

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Маркетинг и менеджмент»

ПЕРЕГОВОРЫ

*Методические рекомендации к практическим занятиям
для магистрантов направления подготовки
38.04.02 «Менеджмент»
очной формы обучения*



Могилев 2022

УДК 338.46
ББК 60.9
П27

Рекомендовано к изданию
учебно-методическим отделом
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Маркетинг и менеджмент» «5» мая 2022 г.,
протокол № 12

Составитель ст. преподаватель Л. А. Климова

Рецензент канд. экон. наук, доц. Л. В. Наркевич

Приведены методические рекомендации к практическим занятиям по дисциплине «Переговоры» для магистрантов направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» очной формы обучения.

Учебно-методическое издание

ПЕРЕГОВОРЫ

Ответственный за выпуск	А. В. Александров
Корректор	И. В. Голубцова
Компьютерная верстка	Е. В. Ковалевская

Подписано в печать . Формат 60×84 /16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.
Печать трафаретная. Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 21 экз. Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования
«Белорусско-Российский университет».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/156 от 07.03.2019.
Пр-т Мира, 43, 212022, г. Могилев.

© Белорусско-Российский
университет, 2022

Содержание

Введение.....	4
1 Важность переговоров в современном мире. Обсуждение переговорного процесса: определение, цель и стиль переговоров. Конфликт – сущность, виды и условия проведения, виды конфликтов	5
2 Стили разрешения конфликтов и стили ведения переговоров. Формы и способы ведения переговоров.....	6
3 Критерии оценки переговоров. Стратегии, модели и тактики. BATNA (лучшая альтернатива переговорному соглашению)	9
4 Этапы переговоров. Переговоры по планированию – предварительный этап. Проведение переговоров – решающий этап. Состав группы по ведению переговоров.....	11
5 Методы ведения переговоров на различных этапах переговорного процесса. Оценка ситуации.....	15
6 Принципы подготовки и проведения коммерческой презентации. Навыки хорошего и эффективного переговорщика	18
7 Межличностные коммуникации в переговорах. Ассертивность и управление стрессом.....	20
8 Международное ведение переговоров – культурная обусловленность ведения переговоров. Этикет в бизнесе.....	23
Список литературы.....	26

Введение

Переговорный процесс – неотъемлемый инструмент деловых отношений, включающий в себя поиск соглашения между деловыми партнерами, заинтересованными в сотрудничестве и вместе с тем имеющими свои специфические интересы.

В ходе переговоров происходит продолжительное общение между сторонами с различающимися и пересекающимися интересами, в результате которого они либо достигают соглашения, либо не достигают его в зависимости от ожидаемых ими последствий.

Успешное ведение переговоров требует профессиональной подготовки сторон, чему способствует изучение технологии и психологии переговорного процесса на основе специальной литературы, отражающей современные достижения переговорной практики.

Цель изучения дисциплины – приобретение знаний и навыков о сущности и значении переговоров, возможности выбора стратегии ведения переговоров и правильного проведения беседы, изучение правил, предназначенных для содействия создания климата соглашения, приобретение навыков и приемов тактики ведения переговоров.

В результате изучения дисциплины раскрываются:

- основные понятия конфликтов и переговоров;
- стандарты и правила, которые регулируют поведение людей и процессов, происходящих в переговорных группах;
- инструменты и методы ведения переговоров.

Это позволит будущим специалистам приобрести навыки разработки стратегии и тактики проведения деловых переговоров, освоить приемы подготовки и предоставления успешных презентаций.

1 Важность переговоров в современном мире. Обсуждение переговорного процесса: определение, цель и стиль переговоров. Конфликт – сущность, виды и условия проведения, виды конфликтов

Вопросы для обсуждения

- 1 Понятие и функции переговоров.
- 2 Теория переговорного процесса. Переговоры как основной способ разрешения конфликтов.
- 3 Сущность конфликта.
- 4 Модель процесса конфликта.
- 5 Типы конфликтов.
- 6 Причины конфликтов.
- 7 Процесс и фазы развития конфликта.
- 8 Последствия конфликта в организации.

Ситуационная задача 1.

Четыре года назад три человека создали три предприятия, являясь в каждом из них соучредителями. Каждый из приятелей стал директором одного из предприятий. Через три года два из трех предприятий по разным причинам стали банкротами. Их бывшие директора, являясь соучредителями третьего предприятия, регулярно получают дивиденды с вложенных ранее сумм от функционирующей и процветающей фирмы. Однако нарастает недовольство от того, что третий приятель не позволяет им вмешиваться в руководство своим предприятием. Принимает решения сам. Как соучредители, они все имеют право на принятие управленческих решений. Давление на директора процветающего предприятия растет, отношения ухудшаются. Основные зоны расхождения: распределение прибыли; подходы к ведению дела в целом; кадровые вопросы.

Отношения между совладельцами ухудшаются, при этом, с одной стороны, все заинтересованы в процветании фирмы, с другой стороны, нарастают обида и недоверие друг к другу со всех сторон.

Вопросы к ситуации.

- 1 Возможны ли переговоры между сторонами (обоснуйте ответ)?
- 2 Кто будет сторонами в данных переговорах?
- 3 Если возможны, то какие интересы сторон необходимо удовлетворять через переговоры?
- 4 Как будет сформулирована повестка переговоров?
- 5 Какие предложения может выдвинуть каждая из сторон?
- 6 Что надо сделать каждой из сторон, чтобы переговоры прошли эффективно и конфликт разрешился?

Ситуационная задача 2.

На совещании у директора фирмы «Атлант» подводились итоги работы за первый квартал текущего года. Ситуация на рынке холодильников изменилась, в результате чего на складах фирмы скопилось большое количество нереализованной продукции.

