

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 23.12.2024 11:22:52

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»**

**УТВЕРЖДАЮ**

**Начальник**

**учебно-методического управления**

**Платонова Т.К.**

**«25» июня 2024 г.**

**Рабочая программа дисциплины**  
**Технологии и стратегии бизнес-коммуникаций в торговле**

Направление 38.03.06 Торговое дело

Направленность 38.03.06.06 "Организация и управление бизнесом в сфере торговли"

Для набора 2024 года

Квалификация  
Бакалавр

**КАФЕДРА      Коммерция и логистика****Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	<b>6 (3.2)</b>		Итого	
	16			
Неделя	16			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	6	6	6	6
Практические	6	6	6	6
Итого ауд.	12	12	12	12
Контактная работа	12	12	12	12
Сам. работа	92	92	92	92
Часы на контроль	4	4	4	4
Итого	108	108	108	108

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 25.06.2024 г. протокол № 18.

Программу составил(и): к.э.н., доцент, Халатян С.Г.

Зав. кафедрой: д.э.н., проф. Полуботко А.А.

Методический совет направления: д.э.н., профессор Костоглодов Д.Д.

**1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

1.1	формирование компетенций и знаний у студентов о стратегиях и тактиках бизнес-коммуникаций, а также о методиках формирования разработки бренд-коммуникационных стратегий и программ
-----	--

**2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

**ПК-2: Способность взаимодействовать с бизнес-партнерами, выстраивать отношения сотрудничества, выявлять и учитывать потребности и интересы других, предлагать взаимовыгодные решения и работать над совместным развитием идей/проектов для достижения общей цели**

**ПК-1: Способность организовывать, планировать, контролировать материально-техническое обеспечение предприятий, закупку, продажу (сбыт), обмен и продвижение товаров от производителей к потребителям**

**В результате освоения дисциплины обучающийся должен:****Знать:**

технологии переговоров при реализации торговых процедур (соотнесено с индикатором ПК-1.1);  
основные формы, виды и особенности бизнес коммуникаций, типологию и специфику ведения переговоров (соотнесено с индикатором ПК-2.1)

**Уметь:**

выбирать технологию и выстраивать бизнес-коммуникацию в торговле (соотнесено с индикатором ПК-1.2);  
выстраивать долгосрочные отношения с бизнес партнерами на базе выбранной стратегии коммуникации (соотнесено с индикатором ПК-2.2)

**Владеть:**

технологиями бизнес-коммуникаций в торговле при обмене в закупочной деятельности и в процессе продаж (соотнесено с индикатором ПК-1.3);  
навыками организации и проведения деловых переговоров в торговом бизнесе (соотнесено с индикатором ПК-2.3)

**3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ****Раздел 1. Введение в основы бизнес-коммуникаций**

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
1.1	Обзор видов коммуникаций в бизнесе. Виды и формы коммуникации в бизнесе / Лек /	6	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.2	Обзор видов коммуникаций в бизнесе. Виды и формы коммуникации в бизнесе / Пр /	6	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.3	Обзор видов коммуникаций в бизнесе. Виды и формы коммуникации в бизнесе / Ср /	6	14	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.4	Электронные коммуникации. Роль электронных коммуникаций в бизнесе и их особенности / Ср /	6	14	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3

**Раздел 2. Стратегии бизнес-коммуникаций**

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
2.1	Стратегии письменных коммуникаций: убеждающие письма, служебные записки, краткие отчеты и предложения. Инструкции, деловая документация, политика фирмы и процедуры ее реализации / Лек /	6	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.2	Стратегии письменных коммуникаций: убеждающие письма, служебные записки, краткие отчеты и предложения. Инструкции, деловая документация, политика фирмы и процедуры ее реализации / Пр /	6	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.3	Стратегии письменных коммуникаций: убеждающие письма, служебные записки, краткие отчеты и предложения. Инструкции, деловая документация, политика фирмы и процедуры ее реализации / Ср /	6	16	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.4	Стратегии устных коммуникаций: невербальные коммуникации, публичные презентации, совещания. Коммуникации конфликт / Ср /	6	16	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3

**Раздел 3. Виды деловой риторики и межкультурные особенности**

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
3.1	Деловая риторика и тактика ведения спора. Построение речи в деловом общении / Лек /	6	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
3.2	Деловая риторика и тактика ведения спора. Построение речи в деловом общении / Пр /	6	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
3.3	Деловая риторика и тактика ведения спора. Построение речи в деловом общении / Ср /	6	16	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
3.4	Особенности ведения бизнес-коммуникаций в разных странах. Правила делового общения в Китае, Индии и ЮАР. / Ср /	6	16	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
3.5	/ Зачёт /	6	4	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3

