

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Юров Сергей Серафимович Автономная некоммерческая организация высшего образования

Должность: ректор

Дата подписания: 14.09.2023 13:12:17

Уникальный программный ключ:

3cba11a39f7f7fad578ee5ed1f72a427b45709d10da52f2f114bf9bf44b8f14

**“ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДИЗАЙНА”**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ



УТВЕРЖДАЮ

Ректор

 С.С. Юров

«29» июня 2023 г.

## **Б1.О.03 МОДУЛЬ ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ**

### **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

#### **Б1.О.03.09 ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ И КОНФЛИКТОЛОГИЯ**

**Для направления подготовки:  
42.03.05. Медиакоммуникации**

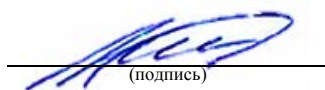
**Тип задач профессиональной деятельности:  
организационный**

**Направленность (профиль):  
Продюсирование мультимедиа проектов**

**Формы обучения:  
очная**

Разработчик (и): Толкачев Андрей Николаевич, кандидат юридических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна».

«13» июня 2023 г.

  
(подпись)

/А.Н. Толкачев /

Рабочая программа разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВО 42.03.05 Медиакоммуникации (уровень бакалавриата), утв. Приказом Министерства образования и науки РФ № 527 от 08.06.2017 г.

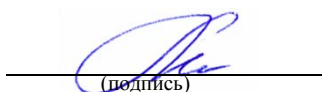
СОГЛАСОВАНО:

Декан факультета

  
(подпись)

/Н.Е. Козырева /

Заведующий кафедрой  
разработчика РПД

  
(подпись)

/Е.С. Мальцева /

Протокол заседания кафедры № 10 от «22» июня 2023 г.

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

**Цель:** овладение обучающимися основными способами организации переговорного процесса и методами предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций в сфере медиакоммуникаций.

**Задачи:**

- изучение видов взаимодействия между участниками переговоров;
- формирование практических навыков и подходов к применению техник переговоров;
- формирование представления об основных стадиях и способах управления конфликтным процессом;
- изучение способов и стилей разрешения различных конфликтных ситуаций.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

### 2.1. Место дисциплины в учебном плане:

**Блок:** Блок 1. Дисциплины (модули).

**Часть:** Обязательная часть.

**Модуль:** Общепрофессиональной подготовки.

**Осваивается:** 4 семестр.

## 3. КОМПЕТЕНЦИИ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**УК-3** - способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде;

**УК-4** - способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах);

**УК-5** - способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах

## 4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ОБУЧАЮЩИМСЯ

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения
<b>УК-3</b> Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою	<b>УК-3.2.</b> Взаимодействует с другими членами команды для достижения поставленной задачи	<b>Знает:</b> способы взаимодействия с другими членами команды для достижения поставленной задачи <b>Умеет:</b> взаимодействовать с другими членами команды для достижения поставленной задачи

роль в команде		<b>Владеет:</b> навыком взаимодействия с другими членами команды для достижения поставленной задачи
<b>УК-4</b> Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)	<b>УК-4.1.</b> Демонстрирует умение вести обмен деловой информацией в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации	<b>Знает:</b> нормы и методы обмена деловой информацией в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации <b>Умеет:</b> находить, воспринимать и использовать информацию на государственном, полученную из печатных и электронных источников для решения стандартных коммуникативных задач; использовать различные формы, виды устной и письменной коммуникации <b>Владеет:</b> технологиями построения деловой коммуникации на государственном языке
<b>УК-5</b> Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах	<b>УК-5.3.</b> Демонстрирует понимание особенностей межкультурного взаимодействия, обусловленных различием этических, религиозных и ценностных систем представителей различных этносов и конфессий	<b>Знает:</b> особенности межкультурного взаимодействия, обусловленных различием этических, религиозных и ценностных систем представителей различных этносов и конфессий <b>Умеет:</b> осуществлять профессиональную деятельность с учетом особенностей межкультурного взаимодействия, обусловленных различием этических, религиозных и ценностных систем представителей различных этносов и конфессий <b>Владеет:</b> навыком осуществления профессиональной деятельности с учетом особенностей межкультурного взаимодействия, обусловленных различием этических, религиозных и ценностных систем представителей различных этносов и конфессий

## 5. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВИДОВ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ ПО СЕМЕСТРАМ

Общая трудоемкость дисциплины «Ведение переговоров и конфликтология» для студентов всех форм обучения, реализуемых в АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна» по направлению подготовки 42.03.05. Медиакоммуникации, составляет: 3 зачетные единицы (108 часов).

Вид учебной работы	Всего число часов и (или) зачетных единиц
--------------------	---

Вид учебной работы	Всего число часов и (или) зачетных единиц
<b>Аудиторные занятия</b>	36
<i>в том числе:</i>	
Лекции	18
Практические занятия	18
Лабораторные работы	-
<b>Самостоятельная работа</b>	72
<i>в том числе:</i>	
часы на выполнение КР / КП	-
<b>Промежуточная аттестация:</b>	
Вид	Зачёт – 4 семестр
Трудоемкость (час.)	-
<b>Общая трудоемкость з.е. / часов</b>	3 з.е. / 108 час.

## 6. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Темы дисциплины		Количество часов			
№	Наименование	Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	Самост. работа (в т.ч. КР / КП)
2	Переговоры как современное средство решения проблем.	3	4	-	14
3	Технологии конструктивных переговоров. Деловые переговоры.	4	5	-	15
4	Структура, динамика и стратегии разрешения конфликтов. Переговоры как средство разрешения конфликтной ситуации.	4	5	-	15
5	Технологии управления конфликтами. Роль руководителя в управлении конфликтами в организации.	3	4	-	14
Итого (часов)		18	18	-	72
Форма контроля:		зачёт			-
Всего по дисциплине:		108 / 3 з.е.			

## СОДЕРЖАНИЕ ТЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

### ***Тема 1. Переговоры как способ делового взаимодействия. Типологии переговоров. Стадии переговорного процесса.***

История развития термина «переговоры». Отношение к переговорам в различные периоды истории. Современные представления о переговорах, нормах и этике их ведения в общественно-политической и деловой жизни. Роль психологических аспектов исследования переговоров для представителей управления и бизнеса.

Значение разработки типологий для оптимизации переговорного процесса. Примеры критериев выделения типов переговоров в зависимости от поведения сторон, способа разрешения конфликтной ситуации, распределения выигрыша, материальных и психологических последствий конфликта (Р. Фишер, У. Юри). Критерии выделения различных типов переговоров. Основные факторы выделения типов переговоров по Л. Белланже: представления о ситуации, ставки участников, восприятие друг друга, качество коммуникации. Сопоставление реальных и предполагаемых ситуаций в ходе переговорного процесса в практике управленцев. Переговоры в ситуациях нарушений одной из сторон принятых правил и норм ведения переговоров: манипуляции, фальсификации, мошенничество и т.п. (Л. Белланже, Дж. Росс). Типы переговоров в зависимости от поведения сторон и результата. Проблема оценки результатов и эффективности переговоров в зависимости от предполагаемого и реального типа переговоров.

Основные стадии деловых переговоров: вступление, изложение информации, аргументация, нейтрализация возражений и замечаний, подведение итогов, принятие решения.