Директором фирмы все обвинения за упущения были возложены на коммерческого директора И. И. Петрова. В свою очередь И. И. Петров уведомил участников совещания о том, что уже в январе у него появилась тревога по поводу реализации холодильников, ввиду чего он дал устное указание начальнику отдела маркетинга В. П. Сидорову определить конъюнктуру рынка на февраль и март. В. П. Сидоров на выдвинутые обвинения ответил, что он об этом впервые слышит. Возник конфликт.

Задания к ситуации.

- 1 Определите причины и природу конфликта.
- 2 Классифицируйте тип конфликта.
- 3 Разработайте модель эффективного управления конфликтом.

2 Стили разрешения конфликтов и стили ведения переговоров. Формы и способы ведения переговоров

Вопросы для обсуждения

- 1 Управление конфликтной ситуацией.
- 2 Структурные методы разрешения конфликтов.
- 3 Межличностные методы разрешения конфликтов.
- 4 Стили разрешения конфликтов.
- 5 Стили ведения переговоров.
- 6 Технология переговоров (формы и способы).

Ситуационная задача 1.

В районе трудился инженер – инспектор архитектурно-строительного контроля Л. В районе назначают нового архитектора К. С первых же дней совместной деятельности они неладили. Между ними возник конфликт, который затянулся на годы. В результате Л. был освобожден от занимаемой должности, хотя работник он знающий и добросовестный.

Дополнительные материалы. Из объяснений Л.: «Началось с мелочей. Архитектор обосновался в отдельном кабинете, отобрал у меня ключи от сейфа, запретил пользоваться печатью, машиной для осмотра объектов. Он лишил меня всякой самостоятельности, возможности присутствовать на заседании исполкома, на приеме объектов... Он меня во всем поучает, даже в мелочах. Когда я готовлю документы за его подписью и указываю «районный архитектор», он жирно исправляет на «архитектор района»... В течение одной недели издаются три приказа «объявить строгий выговор с последним предупреждением».

Реплики архитектора К. в адрес Л.: «Тебе палец в рот не клади... Что ты больше моего знаешь?... А ты и не должен знать, чем мы занимаемся... Делай, что я говорю, и все тут!».

Задания к ситуации.

- 1 Составьте психологические характеристики на конфликтующих.
- 2 Определите причины конфликта.
- 3 Сформируйте идеи о возможных путях преодоления конфликта.

Ситуационная задача 2.

Предприятию предстояло освоить производство нового изделия. Быстро была создана бригада в количестве 16 человек. Бригадиром был назначен опытный рабочий А, имевший опыт работы бригадиром на других участках.

Приступили к работе. Однако вскоре выяснилось, что бригада с заданием не справляется. Никакие меры, предпринимаемые администрацией, не помогли. Производительность труда была низкой. В бригаде одна за другой возникали конфликтные ситуации, были случаи отказа от работы.

После откровенных бесед с рабочими администрация завода выявила истоки сложившейся ситуации. Оказалось, что в бригаде было два рабочих Б и В, вокруг которых группировались по несколько членов бригады. Как правило, мнения этих рабочих шли в разрез с мнением бригадира. По существу, вся бригада была «поделена» между тремя лидерами.

Администрация завода изучила ситуацию, приняла соответствующее решение, после чего дела пошли на лад.

Задания к ситуации.

1 Выберите один из альтернативных вариантов, который может быть реализован администрацией завода и привести к успеху:

- бригадира А перевели на другой участок;
- рабочих Б и В перевели в другую бригаду, А остался бригадиром;
- бригаду разделили на две, назначив бригадирами Б и В;
- бригаду разделили на две, назначив бригадирами А и одного из рабочих (Б или В);
- один из рабочих (Б или В) перешел в другую бригаду;
- бригаду разделили на две, назначив бригадирами А и рабочего Б, который взял к себе в бригаду рабочего В.

2 Приведите аргументы в пользу выбранной альтернативы.

3 Спрогнозируйте поведение коллектива (коллективов) после принятия администрацией соответствующего решения.

Ситуационная задача 3.

В таблице 1 в колонке слева описаны шесть ситуаций, взятых из реальной жизни. Прочтите каждую ситуацию и решите, какой вариант из колонки справа лучше всего раскрывает скрытый смысл высказываний. Правильно выбранный вариант даст возможность продолжить искренний разговор с собеседником.

Таблица 1 – Ситуации (высказывания)

Ситуация (высказывание)	Фраза для поддержания разговора
<p>Молодой рабочий уже месяц работает в бригаде. В беседе с начальником цеха сказал: «Я не могу сказать почему, но я не чувствую себя полноправным членом бригады. Все там приятные люди, однако они как-то замкнулись в тесный кружок, я чувствую себя чужим среди них. Может быть, это все надумано мною? Не знаю»</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Почему бы вам не сделать ребятам что-либо приятное? – Вам кажется, что группа вас не принимает? – Кажется, что вы чем-то не нравитесь членам бригады? – Вы думаете, что они должны считать вас своим?
<p>Молодой рабочий сказал: «Мне неудобно говорить, но мне не нравится, что моя мать решает за меня буквально все. Она совсем не дает мне проявить самостоятельность. Да и к отцу она относится так же»</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Вы думаете, что отец должен быть потверже? – Вам не нравится, что ваша мать слишком строга, а отец слишком мягок? – Вы переживаете, что не восхищаетесь своими родителями? – Когда вы вне дома, то чувствуете облегчение?
<p>Бухгалтер сказал своему начальнику: «Я уже давно работаю на этой должности и не помню случая, чтобы меня заставляли переделывать мой отчет. Вы первый, кто это сделал. Возможно, в отчете есть какие-то неточности, никто от них не застрахован. Но переделывать все...»</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Вы считаете, что несправедливо заставлять вас устранять ваши же ошибки? – Надеюсь, вы проверили отчет перед тем, как показать его мне? – Вам кажется, что вас обвиняют за мелкие неточности? – Вы считаете, что я слишком придираюсь?
<p>Передовой рабочий, которого мастер посылает в поликлинику, говорит: «Да у меня ничего не болит, но если вы так хотите, я, конечно, схожу»</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Может, вы и правы, но посмотрим, что скажут доктора? – Вы недовольны мною? – Вы не хотите идти к врачу? – Вы согласны идти к врачу, раз я советую?
<p>Рабочий говорит бригадиру: «Я не хочу работать вместе с Петуховым. Он лодырь, слишком много думает о себе, а сам жалуется, что ему не помогают. Мне надоело делать за него его же работу»</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Вы считаете, что Петухова надо подтянуть? – Петухов не хочет работать с вами, не так ли? – Вы считаете, что Петухов вносит разлад? – Вы думаете, что Петухову лучше уйти?
<p>Молодого рабочего, допустившего брак, вызвали для объяснения. Войдя к руководству, он сказал: «Не пойму, зачем Вы вызвали меня? Я ни на что не жалуясь, кроме того, меня оторвали от работы. Прошу вас, не задерживайте меня, работа стоит»</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Вы считаете, что помощи вам не нужно? – Вы не верите, что вам могут помочь? – Вы думаете, что вам будут читать нотацию? – Не делайте поспешных выводов