**4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

**5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ****5.1. Основная литература**

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Хамаганова, К. В.	Теория переговоров: учебное пособие	Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2019	<a href="https://www.iprbookshop.ru/102683.html">https://www.iprbookshop.ru/102683.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.2	Дагаева, Е. А.	Деловые переговоры: учебное пособие	Таганрог: Таганрогский институт управления и экономики, 2019	<a href="https://www.iprbookshop.ru/108077.html">https://www.iprbookshop.ru/108077.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

**5.2. Дополнительная литература**

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Борисова, Е. Н.	Введение в межкультурную коммуникацию: учебно-методическое пособие	Москва: Согласие, 2015	<a href="https://www.iprbookshop.ru/43933.html">https://www.iprbookshop.ru/43933.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.2	Сахнюк, Т. И.	Деловые коммуникации: учебное пособие	Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2013	<a href="https://www.iprbookshop.ru/47297.html">https://www.iprbookshop.ru/47297.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3		Стратегии бизнеса	, 2013	<a href="https://www.iprbookshop.ru/106278.html">https://www.iprbookshop.ru/106278.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

**5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

ИСС "КонсультантПлюс";  
ИСС "Гарант" <http://www.internet.garant.ru>  
База данных Федеральной службы государственной статистики <https://rosstat.gov.ru/>

**5.4. Перечень программного обеспечения**

Операционная система РЕД ОС  
Libreoffice

**5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья**

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

**6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

**7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

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

#### 1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
<b>ПК-1: Способность организовывать, планировать, контролировать материально-техническое обеспечение предприятий, закупку, продажу (сбыт), обмен и продвижение товаров от производителей к потребителям</b>			
Знать- технологии переговоров при реализации торговых процедур	Уровень знаний, полученный студентами в ходе изучения материалов лекций, учебной литературы при подготовке к практическим занятиям	полнота и содержательность ответа ; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; объем выполненных работы	Вопросы к зачету (1-26) Т(1-21) О (1-17) СР Р2 (1-8)
Уметь – выбирать технологию и выстраивать бизнес-коммуникацию в торговле	Умение применять полученные знания в ходе изучения материалов лекций, учебной литературы при подготовке и выполнении тестовых заданий на практических занятиях	полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; объем выполненных работы	Вопросы к зачету (1-26) КЗ -2
Владеть – технологиями бизнес-коммуникаций в торговле при обмене закупочной деятельности и в процессе продаж	Использует современные информационно-коммуникационные технологии и глобальные информационные ресурсы в процессе подготовки к опросу, собеседованию, решению расчетных заданий	полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры при подготовке к написанию рефератов; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; объем выполненных работы	Вопросы к зачету (1-26) КЗ -1
<b>ПК-2: Способность взаимодействовать с бизнес-партнерами, выстраивать отношения сотрудничества, выявлять и учитывать потребности и интересы других, предлагать взаимовыгодные решения и работать над совместным развитием идей/проектов для достижения общей цели</b>			
Знать- основные формы, виды и особенности бизнес коммуникаций, типологию и специфику ведения переговоров	Уровень знаний, полученный студентами в ходе изучения материалов лекций, учебной литературы при подготовке к практическим занятиям	полнота и содержательность ответа ; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; объем выполненных работы	Вопросы к зачету (1-26) Т(1-21) О (1-17) СР Р1 (1-12) Р (-31)
Уметь выстраивать долгосрочные отношения с бизнес	Умение применять полученные знания в ходе изучения материалов лекций, учебной литературы при	полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение	Вопросы к зачету(1-26) КЗ (1-7)

партерами на базе выбранной стратегии коммуникации	подготовки и выполнении тестовых заданий на практических занятиях	пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; объем выполненных работы	P (-31)
Владеть – навыками организации и проведения деловых переговоров в торговом бизнесе	Использует современные информационно-коммуникационные технологии и глобальные информационные ресурсы в процессе подготовки к опросу, собеседованию, решению расчетных заданий	полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры при подготовке к написанию рефератов; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; объем выполненных работы	Вопросы к зачету (1-26) КЗ (1-7) P (-31)

### 1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной бально - рейтинговой системы в 100-балльной шкале.

50-100 баллов (зачтено);

0-49 баллов (не зачтено).