### ***Тема 2. Переговоры как современное средство решения проблем.***

Решение проблем и принятие решений в переговорах в различных областях общественной, экономической и политической жизни. Анализ переговоров в ситуациях принятия различных типов управленческих решений: стратегических, тактических, оперативных. Особенности ведения переговоров в зависимости от количества участников. Психологические факторы повышения эффективности групповых решений в ходе переговоров. Способы анализа особенностей группы и эффективности ее работы, условия применения групповых решений, роль организации переговорного процесса для повышения эффективности решений. Систематические ошибки в прогнозе решений и возможности их учета в ходе переговоров.

### ***Тема 3. Технологии конструктивных переговоров. Деловые переговоры.***

Различие конструктивных и неконструктивных переговоров. Проблема преодоления сложившихся противоречий и настройки сторон на конструктивное развитие переговорного процесса. Факторы, препятствующие эффективному завершению переговоров. Технологии конструктивных переговоров.

Модель переговоров Р. Фишера, У. Юри. Понятие эффективной стратегии переговоров как стратегии согласия, поиска и приумножения общих интересов и умения их сочетать таким образом, который не будет впоследствии вызывать желание нарушить достигнутое соглашение. Анализ основных компонентов этой модели. Возможности применения технологии конструктивных переговоров для анализа результативности

переговоров. Ограничения модели, анализ ошибок в повседневных переговорах. Основные положения психометодологической модели конструктивных переговоров Л. Белланже. Компромисс и творчество, доверие и взаимопонимание в переговорном процессе. Стратегии конкретных ситуаций в зависимости от участников и условий переговоров. Технологии успешных переговоров (Д. Томас, Р. Фишер, У. Юри). Возможности взаимовыгодного сотрудничества и развитие деловых отношений. Практики ведения переговоров в зависимости от типа компаний и места в статусно-ролевых отношениях.

Деловые переговоры, этика делового общения и поведения. Специфика проявления делового этикета в различных социокультурных условиях. Организация деловых переговоров. Организация взаимодействия и обратной связи. Проблема оценки эффективности переговоров.

#### ***Тема 4. Переговоры как средство разрешения конфликтной ситуации.***

##### ***Структура, динамика и стратегии разрешения конфликтов.***

Специфика ведения переговоров в зависимости от стадии развития конфликтов. Проблема поиска оптимального способа взаимодействия при организации переговоров. Стратегии общения как способ изучения конфликтной ситуации и выработки верного подхода для ее разрешения. Основные элементы стратегии: проблема, цель, метод, результат. Разработка стратегии общения в конфликтных ситуациях в зависимости от ведущих факторов и стадий конфликта.

Понимание конфликта и конфликтной ситуации в гуманитарных дисциплинах. Представления о динамике, основных стадиях конфликта. Причины возникновения конфликтных ситуаций. Психологические факторы восприятия конфликтной ситуации, понимания причин и поведения в конфликте. Факторы и типы эскалации конфликта: индивидуальные, групповые и т.д. Анализ мотивов, целей участников конфликта. Регуляторы конфликтного взаимодействия: особенности ситуации и психологического состояния участников конфликта, этические нормы поведения и выражения эмоций в конфликте. Стили поведения и модели реагирования в конфликте (Томас, Киллмен). Стратегии разрешения конфликтов (Х. Корнелиус, Ш. Фейр). Типы конфликтных личностей. Индивидуальная предрасположенность к конфликтам. Методы анализа конфликтов. Определение основной проблемы и основных участников конфликта. Проблема определения типа конфликта.

#### ***Тема 5. Технологии управления конфликтами. Роль руководителя в управлении конфликтами в организации.***

Технологии и алгоритмы решения сложных проблем и преодоления конфликтов. Предупреждение и разрешение конфликтов. Технологии эффективного общения и рационального поведения в конфликте. Владение искусством критики. Влияние в конфликте. Манипулятивное влияние. Как противостоять манипуляции. Деструктивная тактика оппонента и способы ее нейтрализации. Способы влияния и противостояния влиянию в конфликте.

Управление конфликтами в организации. Поведение руководителя в конфликте. Ошибочные действия руководителей на различных стадиях конфликта. Роль руководителя в разрешении конфликта. Индивидуальные и типологические особенности поведения в

конфликте. Лидерские качества руководителя и управление конфликтами. Типологии лидерства: эмоциональное, организационное, экспертное, этическое. Специфика поведения в конфликтной ситуации и решении проблем лидеров различных типов. Обучение руководителей и коллектива организации управлению конфликтами. Требования к организации и проведению тренингов управления конфликтами. Примеры обучающих программ для руководителей по управлению конфликтами.

## **7. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ**

Курсовая работа не предусмотрена

**8. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ:** Приложение 1.

## **9. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ:**

### **9.1. Рекомендуемая литература:**

1. Переговоры : практическое пособие : [16+] / пер. с англ. . – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 200 с.  
Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=598088](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=598088)
2. Караяни, А. Г. Психология общения и переговоров : учебное пособие / А. Г. Караяни, В. Л. Цветков. – Москва : Юнити-Дана : Закон и право, 2023. – 248 с.  
Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=700167](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=700167)
3. Шарков, Ф. И. Общая конфликтология : учебник / Ф. И. Шарков, В. И. Сперанский ; под общ. ред. Ф. И. Шаркова ; а. н. Российская. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 238 с.  
Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=621690](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=621690)
4. Конфликтология : учебник / В. П. Ратников, И. К. Батулин, В. Ф. Голубь [и др.] ; под ред. В. П. Ратникова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 543 с.  
Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=684816](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=684816)
5. Круглова, С. А. Деловая коммуникация : учебное пособие : [16+] / С. А. Круглова, И. В. Щербакова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 88 с.  
Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=618860](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=618860)
6. Круглова, С. А. Изучение практических вопросов деловой коммуникации : учебное пособие : [12+] / С. А. Круглова, И. В. Щербакова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 88 с.  
Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=618861](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=618861)
7. Каштанова, О. В. Социология конфликта : учебное пособие : [16+] / О. В. Каштанова ; Казанский национальный исследовательский технологический университет. – Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2020. – 152 с.  
Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=699921](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=699921)
8. Магомедова, П. К. Конфликтология : учебное пособие : [16+] / П. К. Магомедова, Р. Р. Алиева, Ш. И. Булуева ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Дагестанский государственный педагогический университет, Чеченский государственный университет. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 381 с.  
Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=570428](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=570428)



## **9.2. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения.**

При осуществлении образовательного процесса по данной учебной дисциплине предполагается использование:

### **Лицензионное программное обеспечение:**

1. Kaspersky Endpoint Security KL4863RAPFQ (Договор: Tr000583293, срок действия по 16.02.2022 г.);
2. Windows 10 Pro Professional (Договор: Tr000391618, срок действия с 20.02.2020 г. по 28.02.2023 г., Лицензия: V8732726);
3. Microsoft Office Professional Plus 2019 (Договор: Tr000391618, срок действия с 20.02.2020 г. по 28.02.2023 г., Лицензия: V8732726).