3 Критерии оценки переговоров. Стратегии, модели и тактики. BATNA (лучшая альтернатива переговорному соглашению)

Вопросы для обсуждения

- 1 Основные стратегии ведения переговоров.
- 2 Стратегия торга.
- 3 Партнерская стратегия.
- 4 Основные тактические приемы ведения переговоров.
- 5 Манипулятивно-силовая тактика ведения переговоров.
- 6 Тактика сочетания «жесткой» и «мягкой» позиции.
- 7 Критерии оценки поведения участников переговоров.
- 8 Особенности использования модели BATNA в переговорах.

Задание 1

Представьте себе, что в ответ на Ваше предложение по цене Ваш партнер заявляет следующее: «Ваша цена очень высока. Мы вели переговоры с другой фирмой, они просят меньшую сумму и, кроме того, предложили меньшие сроки». Как вы ответите на эти возражения? Выберите лучший способ ведения переговоров из представленных ниже. Обоснуйте свой ответ.

Способ оттягивания. Воздерживаетесь слишком рано говорить о цене. Сначала объясните, в чем заключается польза продукта, и только потом называйте цену. Не торопитесь сразу соглашаться с требованиями клиента, это делает Ваше предложение малоценным.

Способ бутерброда. Перечислите все преимущества для клиента, которые дает ему Ваше предложение, а «сверху положите» цену. Или наоборот: цена, потом – все преимущества. В конце сказанной фразы будет польза для клиента, а не голые цифры, обозначающие цену. Вы перемещаете внимание партнера с темы денег на обсуждение Вашего продукта и его преимуществ.

Способ сэндвича. «Поместите» цену между двумя «слоями», отражающими пользу для партнера. «Продавайте» свое коммерческое предложение, припася на «десерт» особенно привлекательный аргумент, подтверждающий необходимость принятия предложения и его выгоду для клиента.

Способ сравнения. Соотнесите цену с пользой продукта, со сроком его эксплуатации, с иными расходами клиента: «Хотя новая вывеска стоит на X рублей больше, чем другая, зато она служит в два раза дольше, значит, Вы дополнительно еще три года будете испытывать удовольствие, используя ее в работе».

Способ деления. «Расшифруйте» цену. Разложите ее на более мелкие составляющие.

Способ умножения.

Обращение эмоционального характера. Чаще взывайте к эмоциям партнеров. Дайте понять, что они достойны того, чтобы позволить себе нечто особенное.

Способ подведения итогов. В правой колонке таблицы запишите все недостатки, которые перечислил клиент. Затем вместе с ним еще раз проанализируйте все достоинства и преимущества Вашего предложения и перечислите их в левой колонке таблицы. После этого спросите его, неужели он хочет из-за единичных недостатков отказаться от такого количества преимуществ.

Аргументы, указывающие на недостатки. В составленной таблице укажите цену, которая устраивала клиента. Затем объясните ему, наличие каких недостатков или отсутствие каких преимуществ связано с более низкой ценой. При этом называйте исключаемое преимущество, зачеркивайте его в таблице красным маркером и комментируйте, что означает отсутствие данного преимущества.

Согласительный способ. Воздерживайтесь от скидок, предлагайте иные бесплатные услуги.

Уступка за уступку. Идите на уступки только в том случае, если объем заказа большой и если за этим заказом поступят другие, не меньшие.

Способ продажи отличий. Не продавайте цены! Продавайте те качества, продукты, достижения, сильные стороны, которые отличают Вашу фирму от других:

- интенсивность установочных и монтажных работ;
- богатый опыт;
- отзывы и рекомендации довольных сотрудничавших с Вами партнеров;
- высококачественные консультации и классные специалисты;
- систематическое обслуживание;
- близость к клиенту с точки зрения местонахождения;
- отраслевые ноу-хау и т. д.

Задание 2

Заполните таблицу 2 для основных стратегий ведения переговоров между квартиросъемщиком и хозяином арендуемой квартиры.

Таблица 2 – Стратегии ведения переговоров

Результат переговоров	Характеристика	Последствия в случае успеха реализации стратегии	Принципы ведения переговоров	Стиль переговоров	Стратегия переговоров
«Выигрыш/Выигрыш»					
«Выигрыш/Проигрыш»					
«Проигрыш/Выигрыш»					
«Проигрыш/Проигрыш»					

Задание 3

Сравните мягкий, жесткий и конструктивный подход к тактике ведения переговоров путем заполнения таблицы 3.