## **2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

### **Вопросы к зачету**

1. В чем выражается роль переговоров в жизни современного общества?
2. Охарактеризуйте переговорный процесс как форму коммуникации и как способ взаимодействия сторон.
3. Перечислите основные ситуации и функции деловых переговоров.
4. Дайте определение переговорного процесса, его характеристики и этапы.
5. Сравните особенности места и роли переговоров в западном обществе и в России. Каковы реалии современной российской экономической жизни?
6. Как знание межкультурных различий может помочь в проведении деловых переговоров? Какие классификации деловых культур, кроме классификации Ф. Тромпенаарса, вы знаете?
7. В чем проявляется требовательность современных покупателей/ заказчиков?
8. Раскройте содержание понятия «планирование переговорного процесса».
9. Какими принципами необходимо руководствоваться при подготовке к деловым переговорам?
10. Каковы основные мероприятия плана подготовки к деловым переговорам? Какие методы подготовки команды к переговорам .
11. Какими качествами должен обладать переговорщик?
- 12 Раскройте различие между понятиями «цель переговоров» и «результат переговоров». Перечислите основные виды целей.
13. Охарактеризуйте основные стратегии переговоров.
14. Что включает в себя информационная подготовка?
15. Что значит определить «предел возможностей сторон»?
16. Почему важно иметь информацию об организационной культуре, этапе развития и особенностях организационной коммуникации возможного партнера?
17. Каковы особенности подготовки к международным переговорам?
18. В чем отличие понятий «позиции» и «интересы»?
19. Каковы четыре способа подачи позиций?
20. Как применяется теория потребностей в переговорном процессе?
21. Манипуляции в деловых переговорах

22. Какова роль дискуссии в выявлении интересов?
23. Как интересы определяют критерии результативности переговоров?
24. Назовите причины, препятствующие выявлению интересов сторон.
25. В чем опасность позитивных и негативных ожиданий в переговорном процессе?
26. Конфликт в коммерческих переговорах. Пути выхода.

**Критерии оценивания зачета:**

50-100 баллов (зачтено) - наличие в целом твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;

0-49 баллов (не зачтено) - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

**Тесты**

**1. Многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми — это процесс:**

- а) общения
- б) понимания
- в) восприятия

**2. Человек, который обычно весьма активен, предпочитает идти к разрешению конфликта своим определенным путем, используя стиль:**

- а) приспособления
- б) конкуренции
- в) компромисса

**3. Прямое деловое общение характеризуется:**

- а) ответными реакциями собеседников
- б) общением в пределах видимости
- в) непосредственным речевым контактом

**4. Во многих случаях, имидж — это результат умелой ориентации в конкретной ситуации, а именно правильного выбора своей:**

- а) модели поведения
- б) заинтересованности в отношениях с другими
- в) способности к общению

**5. Акцент в подтверждающих вопросах делают на:**

- а) наиболее сложной проблеме
- б) вновь возникших вопросах
- в) том, что связывает партнеров

**6. При авторитарном стиле ведения совещания руководитель:**

- а) допускает возражения
- б) уверенно держит бразды правления
- в) ищет поддержку среди коллег

**7. Хорошая репутация бизнесмена базируется, в первую очередь, на профессионализме и:**

- а) вежливости
- б) привлекательном имидже
- в) деловой обязательности

**8. Цель формального приема в начале переговоров:**

- а) создать атмосферу взаимопонимания
- б) высказать точку зрения своей стороны
- в) выслушать точку зрения партнеров

**9. В деловой этике осознание невозможности немедленного преодоления слабости партнера, его недостатков — это проявление принципа:**



- а) сознательности
- б) постепенности
- в) терпимости

**10. Коммуникативная сторона общения:**

- а) взаимопонимание участников общения
- б) обмен информацией между людьми
- в) организация взаимодействия между людьми

**11. Стратегия мягкого подхода к переговорам состоит в том, чтобы:**

- а) избегать конфронтации
- б) избегать личных оскорблений
- в) мягко, но неуклонно отстаивать свою позицию

**12. Термин «этика» ввел:**

- а) Сократ
- б) Аристотель
- в) Демокрит

**13. Повторение собеседником вашего вопроса — это вопросы:**

- а) однополюсные
- б) риторические
- в) зеркальные

**14. Этика — это:**

- а) развитие человеческого общества
- б) внутреннюю природу человека
- в) мораль и нравственность

**15. Видение себя глазами партнера по общению — это:**

- а) рефлексия
- б) отчуждение
- в) идентификация

**16. Сбору сведений по проблеме переговоров способствуют вопросы:**

- а) однополюсные
- б) информационные
- в) для ориентации

**17. Эмпатия — это постижение эмоционального состояния человека в форме:**

- а) размышлений
- б) взаимодействия
- в) сопереживания

**18. Деловая этика представляет собой:**

- а) личное поведение человека
- б) совокупность принципов поведения людей
- в) деловые отношения предпринимателей

**19. Альтернативные вопросы предоставляют не более ... вариантов выбора:**

- а) пяти
- б) двух
- в) трех

**20. Теория речи, искусство речи и ораторское мастерство — области знаний, которые охватывает понятие:**

- а) «интроверсия»
- б) «риторика»
- в) «лингвистика»

**21. Термин «коммуникация» прежде всего употребляется в смысле:**

- а) специфической формы взаимодействия людей в трудовой деятельности
- б) хозяйственных сооружений
- в) транспортной инфраструктуры

**Инструкция к выполнению теста**

Время выполнения теста – 40 минут. При выполнении теста пользоваться словарём нельзя. Вы получили тест и матрицу. Напишите ваше имя и фамилию на каждом листе матрицы. В тесте слева даны предложения (1, 2 и т.д.), а справа - варианты выбора. Выберите правильный вариант и отметьте соответствующую букву на матрице. Например: а, б, в (б - правильный вариант) Если Вы ошиблись и хотите исправить ошибку, сделайте так: а, б, в (в - ошибка, б - правильный вариант). Отмечайте правильный выбор только на матрице, в тесте ничего не пишете. Проверяется только матрица.