### **Свободно распространяемое программное обеспечение:**

1. Браузер Google Chrome;
2. Архиватор 7-Zip;
3. Adobe Reader - программа для просмотра, печати и комментирования документов в формате PDF;
4. ZOOM - программа для организации видеоконференций;
5. Медиаплеер VLC

## **9.3. Перечень современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем и ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. <https://biblioclub.ru/> - университетская библиотечная система online Библиоклуб.ру
2. <http://window.edu.ru/> - единое окно доступа к образовательным ресурсам
3. <https://uisrussia.msu.ru/> - базы данных и аналитических публикаций университетской информационной системы Россия
4. <https://www.elibrary.ru/> - электронно-библиотечная система eLIBRARY.RU, крупнейшая в России электронная библиотека научных публикаций
5. <http://www.consultant.ru/> - справочная правовая система КонсультантПлюс
6. <https://gufo.me/> - справочная база энциклопедий и словарей Gufo.me
7. <https://slovaronline.com> - поисковая система по всем доступным словарям и энциклопедиям
8. <https://www.tandfonline.com/> - коллекция журналов Taylor&Francis Group включает в себя около двух тысяч журналов и более 4,5 млн. статей по различным областям знаний
9. <https://alexanderkondratovich.com/> - образовательный ресурс «Школа переговоров»
10. <https://psyera.ru/zhestkiy-stil-peregovorov-1801.htm> - «Жесткий стиль переговоров»
11. <https://hbr-russia.ru/karera/kommunikatsii/a9587> - «Правила переговорщиков» - информационно-аналитические статьи, посвященные переговорам журнала «Harvard Business Review» (издаётся с 1922 года Гарвардской школой бизнеса) - ежемесячного научно-популярного журнала, посвящённого различным вопросам управления бизнесом
12. <https://psyera.ru/tags/peregovory> - статьи посвященные переговорам, методикам и стилям их проведения, проблемам возникающим при их проведении

13. <https://psyera.ru/tags/kadry> - база данных по управлению человеческими ресурсами в организации
14. <http://evolkov.net/conflict/> - сайт по конфликтологии и организационному менеджменту
15. <https://psyera.ru/articles/konfliktologiya> - база статей, посвященная конфликтологии
16. [www.aup.ru](http://www.aup.ru) - административно-управленческий портал
17. <https://psyera.ru/articles/iskusstvo-obshcheniya> - статьи по искусству делового общения

## **10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

1. Оборудованные учебные аудитории, в том числе с использованием видеопроектора и подключением к сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду Института.

2. Аудитории для самостоятельной работы с подключением к сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду Института.

3. Компьютерный класс с подключением к сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду Института.

4. Аудио и видеоаппаратура.

5. Учебно-наглядное оборудование.

№ 424

Учебная аудитория для проведения учебных занятий. Аудитория оснащена оборудованием и техническими средствами обучения:

а) учебной мебелью: столы, стулья, доска маркерная учебная

б) стационарный широкоформатный мультимедиа-проектор Epson EB-X41, экран, колонки.

в) 1 компьютер, подключенный к сети «Интернет», с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»

№ 409

Учебная аудитория для проведения учебных занятий. Аудитория оснащена оборудованием и техническими средствами обучения:

а) учебной мебелью: столы, стулья, доска маркерная учебная

б) стационарный широкоформатный мультимедиа-проектор Epson EB-X41, экран, колонки.

в) 11 компьютеров, подключенных к сети «Интернет», с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»

## **11. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством самостоятельной работы студента. Самостоятельная работа предполагает формирование культуры умственного труда, самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний; закрепление знаний и навыков, полученных

на всех видах учебных занятий; подготовку к предстоящим занятиям, экзаменам; выполнение контрольных работ.

Самостоятельный труд развивает такие качества, как организованность, дисциплинированность, волю, упорство в достижении поставленной цели, вырабатывает умение анализировать факты и явления, учит самостоятельному мышлению, что приводит к развитию и созданию собственного мнения, своих взглядов. Умение работать самостоятельно необходимо не только для успешного усвоения содержания учебной программы, но и для дальнейшей творческой деятельности.

Основу самостоятельной работы студента составляет работа с учебной и научной литературой. Из опыта работы с книгой (текстом) следует определенная последовательность действий, которой целесообразно придерживаться. Сначала прочитать весь текст в быстром темпе. Цель такого чтения заключается в том, чтобы создать общее представление об изучаемом (не запоминать, а понять общий смысл прочитанного). Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом.

Чтение приносит пользу и становится продуктивным, когда сопровождается записями. Это может быть составление плана прочитанного текста, тезисы или выписки, конспектирование и др. Выбор вида записи зависит от характера изучаемого материала и целей работы с ним. Если содержание материала несложное, легко усваиваемое, можно ограничиться составлением плана. Если материал содержит новую и трудно усваиваемую информацию, целесообразно его законспектировать.

Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах:

- **План** – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

- **Конспект** – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов.

- **План-конспект** – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

- **Текстуальный конспект** – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

- **Свободный конспект** – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

- **Тематический конспект** – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

В процессе изучения материала источника, составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым, удобным для работы.

Подготовка к практическому занятию включает 2 этапа:

Первый этап – организационный;

Второй этап - закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;

- подбор рекомендованной литературы;

- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе.

Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретает практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь.

При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю. Идя на консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

В начале занятия студенты под руководством преподавателя более глубоко осмысливают теоретические положения по теме занятия, пытаются применить эти знания при выполнении творческих работ, серий эскизов. В процессе обсуждения ошибок и удачных вариантов разработанных серий эскизов, вырабатывается уверенность в умении правильно использовать приобретенные знания для решения практических задач.

#### ***Методические рекомендации для обучающихся с ОВЗ и инвалидов по освоению дисциплины***

Обучающиеся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья имеют возможность изучать дисциплину по индивидуальному плану, согласованному с преподавателем и деканатом.

Освоение дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения.

При освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья по индивидуальному плану предполагаются: изучение дисциплины с использованием информационных средств; индивидуальные консультации с преподавателем (разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала), индивидуальная самостоятельная работа.

В процессе обучения студентам из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья информация предоставляется в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

*Для лиц с нарушениями зрения:*

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа (с возможностью увеличения шрифта).

В случае необходимости информация может быть представлена в форме аудиофайла.

*Для лиц с нарушениями слуха:*

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

*Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:*

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

Индивидуальные консультации с преподавателем проводятся по отдельному расписанию, утвержденному заведующим кафедрой (в соответствии с индивидуальным графиком занятий обучающегося).

Индивидуальная самостоятельная работа обучающихся проводится в соответствии с рабочей программой дисциплины и индивидуальным графиком занятий.

Текущий контроль по дисциплине осуществляется в соответствии с фондом оценочных средств, в формах адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации обучающихся.

