

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Юров Сергей Серафимович Автономная некоммерческая организация высшего образования

Должность: ректор

Дата подписания: 26.04.2023 17:26:25

Уникальный программный ключ:

3cba11a39f7f7fad578ee5ed1f72a427b45709d10da52f2f114bf9bf44b8f14

**“ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДИЗАЙНА”**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ



УТВЕРЖДАЮ

Ректор

 С.С. Юров

«14» апреля 2022 г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Б1.В.ДЭ.02.02 ЭФФЕКТИВНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ (элективная дисциплина)

**Для направления подготовки:**

38.03.02 Менеджмент  
(уровень бакалавриата)

**Типы задач профессиональной деятельности:**

организационно-управленческий; информационно-аналитический

**Направленность (профиль):**

«Маркетинг и реклама»

**Форма обучения:**

очная, очно-заочная

Москва – 2022

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


«01» марта 2022 г.

  
(подпись) /А.Н. Толкачев /


Рабочая программа разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВО 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата), утв. Приказом Министерства образования и науки РФ № 970 от 12.08.2020 г.

СОГЛАСОВАНО:

Декан ФУБ

  
(подпись) /Н.Е. Козырева /

Заведующий кафедрой  
разработчика РПД

  
(подпись) / Е.С. Мальцева /

Протокол заседания кафедры № 8 от «04» марта 2022 г.

## 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

**Цель:** является овладение студентами системой методологических и организационных действий, направленных на изучение социальных объектов и процессов в коммерции.

**Задачи:**

- сформировать у студентов как будущих пользователей результатов исследований (заказчиков) представления о правилах и приемах проведения исследований коммерческих объектов с тем, чтобы они могли достаточно компетентно оценивать качество полученной информации и грамотно ее использовать;
- сформировать у студентов как будущих исполнителей исследований исходную теоретико-прикладную базу для дальнейшего развития исследовательских навыков;
- сформировать у студентов практические навыки и подходы к применению техник переговоров.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

### 2.1. Место дисциплины в учебном плане:

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

**Часть:** Часть, формируемая участниками образовательных отношений, элективные дисциплины

**Осваивается:** 5 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);

**ПК-4** – способен разрабатывать, внедрять и совершенствовать систему маркетинговых коммуникаций в организации

## 4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ОБУЧАЮЩИМСЯ

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения
<b>УК-3</b> Способен осуществлять социальное взаимодействие и	<b>УК-3.1.</b> Определяет стратегию сотрудничества для достижения поставленной цели	<b>Знает:</b> формы, виды и функции стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели <b>Умеет:</b> определять и устанавливать разные виды коммуникации, используя

реализовывать свою роль в команде		стратегии сотрудничества <b>Владеет:</b> навыком социального взаимодействия и стратегиями взаимного сотрудничества для достижения поставленной цели
<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 языке, 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>ПК-4</b> Способен разрабатывать, внедрять и совершенствовать систему маркетинговых коммуникаций в организации	<b>ПК-4.2.</b> Определяет каналы коммуникации с потребителями товаров и услуг организации	<b>Знает:</b> технологию определения каналов коммуникации с потребителями товаров и услуг организации <b>Умеет:</b> определять каналы коммуникации с потребителями товаров и услуг организации <b>Владеет:</b> способностью определять каналы коммуникации с потребителями товаров и услуг организации

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

Общая трудоемкость дисциплины «Эффективные переговоры» для студентов всех форм обучения, реализуемых в АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент составляет: 3 зачетные единицы (108 часов).

Вид учебной работы	Всего число часов и (или) зачетных единиц (по формам обучения)	
	Очная	Очно-заочная
<b>Аудиторные занятия</b>	54	54
<i>в том числе:</i>		
Лекции	18	18
Практические занятия	36	18
Лабораторные работы	-	-
<b>Самостоятельная работа</b>	54	72
<i>в том числе:</i>		
часы на выполнение КР / КП	-	-
<b>Промежуточная аттестация:</b>		
Вид	Зачет – 5 семестр	

Вид учебной работы	Всего число часов и (или) зачетных единиц (по формам обучения)	
	Очная	Очно-заочная
Трудоемкость (час.)	-	-
<b>Общая трудоемкость з.е. / часов</b>	3 з.е. / 108 час.	

