментов объединяющих участников

г) постепенное повышение сложности решаемых проблем

д) разработка и внесение предложений, которые бы способствовали реализации обоюдных

интересов

15. Обсуждение с целью заключения соглашения по какому-либо вопросу как в рамках сотрудничества, так и в условиях конфликта – это ... (закончите предложение)

16. Выполните задание

<b>НАЧАЛО ПЕРЕГОВОРОВ</b>
Остановите контакт: убедите потенциальных клиентов в вашем желании удовлетворить их потребности - спросите разрешение на то, чтобы делать записи. Согласуйте цели и процесс их достижения Сделайте краткий анализ позиции потенциальных клиентов на настоящий момент: - стремление к ценности, а не к цене - их приоритеты - их критерии покупки вашего решения - доходы от сотрудничества с вашей компанией и сокращения затрат
<b>СЕРЕДИНА ПЕРЕГОВОРОВ СОГЛАСОВАНИЕ КРИТЕРИЕВ ЗАКАЗА</b>
Представьте потенциальным клиентам преимущества услуг компании. Проясните текущие критерии заказа: <i>Чего вы ищете и почему?</i> Представьте ваши критерии с помощью пробных вопросов: <i>Что если...? Насколько важно...?</i> Подкрепите ваши критерии с помощью его/ее оценки: <i>Сколько это поможет сэкономить вам?</i> Противопоставьте вашу уникальность вашим конкурентам: <i>Давайте перечислим основные пункты....</i> Подчеркните достигнутое взаимопонимание: <i>Вы согласны, что это все важно?</i> Подтвердите: <i>Как вы сказали ...</i>
<b>ЗАВЕРШЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ</b>
К этому моменту переговоры должны дойти до вопроса цены. Когда поставлен вопрос о цене, подразумевается желание. Уверенно заявляйте цену. Идите только на небольшие уступки. Проверяйте: <i>У вас есть вся информация, на основе которой можно принять решение?</i> Берите инициативу: <i>Когда лучше для вас произвести доставку?</i> Дайте альтернативу: <i>Доставку произвести в этом или следующем месяце?</i> Дайте клиенту почувствовать себя победителем
<b>ВСЕГДА</b>
Заканчивайте каждую встречу устремлением клиента к прогрессу. Записывайте, кем и когда было осуществлено то или иное действие. Запишите дату следующей встречи Делайте контрольные телефонные звонки между встречами

### Задание:

Приемы эффективных переговоров с клиентом	Способы и формулировки - ваши варианты
Стимулировать его рассказать об интересах.	
Уточнить приоритеты в его интересах.	

Определить личные потребности, лежащие в основе интересов.	
Подтвердить важность его интересов.	
Признать значимость его потребностей.	
Сообщить о взаимосвязи его интересов и Ваших предложений.	
Показать, как Ваши предложения работают на его интересы.	
Описать ситуацию, когда его интересы будут реализованы.	
Запросить мнение Клиента.	

Преподаватель

Асеев О.В.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента  
Направление подготовки (специальность)  
38.04.01 Экономика  
Учебный предмет, курс, дисциплина (модуль)  
«Презентация и ведение переговоров»,  
2 курс

Утверждено на заседании кафедры  
финансов и кредита  
от « » 20 г.  
протокол №\_\_

Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Т.С. Колмыкова

***Промежуточная аттестация (зачет)***  
**ВАРИАНТ №1**

1. Область, где возможно достижение соглашения, относится к понятию:  
Вариант 1: переговорное пространство  
Вариант 2: личные интересы  
Вариант 3: торга  
Вариант 4: взаимных требований  
Вариант 5: конфликта интересов
2. Предпосылками правильной организации разговора как формы переговоров, по мнению М. Винтера, являются две сферы — это:  
Вариант 1: когнитивная и аффективная  
Вариант 2: вербальная и невербальная  
Вариант 3: прямая и косвенная  
Вариант 4: официальная и неофициальная  
Вариант 5: формальная и содержательная
3. Резкое, внезапное ухудшение отношений сторон переговорного процесса — это:  
Вариант 1: кризис  
Вариант 2: война  
Вариант 3: конфликт  
Вариант 4: разногласие  
Вариант 5: конфронтация
4. Способ предупреждения и разрешения конфликта, который заключается в использовании ненасильственных средств и приемов для совместного решения проблемы, относится к понятию:  
Вариант 1: переговоры  
Вариант 2: аргументация  
Вариант 3: контраргументация  
Вариант 4: предупреждение  
Вариант 5: посредничество
5. Способ убеждения оппонента (в том числе в ходе переговоров посредством

значимых логических доводов — это:

Вариант 1: контраргументация

Вариант 2: взаимодействие

Вариант 3: аргументация

Вариант 4: посредничество

Вариант 5: моральное воздействие

6. Способ убеждения оппонента, предусматривающий опровержение выдвинутых им тезисов и утверждений, — это:

Вариант 1: контраргументация

Вариант 2: взаимодействие

Вариант 3: аргументация

Вариант 4: посредничество

Вариант 5: моральное воздействие

7. Участники переговорного процесса в зависимости от степени их участия в переговорах и влияния на их ход и исход подразделяются на:

Вариант 1: основных, второстепенных, а также референтные группы

Вариант 2: начальники и подчиненные

Вариант 3: деловые партнеры

Вариант 4: заинтересованные стороны

Вариант 5: конфликтующие стороны

8. Функции переговоров можно разделить на две большие группы

Вариант 1: базовые и специфические

Вариант 2: прямые и косвенные

Вариант 3: общие и специфические

Вариант 4: основные и второстепенные

Вариант 5: когнитивные и вербальные

9. Общение это-

Вариант 1: Взаимодействие людей, имеющих общие или взаимозаменяющие интересы, либо потребности

Вариант 2: Разговор нескольких человек

Вариант 3: Отношение к поступающей информации.

Вариант 4: Взаимодействие людей, не имеющих общие или взаимозаменяющие интересы, либо потребности

10. Стили общения бывают:

Вариант 1: Ритуальный и манипулятивный

Вариант 2: Активный и пассивный

Вариант 3: Докладчика и слушателя

Вариант 4: Диалог и монолог

Вариант 5: Иронический и сатирический

11. Из скольких действий организуется структура акта общения

Вариант 1: 12

Вариант 2: 9

Вариант 3: 11

Вариант 4: 8

Вариант 5: 16



## 12. Содержание общения:

Вариант 1: Взаимодействие партнеров друг с другом

Вариант 2: Взаимооценка партнерами по общению друг друга

Вариант 3: Ориентация в коммуникативной ситуации

Вариант 4: Восприятие партнерами по общению друг друга

Вариант 5: Передача от человека к человеку информации

## 13. Структура делового общения состоит из:

Вариант 1: Субъективной стороны

Вариант 2: Перцептивной стороны

Вариант 3: Интерактивной стороны

Вариант 4: Коммуникативной стороны

Вариант 5: Когнитивной стороны

## 14. Стиль общения это:

Вариант 1: Индивидуально-психологические особенности взаимодействия между людьми

Вариант 2: Индивидуально-типологические особенности между людьми

Вариант 3: Индивидуально-субъективные особенности между людьми

Вариант 4: Когнитивно-коммуникативные особенности между людьми

## 14. Установите соответствие между термином и соответствующим ему определением:

Термин	Определение
контраргументация	способ убеждения оппонента (в том числе в ходе переговоропосредством значимых логических доводов)
аргументация	способ убеждения оппонента, предусматривающий опровержение выдвинутых им тезисов и утверждений
переговорная ситуация	фрагмент переговоров, цельный эпизод его развития, своеобразный «фотографический снимок» переговоров на определенный момент времени

## 15. Составьте алгоритм последовательности подготовки к переговорам

а) определите цель,

б) подготовьте несколько вариантов развития переговоров

в) позаботьтесь о внешнем виде.

г) возьмите с собой необходимые атрибуты

## 16. Выполните задание

Вы - молодой специалист в пенсионном отделе областной администрации. Вы знаете, что обладаете правом брать один день в неделю на учебу для повышения квалификации. Вы решили воспользоваться предоставленным Вам правом для того, чтобы подготовиться к экзаменам на получение диплома по менеджменту. Однако Ваш начальник не подписал Ваше заявление, мотивируя свой отказ тем, что диплом по менеджменту имеет весьма отдаленное отношение к сегодняшнему кругу Ваших обязанностей. Вы пытались спорить, убеждать своего шефа в том, что такие знания весьма и весьма полезны для Вашей нынешней работы. Все впустую: начальник отдела остался глух ко всем Вашим доводам и рекомендовал Вам целиком сконцентрироваться на своей непосредственной работе. Итак, перед Вами оказался выбор:

- либо смириться и отказаться от идеи получить еще один диплом;
- либо продолжить тяжбу с начальством, обращаясь в профсоюз, вышестоящую инстанцию или в суд и наживая в лице начальника личного врага;
- либо попытаться найти выход из тупика, проанализировав подспудные причины отказа своего шефа, на самом деле тревожащие и беспокоящие его.

Вы останавливаетесь на третьем варианте. Вам предстоит еще один, может быть решающий, разговор с начальником по интересующему Вас вопросу. Поразмыслив над возможными подспудными причинами столь странного поведения своего начальника, Вы пришли к выводу, что знаете, как проведете этот последний раунд переговоров. Как?

Преподаватель

Асеев О.В.