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
**«ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДИЗАЙНА»**

Факультет управления бизнесом

**Фонд оценочных средств**

Текущего контроля и промежуточной аттестации  
по дисциплине (модулю)

**Б1.О.03.09 ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ И КОНФЛИКТОЛОГИЯ**

Для направления подготовки:

**42.03.05 Медиакоммуникации**

(уровень бакалавриата)

Тип задач профессиональной деятельности:

Организационный

**Направленность (профиль):**

**Продюсирование мультимедиа проектов**

**Форма обучения:**

очная

**Результаты обучения по дисциплине**

<b>Код и наименование компетенции</b>	<b>Индикаторы достижения компетенции</b>	<b>Результаты обучения</b>
<p><b>УК-3</b> Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде</p>	<p><b>УК-3.2.</b> Взаимодействует с другими членами команды для достижения поставленной задачи</p>	<p><b>Знает:</b> способы взаимодействия с другими членами команды для достижения поставленной задачи  <b>Умеет:</b> взаимодействовать с другими членами команды для достижения поставленной задачи  <b>Владеет:</b> навыком взаимодействия с другими членами команды для достижения поставленной задачи</p>
<p><b>УК-4</b> Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)</p>	<p><b>УК-4.1.</b> Демонстрирует умение вести обмен деловой информацией в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации</p>	<p><b>Знает:</b> нормы и методы обмена деловой информацией в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации  <b>Умеет:</b> находить, воспринимать и использовать информацию на государственном, полученную из печатных и электронных источников для решения стандартных коммуникативных задач; использовать различные формы, виды устной и письменной коммуникации  <b>Владеет:</b> технологиями построения деловой коммуникации на государственном языке</p>
<p><b>УК-5</b> Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах</p>	<p><b>УК-5.3.</b> Демонстрирует понимание особенностей межкультурного взаимодействия, обусловленных различием этических, религиозных и ценностных систем представителей различных этносов и конфессий</p>	<p><b>Знает:</b> особенности межкультурного взаимодействия, обусловленных различием этических, религиозных и ценностных систем представителей различных этносов и конфессий  <b>Умеет:</b> осуществлять профессиональную деятельность с учетом особенностей межкультурного взаимодействия, обусловленных различием этических, религиозных и ценностных систем представителей различных этносов и конфессий  <b>Владеет:</b> навыком осуществления профессиональной деятельности с учетом особенностей межкультурного взаимодействия, обусловленных различием этических, религиозных и ценностных систем представителей различных этносов и конфессий</p>

**Показатели оценивания результатов обучения**

Шкала оценивания			
неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
<p><b>Не знает:</b> способы взаимодействия с другими членами команды для достижения поставленной задачи</p> <p><b>Не умеет:</b> взаимодействовать с другими членами команды для достижения поставленной задачи</p> <p><b>Не владеет:</b> навыком взаимодействия с другими членами команды для достижения поставленной задачи</p>	<p><b>В целом знает:</b> способы взаимодействия с другими членами команды для достижения поставленной задачи, но допускает грубые ошибки</p> <p><b>В целом умеет:</b> взаимодействовать с другими членами команды для достижения поставленной задачи, но часто испытывает затруднения</p> <p><b>В целом владеет:</b> навыком взаимодействия с другими членами команды для достижения поставленной задачи, но часто испытывает затруднения</p>	<p><b>Знает:</b> способы взаимодействия с другими членами команды для достижения поставленной задачи, но иногда допускает ошибки</p> <p><b>Умеет:</b> взаимодействовать с другими членами команды для достижения поставленной задачи, но иногда испытывает затруднения</p> <p><b>Владеет:</b> навыком взаимодействия с другими членами команды для достижения поставленной задачи, но иногда испытывает затруднения</p>	<p><b>Знает:</b> способы взаимодействия с другими членами команды для достижения поставленной задачи</p> <p><b>Умеет:</b> взаимодействовать с другими членами команды для достижения поставленной задачи</p> <p><b>Владеет:</b> навыком взаимодействия с другими членами команды для достижения поставленной задачи</p>
<p><b>Не знает:</b> нормы и методы обмена деловой информацией в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации</p> <p><b>Не умеет:</b> находить, воспринимать и использовать информацию на государственном, полученную из печатных и электронных источников для решения стандартных коммуникативных задач; использовать различные формы, виды устной и письменной коммуникации</p> <p><b>Не владеет:</b> технологиями построения деловой коммуникации на государственном языке</p>	<p><b>В целом знает:</b> нормы и методы обмена деловой информацией в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации, но допускает грубые ошибки</p> <p><b>В целом умеет:</b> находить, воспринимать и использовать информацию на государственном, полученную из печатных и электронных источников для решения стандартных коммуникативных задач; использовать различные формы, виды устной и письменной коммуникации, но часто испытывает затруднения</p> <p><b>В целом владеет:</b></p>	<p><b>Знает:</b> нормы и методы обмена деловой информацией в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации, но иногда допускает ошибки</p> <p><b>Умеет:</b> находить, воспринимать и использовать информацию на государственном, полученную из печатных и электронных источников для решения стандартных коммуникативных задач; использовать различные формы, виды устной и письменной коммуникации, но иногда испытывает затруднения</p> <p><b>Владеет:</b> технологиями построения деловой коммуникации на государственном языке,</p>	<p><b>Знает:</b> нормы и методы обмена деловой информацией в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации</p> <p><b>Умеет:</b> находить, воспринимать и использовать информацию на государственном, полученную из печатных и электронных источников для решения стандартных коммуникативных задач; использовать различные формы, виды устной и письменной коммуникации</p> <p><b>Владеет:</b> технологиями построения деловой коммуникации на государственном языке</p>



	технологиями построения деловой коммуникации на государственном языке, но часто испытывает затруднения	но иногда испытывает затруднения	
<p><b>Не знает:</b> особенности межкультурного взаимодействия, обусловленных различием этических, религиозных и ценностных систем представителей различных этносов и конфессий</p> <p><b>Не умеет:</b> осуществлять профессиональную деятельность с учетом особенностей межкультурного взаимодействия, обусловленных различием этических, религиозных и ценностных систем представителей различных этносов и конфессий</p> <p><b>Не владеет:</b> навыком осуществления профессиональной деятельности с учетом особенностей межкультурного взаимодействия, обусловленных различием этических, религиозных и ценностных систем представителей различных этносов и конфессий</p>	<p><b>В целом знает:</b> особенности межкультурного взаимодействия, обусловленных различием этических, религиозных и ценностных систем представителей различных этносов и конфессий, но допускает грубые ошибки</p> <p><b>В целом умеет:</b> осуществлять профессиональную деятельность с учетом особенностей межкультурного взаимодействия, обусловленных различием этических, религиозных и ценностных систем представителей различных этносов и конфессий, но часто испытывает затруднения</p> <p><b>В целом владеет:</b> навыком осуществления профессиональной деятельности с учетом особенностей межкультурного взаимодействия, обусловленных различием этических, религиозных и ценностных систем представителей различных этносов и конфессий, но часто испытывает затруднения</p>	<p><b>Знает:</b> особенности межкультурного взаимодействия, обусловленных различием этических, религиозных и ценностных систем представителей различных этносов и конфессий, но иногда допускает ошибки</p> <p><b>Умеет:</b> осуществлять профессиональную деятельность с учетом особенностей межкультурного взаимодействия, обусловленных различием этических, религиозных и ценностных систем представителей различных этносов и конфессий</p> <p><b>Владеет:</b> навыком осуществления профессиональной деятельности с учетом особенностей межкультурного взаимодействия, обусловленных различием этических, религиозных и ценностных систем представителей различных этносов и конфессий, но иногда испытывает затруднения</p>	<p><b>Знает:</b> особенности межкультурного взаимодействия, обусловленных различием этических, религиозных и ценностных систем представителей различных этносов и конфессий</p> <p><b>Умеет:</b> осуществлять профессиональную деятельность с учетом особенностей межкультурного взаимодействия, обусловленных различием этических, религиозных и ценностных систем представителей различных этносов и конфессий</p> <p><b>Владеет:</b> навыком осуществления профессиональной деятельности с учетом особенностей межкультурного взаимодействия, обусловленных различием этических, религиозных и ценностных систем представителей различных этносов и конфессий</p>

### *Оценочные средства*

#### Задания для текущего контроля

#### **Пример кейса:**

## **ЗАДАНИЕ № 1. «Как успешно начать переговоры»**

Цель: Набрать «Темп» +Найти связь «Реакция + Способ + Прием»

Время заполнения таблицы: 10 минут.