Критерии оценивания:

Максимальный балл – 5 баллов

5 баллов	- выставляется обучающемуся, за 25 правильно выполненных тестовых заданий
3-4 балла	- выставляется обучающемуся за 15 -24 правильно выполненных тестовых заданий
2 балла	-выставляется обучающемуся за 10-14 правильно выполненных тестовых заданий
0-1 балла	-выставляется обучающемуся за 5-9 правильно выполненных тестовых заданий

### Кейс – задание 1

#### Описание ситуации

Надежда – директор компании, которая продает кормовые добавки агропредприятиям. Она, не смотря на то, что в ее компании достаточно продавцов, предпочитает, когда это только возможно, ездить на переговоры сама. Надежда влюблена в свои продукты: когда говорит о них, вся просто светится. Она уверена, что лучший способ завоевать клиента – дарить ему счастье.

Надежда приезжает на переговоры к главному агроному агрохозяйства Александру Петровичу. По телефону она в двух словах рассказала о своих продуктах и попросила назначить встречу.

#### Переговоры

Она «влетает» в кабинет, почти подбегает к только что привставшему Александру и захватывает его руку в свои. Рука агронома делает попытки вырваться, но получает свободу только секунд через шесть после захвата. (1)

Надежда, чуть наклонившись вперед:

— Наконец-то мы встретились. Я очень рада вас видеть. Уверена, мы будем отличными партнерами. (2)

— Я не говорил, что мы будем работать...

— Будем-будем. Когда вы узнаете, с какой радостью я к вам пришла, вы меня отсюда вообще не выпустите. (3)

— У нас пока все есть... – начинает Александр.

— У вас есть? Отлично! У всех есть! Но кто же не хочет быть еще счастливее, чем он есть. Вот я хочу. А Вы? (4)

Александр нерешительно кивает и открывает рот, чтобы что-то сказать, но не успевает (5).

— Итак, наши продукты, — Надежда улыбается и активно жестикулирует, — я не химик и не агроном, поэтому всяких там биохимических подробностей не знаю. Но я знаю точно, что наши партнеры – самые счастливые люди!

— Почему? Из-за добавок? – недоумевает потенциальный клиент.

— Ах, о чем вы?:) Какие добавки?:) Мы не продаем добавки. Только радость! Вы выходите в поле и видите, как колосится пшеница. Это радость? (*Александр кивает*) А вы испытываете радость, когда, не смотря на то, что месяц не было дождя, кукуруза прекрасно завязалась? (*Александр кивает*). (6) Вот! Все это вы будете иметь, сотрудничая с нами. А вы говорите – добавки...

Александр:

— Ну ладно (*улыбается*). Рассказывайте о своих добавках.

Надежда быстро рассказывает о добавках, заканчивая так:

— Чтобы вы могли еще больше убедиться в своем счастье, оставляю вам вот эти бумажки – тут результаты многочисленных опытов. А пока, давайте определимся, с чего мы начинаем наше сотрудничество. Я вам предлагаю... (7)

Дальше партнеры договариваются об объемах, форме оплаты и т.д. Расстаются друзьями, довольные друг другом и принятым решением.

### Анализ

Надежда с первых секунд взяла управление общением в свои руки. Своей энергией и напором она обескуражила Александра, которой столь темпераментных дам, возможно, раньше за столом переговоров не встречал.

- (1) Обычно рукопожатие длится около 2-3 секунд и каждый участник подает одну руку. Тот, кто держит руку оппонента дольше этикетного времени, а уж тем более захватывает ее двумя своими, показывает, что он имеет на это полное право. Если партнер такого напористого переговорщика не очень уверен в себе, такой ход в самом начале переговоров может еще больше пошатнуть его позицию.
- (2) Надежда говорит о будущем сотрудничестве с такой уверенностью, как будто это уже дело решенное.
- (3) Игра переводится на поле «человек-человек». Я (человек) принесла вам (человеку) радость. Кто же выгоняет того, кто приносит радость?
- (4) Рефрейминг: разговор о пищевых добавках снова переводится в другую плоскость – теперь речь идет о счастье. Вопрос «Вы этого хотите?» относится не к добавкам, а к счастью.
- (5) Надежда ведет информационную атаку: использует утверждения, на ее заданные вопросы она же и отвечает. Александр Петрович почти не имеет возможности принимать участие в общении. При этом Надежда не ведет себя агрессивно или неуважительно – поэтому претензии ей предъявить невозможно.
- (6) Используется метод Сократа: Надежда задает вопросы, на которые просто невозможно не получить «да». Каждый кивок оппонента увеличивает шансы задающего вопросы на победу.
- (7) Рассказав о своих продуктах, Надежда не спросила, нужны ли они оппоненту. Она сразу (без паузы) переходит к договоренности о формате будущего сотрудничества.