Таблица 3 – Сравнение подходов к тактике ведения переговоров

Параметр сравнения	Мягкий подход	Жесткий подход	Компромиссный подход
Участники			
Цель			
Готовность идти на уступки			
Курс в отношениях с людьми и при решении проблемы			
Доверие			
Смена позиций			
Поведение			
Открытость			
Условия соглашения			
Решение			
Критерии отстаивания			
Волевое состязание			
Давление			

4 Этапы переговоров. Переговоры по планированию – предварительный этап. Проведение переговоров – решающий этап. Состав группы по ведению переговоров

Вопросы для обсуждения

- 1 Характеристика основных этапов ведения переговоров.
- 2 Способы подачи позиции на переговорах.
- 3 Состав группы по ведению переговоров.

Задание 1

Раскройте особенности этапов переговорного процесса путем заполнения таблицы 4.

Таблица 4 – Этапы переговорного процесса и их особенности

Этап	Особенности
1 Организационная часть	
2 Содержательная часть	
3 Определение собственных интересов	
4 Определение интересов партнера	
5 Подготовка вариантов предложений	
6 Формирование отношений в процессе переговоров	
7 Анализ результатов и выполнение договоренностей	
8 Неофициальная часть. Виды приемов	

Задание 2

Обдумайте и письменно сформулируйте рекомендации по подготовке и проведению деловых переговоров с предполагаемым партнером по бизнесу.

Задание 3

Составьте алгоритм подготовки руководителем делового совещания.

Задание 4

Вы – консультант по переговорам. Требуется Ваш компетентный совет. К Вам обратилась за помощью деловая женщина и описала следующую ситуацию: «Не так давно мой муж решил открыть собственное дело и предложил мне пользоваться одной автомашиной, пока его фирма не встанет на ноги. Я не возражала, т. к. он согласился завозить меня каждый день на работу и увозить домой. Но однажды вечером он опоздал на полтора часа. Он объяснил это опоздание так: «Бизнес – прежде всего». На следующий день он снова опоздал почти на час и снова дал то же объяснение. «А, кроме того, – добавил он, – у тебя все равно не было, наверное, срочных дел». На этот раз я не смогла сдержаться. Тон моей речи был довольно резким. «Почему ты не мог позвонить своему партнеру и сказать, что у тебя была уже намечена встреча?» – спросила я его. – «Вы могли бы переговорить после того, как ты отвез бы меня домой». В ответ я услышала следующее: «Не думал, что это необходимо. Я полагал, что ты считаешь, что мое дело более важным». – «А как насчет моего дела? – возразила я. – Значит, я должна все понимать и ждать тебя сколько угодно, как послушная женушка!» Мы оба начали горячиться. Если так будет продолжаться и дальше, у меня появятся серьезные опасения за наш совместный брак. Как же мне дальше быть?».

Сделайте письменный комментарий этой проблемной ситуации с позиции консультанта по переговорам.

Тест «Начало переговоров»

- 1 Встретить прибывших гостей (наших или иностранных) должен:
 - а) руководитель фирмы;
 - б) заместитель руководителя;
 - в) начальник отдела;
 - г) симпатичная и обязательно улыбающаяся девушка;
 - д) любой член делегации.
- 2 Переговоры будут проходить в помещении, находящемся на втором этаже. Где Вы будете встречать прибывших гостей:
 - а) в вестибюле первого этажа;
 - б) в вестибюле второго этажа.
- 3 С какой стороны должно идти лицо, встретившее главу делегации:
 - а) справа;
 - б) слева;
 - в) спереди;
 - г) сзади.

4 Представление участников переговоров происходит:

- а) до начала переговоров;
- б) за столом переговоров.

5 В каком порядке происходит представление участников переговоров:

- а) сначала представляются гости;
- б) сначала представляются хозяева.

6 Если среди прибывших есть дамы, пользуются ли они преимуществом при оказании знаков внимания:

- а) пользуются;
- б) только если это глава делегации;
- в) пользуются, только после главы делегации.

7 Во время взаимных представлений Вы не расслышали имя партнера. Что делать? Здесь два правильных ответа:

- а) вручить ему свою визитку;
- б) попросить у него визитку;
- в) просто переспросить.

8 Во время знакомства с приехавшими к заместителю руководителя делегации хозяев к нему обратился сотрудник со срочным опросом по работе. Как следует поступить:

- а) отойти в сторонку и незаметно для всех быстро решить вопрос;
- б) извиниться и ненадолго уйти;
- в) потребовать от сотрудника немедленно покинуть помещение.

9 Согласно этикету, при первой встрече сувениры дарят:

- а) хозяева;
- б) гости.

10 Сувениры вручают:

- а) без упаковки;
- б) в упаковке.

11 Член делегации, получивший сувенир:

- а) упаковку вскрывает;
- б) упаковку не вскрывает.

12 Подарки вручают членам делегаций:

- а) равноценные;
- б) в зависимости от ранга члена делегации.

13 Стоит ли дарить иностранцам матрешки, самовары или другие российские сувениры:

- а) можно дарить;
- б) не стоит.

14 Принято ли делать гравировку на подарке:

- а) принято;
- б) не принято;
- в) желательно.

15 Обязателен ли обмен сувенирами при второй встрече:

- а) не обязателен;
- б) обязателен;

в) по желанию делегации.

16 Может ли следующий подарок повторять предыдущий:

- а) может, если только это не спиртное;
- б) не может, если только это не спиртное.

17 Что является сигналом к началу переговоров:

- а) приглашение главы делегации гостей;
- б) приглашение главы делегации хозяев.