**ШАГ 1.** Определить свою вербальную реакцию на переговорах (Табл.№1), чтобы захватить инициативу и провести прием. Используем метод супервизии (концентрация на нашем поведении, а не на противной стороне).

**ТРЕНИРОВКА:**

**Ведущий** вводит Вас в 15 ситуаций, причем, в каждой он нападает на вас (см. ниже **ВАРИАНТЫ**) - по очереди.

**Участник** «сканирует» ведущего - реагирует на отказ, критику, угрозу и навязывание условий - Фиксирует свои реакции (ставим плюсы) в первых четырех столбцах **Табл. №1**.

### **15 СИТУАЦИЙ:**

#### **1. ОТКАЗ. Заказчик - Исполнитель. Сдача отчета Заказчику**

**Заказчик:** – В вашей отчетности нашли не только недочеты, ошибки, но и приписки. Халтуры я не ожидал. **ОТЧЕТ НЕ ПРИНИМАЮ!** Акт не подписываю. Все последние работы по проекту и отчет вы должны немедленно переделать. Или никакой оплаты не получите.

**Исполнитель:** .....

**Комментарий:** Тон заказчика явно ставит под сомнение профессиональные качества исполнителей, что недопустимо. Однако заказчик не рвет отношения, а предлагает «в наказание» доработать проект. Значит он преувеличивает! Необходимо выяснить причины его поведения и уточнить, что ему действительно нужно (изменения в расчетно-платежных документах), детально (письменно) проработать все спорные моменты?

#### **2. ОТКАЗ. Покупатель - Продавец.**

**Покупатель (по телефону):** - К сожалению, сказать мне вам нечего. Ваше предложение не заинтересовало меня. Причины я объяснять не собираюсь.

**Продавец:**

**Комментарий:** Покупатель настроен негативно либо темнит – ему данная реакция наиболее удобна - открыта возможность получить преференции от продавца. Продавцу можно оставить логику в покое, и «открыть другую дверь».

#### **3. ОТКАЗ. Поставщик-Завод. Ситуация. Завод вскрыл бочки.**

**Завод:** - Нам сырье не подходит. Мы возвращаем бочки с сырьем.

**Поставщик:** - Вы вскрыли бочки! Обратного не возьмем.

**Завод:** -...

**Комментарий:** ситуация накалена. Стороны вошли в тупик. Впереди - переход на конфликт и эмоции. Возможна логика: оставить проблему и найти другие точки взаимодействия.

#### **4. ОТКАЗ покупателя.**

**Ситуация.** Покупатель не выполнил в срок своего обязательства по предоплате товара кондитерские изделия согласно спецификации, хотя сделал заявку, являющуюся неотъемлемой частью договора. Продавец по своей инициативе начал отгрузку товара – покупатель принял, что подтверждается подписью на товарно-транспортных накладных и теперь согласно договора вправе приостановить отгрузку товара, хотя уже 10 % отгрузил. Покупатель решил отказаться, хотя односторонний отказ не допускается:

#### **5. ОТКАЗ. Заказчик – Исполнитель**

##### **Заказчик:**

-Вы включили в смету расходов работы, которые делали по своей инициативе. Я не буду оплачивать то что было до договора, поскольку мы не обсуждали цену и я не требовал чтобы вы это делали.

**Комментарий.** В отношениях не хватает доверия с одной стороны. Нужно его добавить.

#### **6. КРИТИКА. Генеральный Директор – Нач. отдела маркетинга**

**СИТУАЦИЯ. НЕЭФФЕКТИВНОЕ УЧАСТИЕ НА ВЫСТАВКЕ. КЛИЕНТОВ НЕТ.**

Генеральный директор: - Вы меня уговорили участвовать. Где клиенты? Деньги потрачены зря. Вы умеете только языком трепать. А дело завалили. Больше никаких выставок.

**Нач.отдела маркетинга: .....**

**Комментарий: Нач. отдела маркетинга поплатился за свою инициативу, потерял связь с ним и теряет позицию, авторитет и перспективу новых проектов.**

#### **7. КРИТИКА+УГРОЗА. Нач. отдела сбыта - менеджер**

**СИТУАЦИЯ.** По вине менеджеров возникла внештатная ситуация. Выдали товар без предоплаты. Оплата задерживается.

**Начальник отдела:** - О ваших действиях мне придется сообщить руководству.

**Менеджер: .....**

**Комментарий: Нач. отдела хочет выйти из зоны ответственности. А что если выйти вместе с ним?**

#### **8. КРИТИКА+УГРОЗА. Покупатель - Продавец.**

**Покупатель критикует+подозревает+угрожает(по телефону):** -Что вы нам подсунули? Некачественный товар. Приезжайте и все забирайте за свой счет! И также 100% оплаты вы должны вернуть...

**Продавец: : .....**

**Комментарий: Продукция уже доставлена, много эмоций, угроз - лучше игнорировать выяснение, т.к. при таком раскладе необходимо наличие письменных рекламаций, экспертиза договора и товара. Лучше по возможности уладить проблему по телефону.**

#### **9. КРИТИКА+УГРОЗА. Закупщик - Поставщик.**

**Закупщик:** - Вы не следите ни за качеством вашего товара, ни за организацией поставок, нарушаете график. И нам еще выставляете претензии. Теперь мы выясняем - контрагенты вас подвели, поэтому наши претензии не принимаете. Ваши менеджеры никогда ничего не

знают. Нас это категорически не устраивает. Сегодня пятница. Вы должны к понедельнику поставить нам весь товар! Полностью! И неустойкой не отделаетесь – мы посчитаем убытки и выставим счет. Последний квартал мы с вами работаем. Никому не посоветуем такого партнера!

**Поставщик:** .....

**Комментарий:** Судя по всему закупщик знает о чем говорит, видно что информацию собирали и готовили... Может сбавить обороты, проявить эмпатию, потом спокойно разобраться в ситуации, спросить совет, попытаться сохранить отношения. Только не расставаться с партнером на такой ноте!

#### **10. КРИТИКА+УГРОЗА. Заказчик - Исполнитель.**

**Заказчик критикует+подозревает+угрожает:** -Работа выполняется как попало! Я акт не подпишу!

-Но работа соответствует заданию.

-Нет!

**Исполнитель:** .....

**Комментарий:** Заказчик блефует, желая получить больше, чем было оговорено.

#### **11. НАВЯЗЫВАНИЕ УСЛОВИЙ. Исполнитель – Заказчик.**

**СИТУАЦИЯ.** Когда соглашение уже достигнуто - оппонент начинает выдвигать дополнительные требования.

**Исполнитель:** - Да, мы договорились, но осталась еще одна небольшая проблема – предоплату нужно увеличить...» (предоплата выливается в приличную сумму 50%).