## 6. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Темы дисциплины		Количество часов (по формам обучения)							
№	Наименование	Очная				Очно-заочная			
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	Самост. работа (в т.ч. КР / КП)	Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	Самост. работа (в т.ч. КР / КП)
1	Предмет и содержание дисциплины «Эффективные переговоры»	2	4	-	6	2	2	-	9
2	Подготовка переговоров	2	5	-	6	2	3	-	9
3	Техника создания коммуникационного поля	2	5	-	7	2	3	-	9
4	Манипулирование в переговорах	2	4	-	7	2	2	-	9
5	Приемы «жестких переговоров»	2	5	-	7	2	2	-	9
6	Приемы «мягких переговоров»	2	5	-	7	2	2	-	9
7	Модели. Переговоры краткосрочные	3	4	-	7	3	2	-	9
8	Модели. Переговоры долгосрочные	3	4	-	7	3	2	-	9
Итого (часов)		18	36	-	54	18	18	-	72
<b>Форма контроля:</b>		зачет				-	зачет		-
<b>Всего по дисциплине:</b>		108 / 3 з.е.				108 / 3 з.е.			

## СОДЕРЖАНИЕ ТЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

### **Тема 1. Предмет и содержание дисциплины «Эффективные переговоры»**

Цели, задачи, структура курса. Предмет и метод деловых переговоров. Взаимосвязь с другими дисциплинами.

Роль переговоров в работе менеджера. Ведущие субъекты в системе рыночных экономических отношений в современном обществе.

Дерево целей в подготовке и проведении деловых переговоров. Объекты и основные понятия в «Искусстве деловых переговоров»: потребность, запрос, товар, обмен, сделка, рынок, интерес, атмосфера, контекст. Виды переговоров.

Управление переговорами. Основные участники переговоров.

### **Тема 2. Подготовка переговоров**

Переговорщик: компетенции, навыки.

Преимущество креативного переговорщика перед традиционным: 1) подход, 2) конгруэнтность, 3) количество и качество инструментов.

Личностные качества(Soft skills) и профессиональные качества (Hard skills).

Этапы ведения деловых переговоров:

Подготовительный этап.

Этап первоначального позиционирования предполагает открытое аргументированное изложение сторонами своих мнений и намерений.

Поисковый этап.

Финальный этап – принятие решения.

Виды деловых переговоров:

Официальные переговоры строго регламентированы, предполагают ведение протокола, подписание документов.

Неофициальные деловые переговоры близки к непринужденной беседе и чаще всего не подразумевают принятия имеющих юридическую силу решений.

Внешние переговоры – это общение с партнерами по бизнесу и клиентами.

Внутренние – взаимодействие между работниками предприятия.

### ***Тема 3. Техника создания коммуникационного поля***

Управление переговорами.

Подход создания коммуникационного поля. Коммуникационные эффекты.

Ситуация. Выбор ситуации с постановки целей, определения факторов воздействия и применения технологий. Факторы воздействия: (рациональный (контекст) и эмоциональный (атмосфера).

Контекст – как объединяющая основа, на которой строится взаимопонимание и взаимодействие.

Атмосфера переговоров создается за счет обстановки и эмоций.

Стратегия. Контекст. Реакция, прием, способ, стиль.

Метод SMART в создании цели! Выбор цели согласно ее влиянию на следующую цель.

### ***Тема 4. Манипулирование в переговорах***

Манипулирование и его виды. Ситуация оппонента по переговорам и вербальная реакция на манипулирование: отказ, нападение, невнимание со стороны партнеров.

Раскодирование. Выбор оптимальных реакций и скорость их применения.

Скопление реакций в определенных зонах показывает, какой способ переговоров превалирует в наших реакциях. С реакциями и способами связана Техника переговоров. Для ситуаций возражений - раскодирование-выбор вербальной реакции и приема .

Реакции и Приемы демонстрируют нам стиль переговоров, который мы применяем в конкретных бизнес-ситуациях.

Комплекс правил, в рамках которых проходит переговорный процесс, обеспечивающий защиту от манипулирования.

### ***Тема 5. Приемы «жестких переговоров»***

Запасной аэродром / Отвлекающий маневр (переход на другую тему) / Открытие второго фронта (запасное предложение) / Уступаем иллюзорную ценность / Цугцванг (сужение горизонта выбора) / Угроза / Ложная тревога / Подкоп / Провокация.