### Выводы

Надежда активно управляла переговорами, не выявляла потребности оппонента и можно сказать, игнорировала Александра Петровича, позволяя ему разве что отвечать на вопросы о счастье. И все-таки Надежда переговоры выиграла. Почему? Потому что ее оппонент занимает более слабую переговорную позицию, возможно, он – «Дитя» (в транзактном анализе Эрика Берна). Будь Александр Петрович «Родителем» или «Взрослым», он бы быстро дал отпор столь темпераментной и отвлекающейся от темы Надежде.

## Кейс – задание 2

### Описание ситуации

Продавцы компании, торгующей дорогостоящим алкоголем, два года старались пробиться в сеть ресторанов, где были представлены широким ассортиментом их конкуренты. «Нам не надо» — постоянно говорили закупщики. Попасть на встречу с руководителем отдела

закупок продавцы не могли. *«Он не принимает никаких продавцов. Если нам что-то потребуется, мы с вами свяжемся»* — и так каждый раз.

Руководитель отдела продаж (Максим) решил сам попробовать пробиться к клиенту, но получил тот же ответ, что и его подчиненные. Максим потратил несколько часов и изучил активность «объекта желаний» в социальной сети.

По постам и комментариям вырисовывался человек, любящий, чтобы его мнение ценили, достаточно амбициозный и с чувством юмора. А через неделю у него к всеобщей радости случился день рождения. В этот знаменательный день курьер принес Денису красочную коробку, в которой было несколько бутылок дорогого алкоголя и маленькая записка: *«С Днем Рождения, Денис! Пусть сбудутся все Ваши мечты! И заодно пусть сбудется мое скромное желание – встретиться с Вами. А вдруг сработает:) Мой телефон... С уважением, руководитель отдела продаж компании X, Максим Федоров».*

На следующий день бывший именинник позвонил Максиму и назначил встречу.

### Переговоры

Денис подал руку Максиму, предложил сесть в кресла у небольшого столика, где стояли конфеты, печенье, вода. Переговоры начались с улыбки Дениса, удобно раскинувшегося в кресле:

— Ну ты настырный:)

— Что есть, то есть.

— Любишь добиваться своего?

— Как и каждый нормальный мужик. Ты ведь и сам такой? (1)

— Откуда знаешь?

Дальше оппоненты поговорили о настоящих мужчинах, целеполагании и еще о многих очень важных вещах. Но Максим ни слова не произнес о настоящей цели своего визита, хотя обоим переговорщикам она была известна. (2)

Наконец Денис спросил:

— Хочешь, чтобы я закупал ваш алкоголь?

— Да.

— И что, как ты считаешь, будет продаваться у нас из вашего ассортимента?

— Все.

— Все — это вряд ли.

— Точно – все. (3)

— Почему?

— Вот смотри. Ваши клиенты делятся на две категории в зависимости от платежеспособности. Для первой категории мы предлагаем..., для второй подойдут... (Максим подробно рассказал о своих продуктах и аргументировал возможность их покупки клиентами сети ресторанов).

— Ты понимаешь, все это здорово... Но у нас для обеих целевых аудиторий уже есть достаточный ассортимент. Клиенты довольны, руководство довольно. Сам понимаешь – зачем мне дергаться?

— А ты разве доволен? (4)

— А я что?

— Вот скажи, может ваша сеть получать больше прибыли за счет большего чека?

— Может, наверное. Но это уже дело официантов. Их учат, как предложить, что посоветовать и прочим тонкостям. Мое дело – чтобы было что продавать.

— Ты прав. И у вас есть что продавать. А скажи, вы учите официантов?

— Да.

— А какая текучка среди них?

— Довольно большая.

— Почему?

— Обычно потому, что плохо работают: не общаются с клиентом, не спрашивают, не предлагают.

— То есть ваше руководство в них регулярно вкладывает деньги: на набор, обучение, стимуляцию – и большая часть этих денег улетает коту под хвост? (5)

— Ну... где-то так.

— Сколько процентов от всего чека занимает алкоголь, если клиент заказывает дорогой алкоголь?

— Немало. Где-то (*называется цифра*).

— Теперь давай считать. Деньги, потраченные на обучении официантов – минус. Деньги, недополученные по чеку – минус. Так? (*Денис кивает*) Официантов ты изменить не можешь. Это не твоя работа. (*Денис кивает*) А вот чек увеличить ты можешь. За счет чего? Мы регулярно узнаем у официантов, как клиенты реагируют на наш алкоголь. По их наблюдениям, почти всегда идет дозаказ, потому что «ты вот этот попробуй!». Дозаказ, сам понимаешь, недешевый. Это раз.