**Заказчик:** -.....

**Комментарий:** Исполнитель манипулирует – прием приберег для окончания разговора. Может разыграть идиота - согласиться, одновременно внедряя свое новое условие.

#### **12. НАВЯЗЫВАНИЕ УСЛОВИЙ. Поставщик – закупщик.**

**СИТУАЦИЯ.** Ссылка на жесткие ограничения в правилах или со стороны руководителя.

**Закупщик:** - Я был бы рад подписать этот контракт, но директор потребовал, чтобы цена была снижена на 20 % и срок поставки сокращен до 5 дней.

**Поставщик:** - .....

**Комментарий:** Заказчик разыгрывает «злого директора» - манипулирует им – но он сам не понимает, что дает подсказку – нам выйти на директора.

#### **13. НАВЯЗЫВАНИЕ УСЛОВИЙ. Инвестор - Project-manager.**

**Инвестор :** - К сожалению, сказать мне вам нечего. Что вы предложили в проекте – нам давно известно. Ничего нового. Когда окупится неизвестно. Экономическое обоснование не убедило. Прибыль не гарантирована. Смета расходов завышена. Единственное! Дайте нам обзоры, аналитику, результаты исследований по рынку, расчетов, чтобы мы приняли окончательное решение.

**Project-manager:** - .....

**Комментарий:** инвестор хочет бесплатно получить ценную информацию – ничего не предлагая взамен. А если незаметно вызвать его на диалог? Попросить инвестора

уточнить, что ему нужно конкретно? И почему он сразу не отказал и отложил свое решение?

#### 14. НАВЯЗЫВАНИЕ УСЛОВИЙ

Арендодатель под угрозой прекращения договора требует увеличения цены аренды. Арендатор:

- Мы устранили нарушения – оплатили задолженность за указанный период, причем в разумный срок.
- Мы повысили арендную плату на этот год.
- Мы просим сохранить для нас условия прошлого года, но арендодатель требует.

#### 15. НЕТ КОНТАКТА. Покупатель - Продавец.

**Покупатель:** - Я вас не понимаю. Слишком много неясного в вашем предложении.

**Продавец:** .....

**Комментарий:** Непонимание покупателя - это признак его недоверия, значит дискомфорта в отношениях, дискомфорт неприятен и памятен, оптимально отказаться от убеждения и логики – может упростить ситуацию и раскрыть себя как для него?

Таблица №1.

ДЕЙСТВИЯ ПРОТИВНОЙ СТОРОНЫ				ВАША ВЕРБАЛЬНАЯ РЕАКЦИЯ: (пауза-сканирование-оценка-подстройка-удар)
1	2	3	4	
О Т К А З	К Р И Т И К А	У Г Р О З А	Н А В Я З Ы В А Н И Е У С Л О В И Й	
				<p><b>1. Отказ - Интрига:</b></p> <p>- Такая <u>постановка</u> вопроса для нас неприемлема. На <u>таких</u> условиях мы не работаем. Это исключено!</p> <p>- Так не принято, но если у вас вопросы ... , тогда у нас ....</p>
				<p><b>2. Игнорирование - Переключение скорости:</b></p> <p>-О чем речь? Разработка уже проведена. Сейчас самое <u>важное</u>...</p> <p>-Ситуация очевидна! У нас лимит времени – <u>давайте</u> перейдем к вопросу ...</p> <p>-<u>Готовы</u> ли вы принять нашу точку зрения?</p>





				-Спасибо! Вы правы! Согласен! Приношу свои извинения. Мы разберемся/подготовим...
				<b>15. Эмпатия / Подсказка / Поддержка / Помощь / Внушение / Побуждающий вопрос:</b> -Я знаю, как <u>Вы</u> ..., поэтому мы готовы.... - <u>Ваш</u> опыт руководителя доказывает, что Вы умеете понять партнера и я Вас понимаю. -Это отличная идея. Вы сделали <u>правильный</u> выбор... -Для нас важен <u>Ваш</u> совет! - <u>Как</u> вам помочь?
				ИТОГО по Зоне №3: (                    )

№	РЕАКЦИИ (№№)	СПОСОБ ПЕРЕГОВОРОВ	КОЛИЧЕСТВО БАЛЛОВ
1	1-5	ПОЗИЦИОННЫЙ (1-5)	
2	6-10	АНАЛИТИЧЕСКИЙ (6-10)	
3	11-15	КОНТЕКСТНЫЙ (МЯГКИЙ) (11-15)	

### ХАРАКТЕРИСТИКА СПОСОБОВ ПЕРЕГОВОРОВ

<p><b>ПОЗИЦИОННЫЙ (ЖЕСТКИЙ)</b> – участники атакуют или защищают свои бастионы(статус и позицию), сразу начинают предлагать решение. Минусы – неучет ситуации, ответные удары и дефицит приемов. С каждой американской или немецкой книги по переговорам можно собрать не больше 10 приемов. (Соперничество в концепции Win/Lose - Джим Кэмп. «Сначала скажите НЕТ»). Популярен в США, Англии и Франции.</p>
<p><b>АНАЛИТИЧЕСКИЙ</b> – анализ ситуации или темы ведет к совместным действиям на основе рациональных факторов. (Концепция Win/Win разработана в рамках Гарвардского переговорного проекта Р.Фишером, У.Юри и Б.Патоном («Путь к согласию или переговоры без Поражения»). К.Бредемайер («Искусство словесной атаки: Практическое руководство»). Популярен в Германии.</p>
<p><b>КОНТЕКСТНЫЙ (МЯГКИЙ)</b> – позволяет выехать на рельсы общего контекста с использованием атмосферы на основе межличностных контактов. Лучший способ начать переговоры - это озвучить вопрос, который звучит в голове оппонента, когда он ищет решение, или описать ситуацию, которая вынудила его приступить к решению проблемы. (Толкачев А. "Личные продажи"). Популярен у китайцев и арабов.</p>

#### Результаты по Табл. №1

- Мы отразили 3 вида тактических атак.



- Мы нашли столбец, где плюсов больше – это Зона нашего усиленного внимания, где мы по объективным или субъективным причинам получаем (или ожидаем получить) наибольшее воздействие на себя.
- Мы выбрали самую популярную реакцию (1-3) - и вслух ее отработали.
- Мы выделили маркером наиболее подходящий вопрос.
- Мы посчитали количество баллов в 3-х Зонах и определили свой приоритетный СПОСОБ переговоров.
- Мы определили способ - и получили ресурс для невербального воздействия.
- Мы увеличили уровень эндорфина в крови (гормонов счастья).

**Решение.** Мы в движении. Креативные Переговоры динамичны. Куда мы движемся? В каждой **реакции** умышленно оставлен т.н. «ключ к двери» диалога. Это ключ к партнеру с помощью **способа**.

### **КЕЙС. «Выведение должника на чистую воду».**

**ЦЕЛЬ:** Дожать!

Кредитор и должник - обсуждение долга.

Мы: - Мы имеем хорошую репутацию и работаем только с проверенными партнерами. Вы же опять задержали платеж?