Прессинг / Цугцванг (сужение горизонта выбора) / Заячий след (ложный след, для нахождения нужного пути) / Угроза / Ложная тревога / Подкоп / Шантаж (давление на слабые места и нагнетание страха) / Провокация.

Визуализация (презентация, демонстрация достижений, образцов) / Обращение к авторитету (нагнетание имиджа производителя, продавца, товара).

#### ***Тема 6. Приемы «мягких переговоров»***

Take it easy (упрощение) / All inclusive / Поддержку обеспечим (демонстрация желания помочь) / Отзеркаливание / Мнимое согласие.

Step by step / Pump and dump / Collect & Get / Китайский квартал (сотрудничество на любых условиях) / Правило волейбола / Пробный шар / Проверка связи / Три+ (поиск общего контекста).

Soft Power / Проблема — решение / Подсказка / На буксир (зарисовка проблемы и предложение оптимального решения, перетягивание на свою сторону) / Секвестирование / Логический подход (выход на часть проблемы) / Запасной аэродром / Отвлекающий маневр (переход на другую тему при отказе).

#### ***Тема 7. Модели. Переговоры краткосрочные***

Showing CEO LeoBurnett Worldwide Эриха Йоахимсталера.

Немецкая модель.

Деловой завтрак .

Stand by от Procter & Gamble Райнера Шобриса.

Mob-house Германа Стерлигова.

Workshop от Томаса Гэда.

Brainstorming итальянцев из Olivetti.

«Игра на вылет» продюсеров шоу-бизнеса.

Extreme от начальника порта Беринговский.

Road show от Coca Cola , Рона-Транс , ВолгаТелеком и Уралсвязьинформ

«Ближе к народу» сибирского предприятия

Переговоры по-китайски - 你吃的飯 (ты ел рис?)

#### ***Тема 8. Модели. Переговоры долгосрочные***

«Деловая программа» в Посольстве Франции.

«Дружба» ресторана «Строгинский дворик».

Mob-house Германа Стерлигова.

Education Президента группы компаний «Хелвет» Валерия Давыденкова.

Арабская модель.

Wrestling от Juicemaster.

«Черепаший шаг» SEIKO CORP.

Переговоры по-корейски 아이스 국수 («лапша со льдом»).

## **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. Лавриненко В.Н. Психология и этика делового общения: учебник для студентов вузов / В.Н. Лавриненко. – 5-е изд., перераб.и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 415с.  
Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=117118](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=117118)
2. Фройнд, Д. Переговоры каждый день: как добиваться своего в любой ситуации / Д. Фройнд. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 276 с.  
Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=254660>
3. Караяни, А.Г. Психология общения и переговоров в экстремальных условиях: учебное пособие / А.Г. Караяни, В.Л. Цветков. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 247 с.  
Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118132>
4. Михайлова К.Ю. Международные деловые переговоры: учебное пособие / К.Ю. Михайлова, А.В. Трухачев. – 6-е изд. перераб. и доп. – Ставрополь: АРГУС, 2013.- 368с.  
Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=277468](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=277468)
5. Титова Л.Г. Технологии делового общения: учебное пособие для студентов вузов. / Л.Г. Титова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА,2015. – 239с.  
Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=436854](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=436854)
6. Джоббер Д., Ланкастер Дж. Продажи и управление продажами: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 622с.  
Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=114548](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=114548)
7. Глейзер Дж. Идеальные переговоры / Дж. Глейзер; пер. с англ. Л.А. Бабук. – Минск: Поппури, 2014. – 185с.  
Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=429506](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=429506)
8. Истратова, О.Н. Психология эффективного общения и группового взаимодействия : учебное пособие / О.Н. Истратова, Т.В. Эксакусто ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Южный федеральный университет, Инженерно-технологическая академия. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2018. – 192 с.  
Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=561043>
9. Рыбкин И.В. Повышаем объемы продаж [Электронный ресурс] / И.В. Рыбкин – М.: Институт общегуманитарных исследований, 2016.  
Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=454078](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=454078)
10. Фройнд, Д. Переговоры каждый день: как добиваться своего в любой ситуации / Д. Фройнд. – Москва : Альпина Паблишер, 2016.  
Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=254660>
11. Храмченко В.Е. Деловое общение с зарубежными партнерами. – Кемерово: КГУ, 2013.  
Режим доступа:[http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=232400&sr=1](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=232400&sr=1)



## **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. <http://www.marketch.ru/> - «Записки маркетолога» форум маркетинговых специалистов
10. <https://alexanderkondratovich.com/> - образовательный ресурс «Школа переговоров»
11. <https://psyera.ru/zhestkiy-stil-peregovorov-1801.htm> - «Жесткий стиль переговоров»
12. <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.