Теперь два. Мы сами учим официантов продавать нашу продукцию, а заодно и продавать вообще. Вам прибыль и ноль затрат.

Третье. Мы по согласованию с руководством ресторана ставим своего человека в зале – при необходимости он подходит и рассказывает клиентам о нашей продукции.

Рассказывает сказки-рассказки: профессионально и интересно – так что клиент или заказывает сразу или закажет на следующий раз. Драматическая история семейства, выращивающего этот сорт винограда, запоминается куда больше, чем содержание сахара и спиртов. Заодно официанты ресторана видят класс продаж и запоминают истории. (6) (7) Итого. Вы ставите наш алкоголь. Все остальное делаем мы. Ваш чек растет. Шеф счастлив. Ты – молодец.

— Лихо закрутил!) Но мой шеф спрашивает единственное: сколько мы зарабатываем на одной бутылке? То есть, если ты предложишь цену ниже конкурентов, он может подумать.

— Не предложу. Но дам тебе схему, по которой твой шеф будет видеть, как сможет получать больше прибыли от работы с нами, чем от работы с конкурентами. (8) Шеф ориентируется между дешево и прибыльно. Он в выигрыше. И ты в выигрыше.

Расстались переговорщики вполне довольные друг другом и результатом. Вскоре был подписан договор между их компаниями.

#### **Анализ**

Максиму очень повезло, что его будущий оппонент оказался в социальной сети и был там представлен не только как любитель котиков или цитат великих людей, но и коммуницировал на разные темы. Это дало возможность Максиму понять хотя бы в общих чертах способ коммуникации и некоторые установки (стереотипы) Дениса.

#### **В письме Максим:**

1. Показал большую значимость именинника по сравнению с собой. У Вас мечты, а у меня всего-то одно желание. Вроде бы прогнул и занял более слабую коммуникативную позицию.
2. Пошутил – да здравствуют смайлики. Этим и подстроился под чувство юмора Дениса, и показал «мы с тобой одной крови, я тоже могу посмеяться, в том числе над собой». Заодно и позиции выровнял.

Важно! Фраза «А вдруг сработает:»)» почти идентична словам «Мне очень хочется верить, что вы найдете время и возможность со мной встретиться». И в то же время второй вариант ставит переговорщика (или написавшего) в слабую переговорную позицию. А первый вариант выравнивает позиции, как бы сообщая: «Я попробовал. Не выйдет – так не выйдет. На вас, сударь, свет клином не сошелся».

#### **Ход переговоров.**

(1) Денис подхватил игру «Мы с тобой одной крови». Мог бы этого и не сделать, но тем большой комплимент Максиму, расчет которого оправдался.

Сначала переговорщики присматриваются друг к другу, перебрасываясь фразами, заодно делая комплименты по тем позициям (чертам, ценностям), которые сами и продемонстрировали: «настырный», «нормальный мужик», «ты сам такой».

(2) Эта игра в смол-ток несколько затягивается – и не потому, что оппонентам нечего больше делать, кроме как болтать о пустяках. Каждый из них знает, что тот, кто первый

перейдет к делу, станет в менее выгодную переговорную позицию, показав свою заинтересованность.

Но начинать нужно. И начинает Денис.

(3) Максим на вопросы Дениса отвечает максимально кратко. Зачем? Затем, что Денису информации мало, поэтому ему приходится продолжать задавать вопросы. Кто задает вопросы – тот заинтересован.

На вопрос «Почему?» Максим дает обстоятельный ответ с аргументацией.

Денис не показывает большой заинтересованности – и это понятно: сеть работает, поставщики есть, все налажено. И хотя у Максима есть достаточно аргументов к бизнесу (о том, как увеличить его прибыльность благодаря сотрудничеству), он обращается к личности оппонента: «А ты разве доволен?» (4).

Оппонент должен быть лично заинтересован в договоренности. Есть люди, как бы сливающиеся со своей компанией, какую бы должность они не занимали. Для них прибыль компании – их прибыль, даже, если получают они при этом голую ставку. Есть старательные и ответственные, их мотивация – сделать свою работу наилучшим образом. Есть заинтересованные в непосредственном вознаграждении за согласие сотрудничать. Не будем говорить о морально-этической стороне откатов, примем на данный момент их наличие в качестве мотиватора как факт. Есть те, для кого важен карьерный рост, и все, что поможет сделать очередной шаг по этой лестнице, их мотивирует.

Максим сделал несколько пробных заходов и решил работать с таким мотиватором оппонента: возможность заслужить похвалу руководства за счет увеличения богатства этого самого руководства.

(5) Закупщик в качестве переговорщика оперирует категорией «деньги». Поэтому сначала Максим показывает, где теряются деньги, а потом, как можно изменить ситуацию, притом ничего не вкладывая со стороны сети ресторанов.