18 С какой стороны от главы делегации размещается переводчик? Здесь два правильных ответа, определите их:

- а) немного спереди;
- б) справа;
- в) слева;
- г) сзади;
- д) если невозможно слева, то сзади;
- е) если невозможно справа, то сзади.

19 Как влияет внешняя привлекательность переводчика на имидж главы делегации, если они разного пола:

- а) повышает;
- б) понижает;
- в) это не имеет значения.

20 Как влияет внешняя привлекательность переводчика на имидж главы делегации, если они одного пола:

- а) повышает;
- б) понижает;
- в) это не имеет значения.

21 Как предпочтительнее садиться при беседе с глазу на глаз:

- а) напротив друг друга;
- б) под небольшим углом.

22 При встрече в узком кругу как надлежит садиться хозяину по отношению к главе делегации гостей:

- а) немного спереди;
- б) справа;
- в) слева;
- г) сзади;
- д) если невозможно слева, то сзади;
- е) если невозможно справа, то сзади.

23 Кто имеет психологическое преимущество в переговорах:

- а) делегация гостей;
- б) делегация хозяев.

24 Какая тактика предпочтительнее в начале переговоров:

- а) прежде всего четко и внятно изложить собственную точку зрения делегации хозяев;
- б) прежде всего постараться понять точку зрения партнера.

25 В начале переговоров одна из сторон рассказывает о себе. Кто это:

- а) хозяйева;

- б) гости;
в) инициатор переговоров.

Ключ к тесту:

1 – г; 2 – а; 3 – б; 4 – а; 5 – б; 6 – в; 7 – а, в; 8 – в; 9 – а; 10 – б; 11 – б; 12 – б;
13 – б; 14 – в; 15 – б; 16 – б; 17 – а; 18 – в, д; 19 – а; 20 – б; 21 – б; 22 – в; 23 – б;
24 – б; 25 – в.

Обработка результатов. Подсчитайте количество совпадений с ключом теста. Определите степень развитости умений и навыков начать переговоры:

- 1–9 баллов – низкая;
10–18 баллов – средняя;
19–25 баллов – высокая.

5 Методы ведения переговоров на различных этапах переговорного процесса. Оценка ситуации

Вопросы для обсуждения

- 1 Вариационный метод ведения переговоров.
- 2 Метод интеграции для ведения переговоров.
- 3 Метод уравнивания для ведения переговоров.
- 4 Компромиссный метод ведения переговоров.
- 5 Оценка ситуации.

Задание 1

Охарактеризуйте основные методы ведения переговоров (таблица 5).

Таблица 5 – Характеристика основных методов ведения переговоров

Параметр	Вариационный метод	Метод интеграции	Метод уравнивания	Компромиссный метод
Сущность метода				
Цели				
Условия				
Преимущества				
Недостатки				

Задание 2

Разработайте индивидуальный алгоритм анализа результатов переговоров (в виде «дерева целей»).

Задание 3

Раскройте особенности использования различных приемов тактики эмоционального давления, применяемой при ведении деловых переговоров (таблица 6). Для каждого приема приведите примеры.

Таблица 6 – Приемы тактики эмоционального давления

Прием	Особенности использования	Пример
1 Зрелищность		
2 Сенсационность		
3 Наскок		
4 Уход в сторону		
5 Возведение плотины		
6 Переакцентирование		
7 Демагогия		
8 Поза скептика		
9 Поза дающего надежду		
10 Вы – правый		
11 Ореол страдальца		
12 Переключение внимания		
13 Разыгрывание ролей		
14 Поза лидера		

Задание 4

Раскройте особенности использования различных приемов тактики рационального ведения деловых переговоров (таблица 7). Для каждого приема приведите примеры.

Таблица 7 – Приемы тактики рационального ведения деловых переговоров

Прием	Особенности использования	Пример
1 Аргументированность		
2 Последовательность выводов		
3 Поиск противоречий в речи оппонентов		
4 Дипломатичность делового спора		
5 Метод «перевертыша»		
6 Уравновешенное реагирование		
7 Культура выражений		
8 Объективность		
9 Отсутствие примитивного максимализма		
10 Твердость убеждений		
11 Совместное решение и обратная связь		
12 Дифференцированный подход к партнерам		
13 Импровизация и подготовленность к переговорам		
14 Консультирование		
15 Прогнозирование		

Задание 5

Успешно ведя переговоры, Вы соглашаетесь в том числе и на то, что выходит за рамки Ваших полномочий. У Вас есть серьезные опасения, что руководство принятое Вами решение может не одобрить.

Сформулируйте и запишите все возможные модели поведения в данной ситуации. Оцените их с точки зрения возможных приобретений и потерь. Выберите наилучший вариант из них.

Задание 6

Вы являетесь руководителем делегации и ведете переговоры по поводу получения весьма крупного и выгодного контракта. Вдруг в середине переговоров один из членов Вашей делегации выступает с инициативой, которая идет вразрез с Вашими планами.

Сформулируйте и запишите все возможные модели поведения в данной ситуации. Оцените их с точки зрения возможных приобретений и потерь. Выберите наилучший вариант из них.

Задание 7

В таблице 8 для каждой переговорной ситуации (графа 1) в соответствии с предложенной тактикой ведения переговоров (графа 2) дайте два варианта ответа (графа 3).