13. <https://psyera.ru/tags/peregovory> - статьи посвященные переговорам, методикам и стилям их проведения, проблемам возникающим при их проведении.

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

### **Кабинет № 423- учебное помещение № I-58 для проведения учебных занятий.**

Учебное помещение оборудовано набором демонстрационного оборудования и набором учебно-наглядных пособий в цифровом виде, обеспечивающих тематические иллюстрации, соответствующие рабочей программе дисциплины.

#### **Учебное помещение оснащено оборудованием и техническими средствами обучения:**

1. стационарный широкоформатный мультимедиа-проектор Epson EB-X41;
2. проекционный экран;
3. доска маркерная учебная;
4. столы - 15 шт.;
5. стулья – 71 шт.;
6. акустическая система;
7. блок управления проекционным оборудованием;
8. персональный компьютер преподавателя (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i5-2100) - 1 шт.

Компьютер подключен к сети «Интернет», с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна».

### **Кабинет № 402- помещение № I-11, для самостоятельной работы.**

#### **Помещение оснащено оборудованием и техническими средствами обучения:**

1. стационарный широкоформатный мультимедиа-проектор Epson EB-X41;
2. проекционный экран;
3. доска маркерная учебная;
4. столы – 14 шт.;
5. стулья – 28 шт.;
6. акустическая система;
7. блок управления проекционным оборудованием;
8. персональный компьютер преподавателя (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i5-2100) - 1 шт.
9. персональные компьютеры - 26 шт.

Все компьютеры подключены 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 приобретается 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.

### ***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.В.ДЭ.02.02 ЭФФЕКТИВНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ**  
**(элективная дисциплина)**

**Для направления подготовки:**

38.03.02 Менеджмент  
(уровень бакалавриата)

**Типы задач профессиональной деятельности:**

организационно-управленческий; информационно-аналитический

**Направленность (профиль):**

«Маркетинг и реклама»

**Форма обучения:**

очная, очно-заочная

**Результаты обучения по дисциплине**

<b>Код и наименование компетенции</b>	<b>Индикаторы достижения компетенции</b>	<b>Результаты обучения</b>
<b>УК-3</b> Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	<b>УК-3.1.</b> Определяет стратегию сотрудничества для достижения поставленной цели	<b>Знает:</b> формы, виды и функции стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели <b>Умеет:</b> определять и устанавливать разные виды коммуникации, используя стратегии сотрудничества <b>Владеет:</b> навыком социального взаимодействия и стратегиями взаимного сотрудничества для достижения поставленной цели
<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 языке, 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>ПК-4</b> Способен разрабатывать, внедрять и совершенствовать систему маркетинговых коммуникаций в организации	<b>ПК-4.2.</b> Определяет каналы коммуникации с потребителями товаров и услуг организации	<b>Знает:</b> технологию определения каналов коммуникации с потребителями товаров и услуг организации <b>Умеет:</b> определять каналы коммуникации с потребителями товаров и услуг организации <b>Владеет:</b> способностью определять каналы коммуникации с потребителями товаров и услуг организации

**Показатели оценивания результатов обучения**

<b>Шкала оценивания</b>			
<b>неудовлетворительно</b>	<b>удовлетворительно</b>	<b>хорошо</b>	<b>отлично</b>
<b>Не знает:</b> формы, виды и функции стратегий сотрудничества для достижения поставленной цели <b>Не умеет:</b>	<b>В целом знает:</b> формы, виды и функции стратегий сотрудничества для достижения поставленной цели, но допускает грубые	<b>Знает:</b> формы, виды и функции стратегий сотрудничества для достижения поставленной цели, но иногда допускает	<b>Знает:</b> формы, виды и функции стратегий сотрудничества для достижения поставленной цели <b>Умеет:</b>