Они: - У нас нет денег.

Мы: - Возьмите кредит.

Они: - Уже брали - больше банк не дает.

Мы: - Получите банковскую гарантию в том банке, где у вас р/с и используйте ее для получения нового кредита.

Они: - За гарантию нужно платить большие комиссионные?

Мы: - Возьмите поручительство у тех компаний, с которыми вы работаете, и они вам доверяют.

Они: - Может, вы за нас решите наши проблемы? (Они сдаются!)

Мы: - Решим! Но ситуация осложняется по вашей вине. Нам придется принять некоторые меры, а какие, сообщим позже.

**Вывод.** Включаем 5 приемов переговоров и 2 кредитных инструмента. Раскрываем планы партнера (не собирался платить) и меняем тактику работы.

### **КЕЙС. Подкоп под задолжавшего партнера.**

Мы: - По платежным поручениям вы нарушаете платежную дисциплину. Вам лучше перейти на овердрафт или аккредитивную форму расчетов с нами.

Они: - У нас нет денег для открытия аккредитива.

Мы: - Деньги нужны для депонированного аккредитива. Вы же можете открыть гарантийный аккредитив, по которому банк вас кредитует.

Они: - Банк не согласен.

Вывод. Банк им не доверяет, хотя они имеют там расчетный счет. Очевидно, поступления денежных средств по этому счету небольшие или нерегулярные и банк их не считает серьезными клиентами.

### **КЕЙС. Подкоп для определения перспективности проекта.**

При покупке франшизы еще до подписания договора мы поставили вопрос о том, чтобы франчайзер познакомил нас с кем-либо из франчайзи для прояснения ряда вопросов:

-Нам важен опыт коллег и партнеров...

Но он резко нам отказал в знакомстве и предоставлении данных о своих контрагентах. Значит, не все там в порядке (конфликты или плохая конъюнктура). Сделка не состоялась. Партнеры хотели играть в жмурки, а мы в салки. Вот и не сошлись. Но создавая ситуацию – мы проверили партнера и во время его раскусили.

Оценка кейса проводится матричным методом:

<b>Критерии оценки</b>	<b>БАЛЛЫ</b>
Новизна и неординарность решения проблемы	0-5 баллов
Аргументированность выводов	0-5 баллов
Качество графической части оформления решения проблемы	0-5 баллов
Качество ответов на вопросы	0-5 баллов
Итоговая оценка	0-20 баллов

Посткейсовое моделирование. После завершения кейса преподаватель выясняет, согласны ли студенты на самом деле с попавшимися им утверждениями, закрепляя навыки отстаивать свою позицию, применяя знания в области эффективных переговоров.

Оценка кейс-стади формируется следующим образом:

- оценка «отлично» - 16 - 20 баллов;
- оценка «хорошо» - 11 - 15 баллов;
- оценка «удовлетворительно» - 6 - 10 баллов;
- оценка «неудовлетворительно» - 0 - 5 баллов.

### **Пример деловой игры:**

Инструментарий для Деловой игры

#### **1.Бланк-Инструкция первому участнику: Исполнитель.**

- Вы приезжаете к Заказчику, который завернул Ваш проект, но согласился на встречу.

- Ваш проект: маркетинговая стратегия для его бизнеса, концепция, максимальная оплата, оплата по этапам, большие сроки и минимальное вторжение в ваши дела, предоставление ресурсов.
- Коммуникационные эффекты для создания КОММУНИКАЦИОННОГО ПОЛЯ:
- Позитив, привлечение внимания, вызов интереса, создание атмосферы, обещания, вовлеченность, поддержка, поиск контекста, солидарность, понимание, убеждение, опыт, интрига.
- Ваши инструменты находятся в Итоговой таблице!

## **2.Бланк-Инструкция второму участнику: Заказчик.**

- Вы впервые встречаете Исполнителя – хотите заставить его работать на себя – выбить максимум на преддоговорном этапе как условие работы с ним. Вы ничего не знаете ни о нем, ни о его достижениях, ни о его возможностях.
- Ваша цель : заказать проект за минимальную сумму, с отсрочкой или рассрочкой платежа, на минимальный срок, с максимальным контролем.
- Коммуникационные эффекты для создания КОММУНИКАЦИОННОГО ПОЛЯ:
- Авторитет, контроль, провокация, вызов уважения, обещания, понимание, убеждение, опыт, интрига.
- Ваши инструменты находятся в Итоговой таблице!

## **3.Инструкция для арбитров:**

Вы на переговорах заказчика с исполнителем. Это их первая встреча, они должны создать коммуникационное поле (контакт на максимально интересных для себя условиях: цена, сроки, объем и качество работ). Внимательно следите, за ходом переговоров, используйте два маркера(красный – для первого переговорщика и черный – для второго переговорщика) для отметок в Бланке тех приемов, которые у них заметите. Их битва будет продолжаться 5 минут - затем я остановлю часы, и вы сдадите свои бланки.

## **УЧАСТНИК-АРБИТР. БЛАНК №1. ОЦЕНКА ПРИЕМОВ ПЕРЕГОВОРЩИКОВ**

<b>ПРИЕМ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Прессинг! - Давление авторитетом</li> <li>○ Подкоп! - Под слабое место</li> <li>○ Угроза / Шантаж ! - Вызвать страх</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Заячий след! - «Ложная тропа»</li> <li>○ Цугцванг(«Или-или»)! - Предложить оппоненту альтернативу из двух вариантов (причем, оба нам подходят)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Провокация/Интрига! Увлечь неожиданным предложением</li> <li>○ Игра на вылет! Когда шансов нет - идем на принцип «Take it or leave it» («все или ничего»)</li> <li>○ Отвлекающий маневр! Когда переговоры застряли – сбить с толку, перевести разговор на случайную тему</li> <li>○ Запасной аэродром! Если прижали в угол - выложить заготовку-аргумент/факт и выдать за основной</li> <li>○ Второй фронт! Когда атака теряет темп – добавляем еще один аргумент</li> <li>○ Карманный трюк! Когда уже договорились - партнер расслаблен – выбиваем</li> </ul>