Таблица 8 – Переговорные ситуации и тактика ведения переговоров

Переговорная ситуация	Тактика ведения переговоров	Варианты ответа
1	2	3
<i>Заказчик:</i> 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. <i>Исполнитель:</i> ...	Отказ-интрига	
<i>Покупатель</i> (по телефону): К сожалению, сказать мне вам нечего. Ваше предложение не заинтересовало меня. Причины я объяснять не собираюсь. <i>Продавец:</i> ...	Игнорирование – переключение скорости	
<i>Завод:</i> Нам сырье не подходит. Мы возвращаем бочки с сырьем. <i>Поставщик</i> Вы вскрыли бочки! Обратно не возьмем. <i>Завод:</i> ...	Перевод стрелок на другое лицо	
<i>Генеральный директор:</i> Вы меня уговорили участвовать. Мы две недели готовились и два дня сидели на выставке. Где клиенты? Деньги потрачены зря. Вы умеете только языком трепать. А дело завалили. <i>Начальник отдела маркетинга:</i> ...	Перефразирование	
<i>Поставщик:</i> Вы постоянно задерживаете платежи. За последнюю партию снова недоплата. Значит, мы вынуждены ужесточить наши условия. Или стопроцентная предоплата, или открывайте аккредитив! В контракте есть оговорка на этот счет. <i>Закупец:</i> ...	Наводящий вопрос	

6 Принципы подготовки и проведения коммерческой презентации. Навыки хорошего и эффективного переговорщика

Вопросы для обсуждения

- 1 Принципы подготовки и проведения коммерческой презентации.
- 2 Личностные стили ведения переговоров.
- 3 Навыки хорошего и эффективного переговорщика.
- 4 Черты идеального дипломата.

Задание 1

Выберите интересующий Вас товар или услугу, заполните графу «Польза для клиента» в таблице 9. Проанализируйте все возможности и преимущества. Презентуйте свой товар перед группой.

Таблица 9 – Тренинг по презентации товара или услуги

Объяснение пользы товара (услуги)	Польза для клиента
Для Вас это означает	
Это повышает Ваш(и)	
Это дает Вам	
Это обеспечивает	
За счет этого Вы экономите	
Это позволяет Вам	
Это снижает Ваш(и)	
Это повышает Ваш(и)	
Это уменьшает Ваш(и)	
Это создает благоприятные условия для	
За счет этого Вы совершенствуете	
Благодаря этому Вы станете	
Благодаря этому Вы получите	
Это сокращает	
За счет этого Вы избавляете себя	
Это укрепляет	

Задание 2

Чтобы эффективно проводить переговоры, в своем поведении переговорщик может использовать различные инструменты создания благоприятной атмосферы:

- 1) улыбка (человек без улыбки на лице не должен открывать магазин);
- 2) интонация (доброжелательность, юмор, эмоциональность, назидание, утешение, спокойствие, таинство и т. д.);
- 3) интрига как преодоление равнодушия («Наша встреча связана с самой необычной ситуацией»);
- 4) комплимент («Это благодаря вам»);
- 5) имя клиента (самый сладостный и самый важный для него звук на любом языке);

- 6) поднятие авторитета клиента («Мы знаем, что у вас серьезная компания»);
- 7) сувенир («Хотим вам сделать презент»);
- 8) совпадение контекста и интересов («Да, мы тоже оказались в такой ситуации»);
- 9) сюрприз («Именно для вас мы подготовили такое предложение»);
- 10) выявление перспектив сотрудничества («У нас много совместных проектов»);
- 11) убедительность и обнадеживание («Совместно мы многое сделаем»);
- 12) поведение («У меня ощущение, что мы знакомы сто лет!»).

Используйте все приемы для успешного завершения переговоров в следующих ситуациях:

ситуация 1 – Вы – продавец салона бытовой техники, который склоняет неуверенного покупателя совершить покупку телевизора «здесь и сейчас»;

ситуация 2 – Вы – поставщик, который задерживает поставку цемента на стройку;

ситуация 3 – Вы – менеджер туристической фирмы, который предлагает семье купить тур в Египет по акции «Раннее бронирование».

Задание 3

Для ситуаций, представленных в таблице 10, примените технологию креативных переговоров «Трансформация отказа в повод поговорить».

Таблица 10 – Трансформация отказа в повод поговорить

Отказ партнера	Раскодирование	Креатив	Реакция	Прием
«Некогда!»	Время – больное место, лучше не трогать. Партнер «заморожен» и эмоционально подавлен	Зажечь и заинтересовать		
«Не хочу этим заниматься!»	Нет желания и мотивации	Увлечь и побудить		
«Не интересно ваше предложение!»	Имеет интерес в другом	Выяснить предмет интереса и привязать свой предмет. Раскрыть свою значимость и прицепить к ней интригу		
«Не понимаю и не признаю!» (дискредитация)	Не может оценить выгоды	Обосновать различия с заимствованием критериев оценки у авторитета		
«Не доверяю!» (плохая репутация)	Отчужденность	Сближение для эмоционального комфорта на общей теме (выгода дело, семья, увлечения)		
«Не могу выбрать!»	Жалуется на выбор, не обнаружил пристрастий	Опыт применения, примеры		
«Да! Но тебе я скажу «нет»	Неприятнь	Подключение третьего лица		

7 Межличностные коммуникации в переговорах. Ассертивность и управление стрессом

Вопросы для обсуждения

- 1 Вербальная и невербальная коммуникация.
- 2 Концепция ассертивности.
- 3 Характеристики ассертивного поведения.
- 4 Преимущества развития навыков ассертивности.
- 5 Причины стресса.
- 6 Модель стрессовой реакции факторов, вызывающих стресс (организационные и личностные факторы).
- 7 Управленческие стратегии, направленные на устранение стресса.

Задание 1

Жанна Христордар только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христордара». Компания владела сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию еще в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Богдана Христордара, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один – торговое, а другой – политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил два-три дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами.

Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они мотивированы к работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее от суждений, которые они делали, его начала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Как результат, ряд его указаний точно не выполнялись магазинами. Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они могли делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим окружением. Сам Богдан

чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, как ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Ты называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем я знаю о мотивации людей то, что главное – деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь что-то еще, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твое обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?»

Вопросы к заданию.

1 Как тот бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области коммуникации?