<p>определять и устанавливать разные виды коммуникации, используя стратегии сотрудничества</p> <p><b>Не владеет:</b> навыком социального взаимодействия и стратегиями взаимного сотрудничества для достижения поставленной цели</p>	<p>ошибки</p> <p><b>В целом умеет:</b> определять и устанавливать разные виды коммуникации, используя стратегии сотрудничества, но часто испытывает затруднения</p> <p><b>В целом владеет:</b> навыком социального взаимодействия и стратегиями взаимного сотрудничества для достижения поставленной цели, но часто испытывает затруднения</p>	<p>ошибки</p> <p><b>Умеет:</b> определять и устанавливать разные виды коммуникации, используя стратегии сотрудничества, но иногда испытывает затруднения</p> <p><b>Владеет:</b> навыком социального взаимодействия и стратегиями взаимного сотрудничества для достижения поставленной цели, но иногда испытывает затруднения</p>	<p>определять и устанавливать разные виды коммуникации, используя стратегии сотрудничества</p> <p><b>Владеет:</b> навыком социального взаимодействия и стратегиями взаимного сотрудничества для достижения поставленной цели</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 языке, 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 языке, 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> технологиями построения деловой коммуникации на государственном языке, но часто испытывает</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 языке, 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, но иногда испытывает затруднения</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 языке, 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>

	затруднения		
<p><b>Не знает:</b> технологии определения каналов коммуникации с потребителями товаров и услуг организации</p> <p><b>Не умеет:</b> определять каналы коммуникации с потребителями товаров и услуг организации</p> <p><b>Не владеет:</b> способностью определять каналы коммуникации с потребителями товаров и услуг организации</p>	<p><b>В целом знает:</b> технологии определения каналов коммуникации с потребителями товаров и услуг организации, но допускает грубые ошибки</p> <p><b>В целом умеет:</b> определять каналы коммуникации с потребителями товаров и услуг организации, но часто испытывает затруднения</p> <p><b>В целом владеет:</b> способностью определять каналы коммуникации с потребителями товаров и услуг организации, но часто испытывает затруднения</p>	<p><b>Знает:</b> технологии определения каналов коммуникации с потребителями товаров и услуг организации, но иногда допускает ошибки</p> <p><b>Умеет:</b> определять каналы коммуникации с потребителями товаров и услуг организации, но иногда испытывает затруднения</p> <p><b>Владеет:</b> способностью определять каналы коммуникации с потребителями товаров и услуг организации, но иногда испытывает затруднения</p>	<p><b>Знает:</b> технологию определения каналов коммуникации с потребителями товаров и услуг организации</p> <p><b>Умеет:</b> определять каналы коммуникации с потребителями товаров и услуг организации</p> <p><b>Владеет:</b> способностью определять каналы коммуникации с потребителями товаров и услуг организации</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! Обрато 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. Проведите с кем-нибудь разговор в течение 10 минут, максимально употребляя слова «я, мне, мое», говорите исключительно о себе, не хвастаясь, не жалуясь и не заставляя собеседников скучать.

### 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 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>                      - Такая <u>постановка</u> вопроса для нас неприемлема. На <u>таких</u> условиях мы не работаем. Это исключено!                      - Так не принято, но если у вас вопросы ... , тогда у нас ....</p>
				<p><b>2. Игнорирование - Переключение скорости :</b>                      -О чем речь? Разработка уже проведена. Сейчас самое <u>важное</u>...                      -Ситуация очевидна ! У нас лимит времени – <u>давайте</u> перейдем к вопросу ...                      -<u>Готовы</u> ли вы принять нашу точку зрения?</p>
				<p><b>3.Перевод стрелок на другое лицо:</b>                      -Это ваше решение или... ?                      -Я вижу, Вам никто не сообщил, что этим занимается <u>«X»</u>.</p>
				<p><b>4.Апелляция на статус (правило, большинство) :</b>                      - У нас <u>хороший</u> опыт. Наша <u>позиция</u>... . У нас серьезные <u>достижения</u> . Так работают все компании.</p>
				<p><b>5. Призыв / Контратака / Вопрос-разоблачение / Провокационный вопрос :</b></p>