(6) Во время основного блока аргументации Максим добивается согласия оппонента по каждому вопросу (хотя бы кивка). Это правильно, потому что монолог в переговорах крайне вреден: нет контакта с оппонентом, который часто вообще теряет нить разговора и (или) чувствует себя игнорируемым, за что отомстит на этапе завершения общения, сказав «нет» или «я буду думать... долго...».

Максим разбил аргументацию на блоки («во-первых, во-вторых») – это структурирует информацию.

(7) Очень важно после развернутой аргументации собрать все в кучу, не рассчитывая, что это сделает оппонент. «Итого. Вы ставите наш алкоголь. Все остальное делаем мы. Ваш чек растет. Ты – молодец».

Логично? Да. Еще и в конце мотивационный посыл.

Важно! Ни в коем случае нельзя использовать фразы типа «Ты – молодец», если оппонент четко не продемонстрировал, что свое околodружеское отношение к собеседнику и не показал, что для него комплимент такого рода именно от вас важен и приемлем. В общении со многими переговорщиками такая фраза может означать завершение общения в совсем не теплой и не дружественной обстановке.

(8) Работа с категориями «дорого», «дешевле» и т.д. Тут применено одновременно два приема.

Первый – изменение категорий «дорого» и «дешево» на «выгодно» и «невыгодно».

Второй прием: рефрейминг- «изменение рамки». В «рамке» «цена за 1 бутылку» — не выгодно. Но наша цель — прибыль, а не цена за бутылку. А вот в «рамке «прибыль» — выгодно.

### Кейс –задание 3

О важности распределения ролей и признания лидера команды, если в переговорах участвуют больше двух человек с каждой стороны.

**Описание ситуации**

Идут переговоры по возврату задолженностей. С каждой стороны присутствуют директор, главный бухгалтер и юрист компаний.

Сторона, которая хочет вернуть свои деньги, очень дорожит данным партнером – поэтому на момент встречи ставит перед собой две цели: сохранить отношения и стимулировать начало процесса возврата долга. После вступительного раскланивания юрист компании-кредитора начинает высказывать претензии:

— *Наши компании уже 5 лет взаимовыгодно сотрудничают. Мы хотим с вами работать и очень надеемся на то, что возникшее на данный момент недоразумение успешно разрешится и не отразится на наших взаимоотношениях. Давайте рассмотрим, как выйти из сложившейся ситуации. Итак, мы предлагаем ...*

Тут бухгалтер этой же компании, перебивая коллегу, заявляет:

— *Если вы немедленно не отдадите нам долг, мы на вас в суд подадим!*

Юрист удивленно молчит. Директор шепчет своему бухгалтеру:

— *Подождите*

Сторона-должник переглядывается, затем их директор заявляет:

— *Мы думали, что вы, в самом деле, настроены на конструктивный диалог и готовы были идти нам навстречу. Но сейчас мы не уверены в ваших намерениях. Мы, конечно, должны вам, но ставить нам ультиматумы – это неприемлемый формат общения.*

Директор компании, пришедшей вернуть свои деньги, миролюбиво и извинительно произносит:

— *Ольга Ивановна не то имела в виду. Она хотела сказать, что этот вопрос требует быстрого решения...*

Директор должник после паузы:

— *Я сам неплохо понимаю, кто что имеет в виду. Пауза. Мы, конечно же, обсудим с вами этот вопрос. Но вы понимаете, что, когда ваш продавец придет ко мне следующий раз уговаривать купить ваши товары, а не ничуть не худшие товары ваших конкурентов, мы будем учитывать все аспекты нашего сотрудничества?*

### **Результат**

Стороны договорились, не на лучших для взыскующей команды условиях. Переговоры поставлены на грань срыва. Их сценарий пришлось менять не в пользу стороны, которая до начала общения имела преимущества. Имидж компании, у которой переговорная команда «кто в лес, кто по дрова», сильно пострадал. Да и директор, оказавшийся не совсем лидером своей команды, вряд ли получил удовольствие и очки перед лицом оппонента.

### **Вывод**

Причины этих переговорных неприятностей просты. Бухгалтер нарушила субординацию и правила командных переговоров: нельзя перебивать партнера по команде, тем более озвучивать точку зрения (позицию), противоречащую точке зрения, высказанной коллегой. Исключения, конечно, есть. Так поступают, когда используют сценарий «Добрый и злой полицейский».

Очень важно до переговоров в команде согласовать, кто какую роль играет, кто что говорит, кто отдает гласные или негласные команды, руководя игрой своей команды. Если в команде переговорщиков нет лидера, сюрпризы неизбежны. Если переговорщик не позаботится о готовности всей своей команды, самые чудесные переговоры могут стать жесткими.

### **Кейс –задание 4**

О том, насколько важно при возникновении конфликта полностью прояснить ситуацию.

#### **Описание ситуации:**

Компания «Х» выполняет работу для заказчиков.