2 Какой управленческий стиль преобладал у деда и отца Жанны и как он влиял на решение проблем межличностной и организационной коммуникации в компании?

3 Какие формы коммуникации с подчиненными преимущественно использовал Христодар-отец?

4 Где у Христодара-отца происходил сбой в коммуникационном процессе?

5 Какие коммуникационные барьеры имели место в компании? Какие меры Вы предложили бы для их устранения?

6 Какие коммуникационные сети использовались Христодаром-отцом во взаимодействии с подчиненными?

7 Какой коммуникационный стиль преимущественно использовал Христодар-отец в общении с подчиненными?

8 Какие невербальные формы коммуникации использовал Христодар-отец и были ли они эффективными?

9 Как бы Вы на месте Жанны ответили отцу на его монолог?

Задание 2

Опишите коммуникационный процесс на примере взаимодействия преподавателя и магистранта в аудитории в ходе разбора какой-либо ситуационной задачи. Критериями оценки являются адекватность используемых терминов для описания каждого из этапов процесса коммуникации и качество ответов на вопросы, включая оформление.

Задание 3

Выполните следующие упражнения.

Упражнение 1 «Передача чувств». Все встают в затылок друг к другу. Последний поворачивает предпоследнего и передает ему мимикой какое-либо чувство (радость, гнев, печаль, удивление и т. п.), второй человек должен передать следующему это же чувство. У первого спрашивают, какое чувство он получил, и сравнивают с тем, какое чувство было послано вначале.

Упражнение 2 «Читать человека как книгу». Выберите себе партнера, которого менее всего знаете. Вначале задайте ему вопросы, на которые Вы знаете, что последует ответ «да», и наблюдайте за бессознательными различиями в лице и позе, пока партнер думает, как ответить. Затем задайте ему вопросы, на которые человек обязательно ответит «нет», и наблюдайте за изменениями в дыхании, в лице, когда человек отвечает «нет». Продолжайте задавать вопросы до тех пор, пока не почувствуете, что заметили разницу в выражении лица, дыхании, позе человека при ответе «да» и ответе «нет». Когда Вы будете уверены, что знаете, как ответит человек, попробуйте угадать его ответ по невербальным проявлениям, прежде чем он выскажет его вслух.

Упражнение 3 «Подсказка». Участники разбиваются на две команды, каждая команда придумывает несколько слов, записывает их на отдельные листочки бумаги. Затем из противоположной команды выбирают человека, которому дают прочитать слово, и он должен жестами объяснить своей команде, что это за слово, а команда должна угадать его. Затем выбирается другой человек из чужой команды, который «показывает» новое слово. Сравняется, какая команда лучше справилась.

Упражнение 4 «Цепочка комплиментов». Все участники занятия садятся в большой круг, каждый должен внимательно посмотреть на партнера, сидящего слева, и подумать о том, какая черта характера, какая привычка этого человека ему нравится, и он хочет сказать об этом, то есть сделать комплимент. Начинает любой из членов группы, который готов сказать приятные слова своему партнеру, сидящему слева. Во время высказывания все участники должны внимательно слушать выступающего. Тот участник, которому сделан комплимент, должен как минимум поблагодарить, а затем, установив контакт с партнером, сидящим слева от него, сделать свой комплимент; и так по кругу, пока все участники не обменяются комплиментами.

Упражнение 5 «Поиск лучшего комплимента». Разделитесь на пары и говорите друг другу приятные слова (по одной минуте на партнера). Каждый выбирает комплимент, который наиболее ему понравился, и объясняет, почему этот комплимент оказался удачным.

Упражнение 6 «Ищем объединяющие качества». Все участники занятия садятся в круг, каждый должен внимательно посмотреть на соседа слева и сказать о том, какое качество объединяет его с этим соседом. Например: «Вася, я думаю, мы оба с тобой одинаково общительны». Партнер отвечает: «Я согласен, но только...» – и называет различия. Обе реплики должны выглядеть как комплимент, быть приятны партнеру.

Упражнение 7 «Качества, вызывающие восхищение, симпатию». Все участники занятия садятся в круг, каждый должен внимательно посмотреть на соседа слева и сказать о том, какое качество восхищает или хотя бы вызывает симпатию. Например: «Вася, а мне нравится твоя предусмотрительность». Партнер благодарит за комплимент и отвечает взаимным комплиментом.

Упражнение 8 «Конструктивная критика». Все участники занятия садятся в круг, каждый должен внимательно посмотреть на соседа слева и высказать критическое замечание. Например: «Вася, мне не нравится твоя привычка лукавить». Партнер отвечает взаимностью, но так, чтобы критика отчасти являлась комплиментом.

Упражнение 9 «Манипулятивное воздействие». Придумайте способы манипулятивного воздействия, которые позволят вам попасть на киносеанс при отсутствии билета. Представьте себя:

- а) молодой симпатичной девушкой;
- б) женщиной средних лет, которая стремится выглядеть моложе;
- в) сурового вида пожилой женщиной;
- г) пожилым мужчиной интеллигентного вида;
- д) подростком, у которого недостаточно денег на покупку билета.

8 Международное ведение переговоров – культурная обусловленность ведения переговоров. Этикет в бизнесе

Вопросы для обсуждения

- 1 Понятие международных переговоров.
- 2 Классификация международных переговоров.
- 3 Функции и особенности международных переговоров.
- 4 Понятие национального переговорного стиля.
- 5 Деловой этикет.

Задание 1

Проведите сравнительный анализ японской, американской и российской моделей управления и ведения переговоров путем заполнения таблицы 11.