				-Есть анекдот на эту <u>тему</u> ...
				<b>12. Наводящий вопрос :</b> -Какой <u>ответ</u> вы бы хотели получить от меня? -Какой <u>результат</u> для Вас важен? -Что может изменить ваше решение? Что <u>мы</u> совместно можем сделать? -Стоит ли углубляться в наши мнения, если необходимо выработать <u>практическое</u> решение...? -Если ваш здравый смысл подсказывает поступать иначе, будете ли вы предпринимать какие-то действия?
				<b>13. Смена ролей:</b> -Хорошо! А как вы бы поступили на нашем месте? -Да! Нас тоже подводили партнеры. Разделяю Ваше возмущение. Я бы тоже так отреагировал. -А если на ситуацию посмотреть с точки зрения ...
				<b>14. Compliment / Благодарность / Согласие без уступки (От Юри) / Извинение :</b> -Прежде всего, хочу <u>поблагодарить</u> вас за совместную <u>работу</u> . И <u>высказать</u> добрые слова! -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

ПОЗИЦИОННЫЙ (ЖЕСТКИЙ) – 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.

**АНАЛИТИЧЕСКИЙ** – 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.

**КОНТЕКСТНЫЙ (МЯГКИЙ)** – 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.

### **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 пост-уступку</li> </ul>

<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.

### **Промежуточная аттестация**

#### **Примерные вопросы к зачету:**

1. Введение в теорию переговоров.
2. Игра в предать или сотрудничать.
3. Выгоды переговорщиков.
4. Модели переговоров (модель Дугласа, Модель Гулливера, Модель Кеннеди).
5. Этап Подготовки к переговорам.
6. Переговорные вопросы.
7. Расстановка приоритетов.
8. Диапазон переговоров.
9. Объекты торга.
10. Вопрос силы в переговорах (формула вычисления силы).
11. Этап обсуждения лицом к лицу.
12. Уловки этапа обсуждения.
13. Практическое занятие - Игра в пошаговые переговоры.
14. Типы поведения переговорщиков.
15. Искусство задавать вопросы.
16. Конструктивное переговорное поведение.
17. Личные характеристики переговорщиков и их влияние.
18. Внесение предложений и торг.
19. Поведенческий подход стилей взаимодействия.
20. Введение цветowych обозначений поведенческих стилей.
21. Определение синего, красного и фиолетового поведения.
22. Уловки Этапа внесения предложений.
23. Красный стиль в сфере закупок.
24. Красный стиль в бизнесе. Ошибки игроков за красное.
25. Способы взаимодействия с ярко красными переговорщиками (трудные оппоненты).
26. Вопрос силы на этапе внесения предложений и торга.
27. Уловки этапа завершения торга.
28. Виды завершения торга.
29. Практическое занятие – игра в эскалацию цен.
30. Рациональные переговоры – плюсы и минусы.
31. Принципиальные переговоры – плюсы и минусы.
32. Технические приемы переговоров по Кэмпбу.
33. Модель УТП.
34. Система SPIN и ее применение.
35. Модель «Опросник 12», и ее применение.

36. Модель 4 «К» (Контекст, Контент, Контакт и Канал) эффективной коммуникации.
37. Модель НЛП. Лесли Камерон-Бэндлер.
38. Методика М.Шеррингтона «5 W».
39. Take it easy (упрощение).
40. All inclusive.
41. Отзеркаливание и Мнимое согласие.
42. Запасной аэродром.
43. Уступаем иллюзорную ценность.
44. Цугцванг (сужение горизонта выбора).
45. Провокация и Прессинг.
46. Заячий след.
47. Визуализация (презентация, демонстрация достижений, образцов).
48. Обращение к авторитету (нагнетание имиджа производителя, продавца, товара).
49. Правило волейбола.
50. Пробный шар.
51. Soft Power.
52. Прием Проблема — решение.

#### Критерии оценки при проведении промежуточной аттестации

4-балльная шкала (экзамен, зачет с оценкой)	Двух- балльная шкала (зачет)	Показатели	Критерии
Отлично	зачтено	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Полнота ответов на вопросы и выполнения задания.</li> <li>2. Аргументированность выводов.</li> <li>3. Умение перевести теоретические знания в практическую плоскость.</li> </ol>	глубокое знание теоретической части темы, умение проиллюстрировать изложенное примерами, полный ответ на вопросы
Хорошо			глубокое знание теоретических вопросов, ответы на вопросы преподавателя, но допущены незначительные ошибки
Удовлетворительно			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 № 8 от 04.03.2022 г.).