пост-уступку
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Пробный шар! Оппонент к нам расположен – делаем первый сильный ход</li> <li>○ Секвестирование! Есть риск отказа – цепляемся зубами за любой кусок</li> <li>○ Step by step/Collect &amp; Get! Сумма согласий! Снежный ком! «Шаг за шагом»/«Собрать и получить» - собираем «пазл» позиций - фиксируем согласие нарастающим итогом - трансформируем в итоговый результат.</li> <li>○ Проверка связи! Регулярно обращаемся за подтверждением</li> <li>○ «Включить идиота» («Idiota complete») против манипулятора –оппонент начинает раскрываться - саморазоблачение.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Логический подход! Заготовка решения/расчета/аргументации/доказательства</li> <li>○ Проблема/решение! Зарисовка проблемы/угрозы - выбор оптимального решения.</li> <li>○ Правило волейбола!/Уступка за уступку! Поиск решения: «Если Мы... - то Вы...».</li> <li>○ Правило дзю-до! Подстройка под партнера и удар его же оружие.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pump &amp; dump! «Накачать и сбросить» - это «подогрев» клиента, пока он не нажмет «кнопку» - сокращение обещаний до вызова у оппонента ощущения потерь. -Мы готовы, но если вы хотите по-другому...</li> <li>○ All inclusive! «Все включено» - Это сотрудничество на «любых условиях».</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Воронка вопросов (3+)! Каждый вопрос имеет подсказку –партнер видит новые возможности-</li> <li>○ На буксир! Оппонент выбирается из ямы вместе с нами - перетягиваем на свою сторону</li> <li>○ Soft Power ! - Косвенными темами подтолкнуть к нужному решению</li> <li>○ Метод скрепок ! - Просьба о незначительных услугах, типа подай-принеси.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Отзеркаливание / Мнимое согласие ! Техника активного слушания – Перейти на сторону партнера, если у него инициатива.</li> <li>○ Стенография! Все записываем как важное и нужное – результат не заставит себя ждать.</li> <li>○ Take it easy! «Сделать просто» - Упрощение как оптимальное решение проблемы.</li> <li>○ Точка понимания! - Поиск той области, в которой у партнеров может обнаружиться точка соприкосновения.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Хорошо сидим! - Встреча как достижение! Приоритет связей над темой встречи или комфортное решение появляется только на встрече</li> <li>○ Эмоциональный резонанс! - Метод «выхода чувств» создает фон позитива.</li> <li>○ Визуализация! - Если клиент готов - все на демонстрацию и показ для него</li> <li>○ Психотерапия! - Если партнер переходит на волнующие его темы – участвуем в его судьбе.</li> <li>○ Уступка иллюзорной ценности! - Услуга/Сюрприз/Подарок/Скидка - как особое отношение к партнеру.</li> </ul>

Оценка деловой игры проводится матричным методом:

Критерии оценки	БАЛЛЫ
-----------------	-------

Ясность, четкость изложения	0-5 баллов
Аргументированность выводов	0-5 баллов
Креативность подходов	0-5 баллов
Качество ответов на вопросы	0-5 баллов
Итоговая оценка	0-20 баллов

Постигровое моделирование. После завершения игры преподаватель выясняет, согласны ли студенты на самом деле с попавшимися им утверждениями, закрепляя навыки отстаивать свою позицию, применяя знания в области эффективных переговоров.

Оценка деловой игры формируется следующим образом:

- оценка «отлично» - 16 - 20 баллов;
- оценка «хорошо» - 11 - 15 баллов;
- оценка «удовлетворительно» - 6 - 10 баллов;
- оценка «неудовлетворительно» - 0 - 5 баллов.

### **Пример задач:**

#### **Задача 1.**

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Вопрос. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

Подойти к курящим, представится, узнать их имена и должности, сказать, что в мои должности входит слежение за соблюдением порядка в рабочее время за работниками, оценивать их ценность для фирмы, что они произвели не самое хорошее впечатление на меня и во избежание дальнейших конфликтов лучше будет, чтобы они были на своих рабочих местах, а не в курилке. И если они еще будут замечены в нарушениях дисциплины, мне придется действовать уже другими методами, а не разговорами. Сказать, что надеюсь, что мы поняли друг друга, и в будущем будем разговаривать только на приятные темы.

#### **Задача 2.**

Вы – начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Вопрос. Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

Поздороваться, поинтересоваться, кого она ждет в аэропорту. Сказать, что немедленно жду ее на работе, что она ценный сотрудник и если она завтра выйдет на

работу и будет старательно работать, то ее поведение закончится этим выговором. Если же нет, то придется искать другого сотрудника.

Объяснение: в обычной ситуации следовало бы применить более жесткие меры, вплоть до увольнения, но поскольку срываются сроки работ, сотрудница нужна коллективу.

### **Задача 3.**

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Причина конфликта – одна сотрудница делает слишком много ошибок из-за которых страдает вторая сотрудница, которой приходится их исправлять. Личностно-функциональная конфликтная ситуация.

### **Задача 4.**

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

Вопрос. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

Взвесить, ценен ли принятый сотрудник, если ценен, поговорить с заместителем, что его не устраивает в его подчиненном. Постараться урегулировать отношения заместителя с новым работником, сказать получше присмотреться к нему еще некоторое время. Послать работника на курсы повышения специализации, если нужно. Если работник не очень ценен позвать его себе, указать на недостатки и не профессиональность, указанные в записке заместителя. Дать срок влиться в коллектив и исправить свои ошибки. Если не справится – уволить.

### **Задача 5.**

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Причина конфликта в неприязни друг к другу на основе несовпадения ценностей, установок, норм и принципов. Ситуативно-управленческая конфликтная ситуация.

Оценка решения задач производится по шкале «зачтено» / «не зачтено».

## **Промежуточная аттестация**

### **Примерные вопросы к зачёту:**

1. Переговорный процесс. Суть переговорного процесса.
2. Стадии переговорного процесса.

3. Технологии конструктивных переговоров.
4. Деловые переговоры.
5. Психологические приемы повышения эффективности переговоров.
6. Критерии выделения различных типов переговоров.
7. Роль организации переговорного процесса для повышения эффективности решений.
8. Основные положения психометодологической модели конструктивных переговоров Л. Белланже.
9. Технологии успешных переговоров (Д. Томас, Р. Фишер, У. Юри).
10. Переговоры как средство разрешения конфликтной ситуации.
11. Специфика ведения переговоров в зависимости от стадии развития конфликтов.
12. Структура конфликта.
13. Конфликтное взаимодействие.
14. Стратегии поведения в конфликте.
15. Анализ организационных конфликтов
16. Технологии управления конфликтами.
17. Причины возникновения конфликтных ситуаций.
18. Регуляторы конфликтного взаимодействия.
19. Стили поведения и модели реагирования в конфликте (Томас, Киллмен).
20. Стратегии разрешения конфликтов (Х. Корнелиус, Ш. Фейр).
21. Методы анализа конфликтов.
22. Способы влияния и противостояния влиянию в конфликте.
23. Деструктивная тактика оппонента и способы ее нейтрализации.
24. Роль руководителя в управлении конфликтами в организации.

#### Критерии оценки при проведении промежуточной аттестации

4-балльная шкала (экзамен, зачет с оценкой)	Двух- балльная шкала (зачет)	Показатели	Критерии
Отлично	зачтено	1. Полнота ответов на вопросы и выполнения задания.	глубокое знание теоретической части темы, умение проиллюстрировать изложенное примерами, полный ответ на вопросы
Хорошо		2. Аргументированность выводов.	глубокое знание теоретических вопросов, ответы на вопросы преподавателя, но допущены незначительные ошибки
Удовлетворительно		3. Умение перевести теоретические знания в практическую плоскость.	знание структуры основного учебно-программного материала, основных положений теории при наличии существенных пробелов в деталях, затруднения при практическом применении теории, существенные ошибки при ответах на вопросы преподавателя
Неудовлетворительно	Не зачтено		существенные пробелы в знаниях основных положений теории, не

			владение терминологией, основными методиками, не способность формулировать свои мысли, применять на практике теоретические положения, отвечать на вопросы преподавателя
--	--	--	---

Разработчик (и): Толкачев Андрей Николаевич, кандидат юридических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна».

ФОС для проведения промежуточной аттестации одобрен на заседании кафедры менеджмента и маркетинга (протокол № 10 от 22.06.2023 г.).