Таблица 11 – Сравнительный анализ различных моделей управления и ведения переговоров

Характеристика	Японская модель	Американская модель	Российская модель
Преобладающий метод управления			
Преобладающий стиль руководства			
Сосредоточенность менеджеров			
Преобладающий тип управленческих решений			
Структура управленческих решений			
Преобладающая стратегия ведения переговоров			
Преобладающие тактики ведения переговоров			
«Любимые» приемы в переговорном процессе			
Распределение ролей в переговорном процессе			

Задание 2

Выберите страну для проведения переговоров: Англия, Италия, Франция, Америка, Япония, Германия, Турция, Норвегия, Ирак. Для выбранной страны опишите переговорный процесс по параметрам, указанным в таблице 12.

Таблица 12 – Переговорный процесс с иностранными партнерами

Параметр	Расшифровка параметра	Значение параметра для выбранной страны
Цель переговоров	Контакт / Установление личных отношений	
Стратегия	«Перетягивание каната» (win-lose) / «Увеличение пирога» (win-win)	
Стиль переговоров	Формальный / Неформальный	
Коммуникационный стиль	Прямой / Непрямой	
Чувствительность ко времени	Высокая / Низкая	
Процесс заключения сделки	Сверху вниз / Снизу вверх	
Кто принимает решение	Лидер / Группа	
Эмоциональность	Эмоциональные / Неэмоциональные	
Отношение к риску	Положительное / Отрицательное	

Тест «Деловой этикет в общении с иностранными партнерами»

1 Укажите, какое правило поведения в различных странах не оказывает влияния на деловое общение:

- а) традиции и обычаи;
- б) климат;
- в) черты национального характера;
- г) форма государственного и политического устройства.

2 Что не относится к основным национальным чертам характера англичан:

- а) вежливость;
- б) эмоциональность;
- в) законопослушность;
- г) деловитость.

3 Какой фактор из нижеперечисленных в деловых переговорах ценится во Франции:

- а) личные связи;
- б) черты национального характера;
- в) пунктуальность;
- г) процедура знакомства.

4 Какое основное правило в одежде необходимо соблюдать при ведении деловых переговоров с французами:

- а) неформальная форма одежды на переговорах;
- б) национальные элементы в одежде;
- в) одежда высокого качества из натурального материала;
- г) яркие, броские тона в одежде.

5 Как не следует обращаться к женщине в Германии на деловых переговорах:

- а) Frau Doktor;
- б) Gnadiges Fraulein;
- в) Gnadige Frau;
- г) Fraulein.

6 Какая форма приветствия наиболее распространена в Японии:

- а) низкий поклон;
- б) рукопожатие;
- в) похлопывание по плечу;
- г) объятия.

7 Что означает в деловых переговорах с японскими партнерами кивание головой:

- а) согласие;
- б) отказ;
- в) указание на то, что мысль собеседника понятна;
- г) указание на то, что в переговорах стороны пришли к полному взаимопониманию.

8 Что не является характерной чертой американского делового этикета:

- а) утилитаризм;
- б) почитание традиций;
- в) пренебрежение к мелочам;
- г) ясность и простота в общении.

9 Как не принято обращаться в Южной Корее к деловому партнеру:

- а) по имени;
- б) по фамилии;
- в) по должности;
- г) по фамилии и имени.

10 Каким фактором обусловлены этикетные правила в странах Ближнего и Среднего Востока:

- а) национальными традициями;
- б) темпераментом;
- в) религиозными верованиями;
- г) эмоциональностью.

11 Какие дни считаются выходными в странах Ближнего Востока:

- а) суббота, воскресенье;
- б) воскресенье, понедельник;
- в) пятница, суббота;
- г) четверг, пятница.

12 Выберите из нижеперечисленных темы, которые не следует затрагивать в деловом общении с партнерами из стран Ближнего и Среднего Востока:

- а) национальной безопасности;
- б) политики и религии;
- в) культуры и искусства;
- г) семьи и брака.

13 Выберите правильное определение понятия «сохбет», используемого в Турции:

- а) беседа за чаем с пирожными;
- б) обеденный перерыв;
- в) договоренность о подписании контракта;
- г) выражение недоверия участникам переговоров.

14 Какой знак в арабских странах указывает на окончание деловой беседы:

- а) телефонный звонок во время беседы;
- б) предложение выпить чашку кофе;
- в) вопросы о здоровье;
- г) подача к кофе прохладительных напитков.

15 На какой период года не следует назначать деловые переговоры в Скандинавских странах:

- а) на осенний период;
- б) на зимний период;
- в) на летний период;
- г) на весенний период.

Ключ к тесту:

1 – б; 2 – г; 3 – а; 4 – в; 5 – г; 6 – а; 7 – в; 8 – б; 9 – а; 10 – в; 11 – г; 12 – б; 13 – а; 14 – г; 15 – в.

Обработка результатов. Подсчитайте количество совпадений с ключом теста. Определите уровень знания делового этикета при ведении переговоров с иностранными партнерами:

- 1–4 баллов – низкий;
- 5–9 баллов – средний;
- 10–15 баллов – высокий.

Список литературы

1 **Асмолова, М. Л.** Искусство презентаций и ведения переговоров: учебное пособие / М. Л. Асмолова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 247 с.

2 **Этика деловых отношений: учебник / В. К. Борисов [и др.].** – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 176 с.

3 **Михайлова, К. Ю.** Международные деловые переговоры: учебное пособие / К. Ю. Михайлова, А. В. Трухачев. – Ставрополь: АГРУС Ставропольского гос. аграрного ун-та, 2019. – 368 с.

4 **Лашко, С. И.** Международные переговоры: учебное пособие / С. И. Лашко, И. О. Мартыненко. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 132 с.

5 **Деловое общение: учебник для вузов / П. И. Сидоров [и др.].** – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 384 с.

6 **Папкина, О. В.** Деловые коммуникации: учебник / О. В. Папкина. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 160 с.