Заказчик, компания «У», является очень важным заказчиком, опыт совместной работы – 5 лет. Серьезных конфликтов между компаниями ранее не было. На данный момент компания «Х» выполняет большой заказ для компании «У».

Директор компании «Х» (Олег) приходит к директору компании «У» (Антону) для переговоров о возможности получения дополнительного заказа.

## **Переговоры №1**

Антон встречает Олега холодно, не подает руки.

Антон — *Садитесь. С чем пожаловали?*

Олег — *Рад вас видеть. Ранее вы говорили мне, что ваша компания планирует расширяться в других регионах. Учитывая наше длительное плодотворное сотрудничество, хочу предложить вам нашу компанию в качестве партнера по развитию вашей компании в этих регионах.*

— *С вами работать? Не смешите меня!!!*

— *А что случилось?*

— *С вашей компанией работать больше не будем никогда. Вот этот заказ закончите и прощайте.*

— *Я вас не понимаю. Что-то произошло со времени нашей последней встречи?*

— *Вы должны быть рады, что еще легко отделаетесь, если я пожалую вас и не расскажу другим вашим заказчикам о том «восхитительном» отношении к клиенту, которую они рискуют получить, работая с вами.*

— *Антон, я в недоумении. Что произошло?*

— *Ах, да вы еще и не знаете, что произошло? Ну, этого и следовало ожидать. Что может знать о происходящем руководитель таких!! подчиненных?*

— *Мне жаль, что я не в курсе. Расскажите, пожалуйста, о том, что произошло и я непременно разберусь с ситуацией и виновным.*

— *Ваш инженер, мало того, что не выполнил вовремя взятые на себя обязательства, так еще и послал меня практически матом.*

— *Как послал?*

— *Вот так и послал. Сказал, что не собирается заканчивать работу вовремя. И говорить ему со мной не о чем. И после этого я должен продолжать работать с вашей компанией? И не подумаю! Таких, как вы, на рынке множество. Они в очереди стоят и готовы работать с нами на любых условиях.*

— *Антон, я приношу вам свои извинения за своего сотрудника. Я немедленно разберусь с ситуацией и непременно накажу виновного. Какое наказание вы считаете адекватным для того, чтобы инцидент был исчерпан, и мы продолжили наше сотрудничество?*

— *Ну... если вы уволите этого нахала, мы можем поговорить о возможности дальнейшей работы.*

— *Хорошо. Спасибо за встречу. Еще раз приношу вам свои извинения. Позвоню вам через пару дней.*

## **Переговоры №2**

Олег вызвал инженера Владимира, который был обвинен Антоном.

Олег — *Я вчера был в компании «У» и разговаривал с директором. Догадываетесь, что я там услышал?*

Владимир — *Догадываюсь.*

— *И что вы скажете в свое оправдание?*

— *А что тут скажешь? Они не совсем довольны сроками выполнения заказа.*

— *Не совсем довольны??? Вы хоть понимаете, что вы спровоцировали конфликт, из-за которого от нас уходит такой важный клиент? Кто нам компенсирует потерю денег и имиджа на рынке?*

— *Все так плохо? Не понимаю... Да, был небольшой конфликт. Когда мы вели в феврале переговоры о заказе, директор хотел, чтобы работа была выполнена к маю. Я сказал, что сделаем. Мы не выполнили работу к маю потому, что Антон на 2 месяца позже, чем это предполагалось в феврале, согласовал нам прайс и подписал договор. Когда договор был подписан, мы могли сделать заказ к июлю. Что и сделали.*

— *Видимо, все было не так. Иначе Антон не был бы так возмущен.*

— *Как выяснилось, его подчиненные просто не сказали ему, что срок перенесся, и почему это произошло. Наверное, боялись – пришлось бы сказать, что директор сам и виноват. Ну он и набросился на меня с обвинениями. Я хотел объяснить ситуацию, но он меня и*



*слушать не хотел. Кричал, что мы обязаны были сделать к маю, потому что обещали. Подписал бы вовремя, сделали бы к маю.*

— *И вы его послали?*

— *Куда послал?*

— *Это вам виднее, куда вы его послали. Эти детали меня не интересуют.*

— *Но я его не посылал. Точнее, не туда посылал.*

— *Туда послал, сюда послал. Эти нюансы расскажете кому-то другому. А я вас посылаю писать заявление по собственному желанию. Чтобы другим было не повадно посылать заказчиков.*

— *Олег, но я не виноват в том, что его подчиненные скрыли информацию.*

— *Я вас увольняю не за это, а за хамство. Разговор закончен.*

Владимир был уволен.

### **Анализ**

Правильно ли провели переговоры по поводу конфликта Олег и Владимир.

#### **Первые переговоры – Олег и Антон.**

1. Олег не прояснил ситуацию – в чем же заключался, собственно, конфликт. Возможно, на вопрос «*Куда вас послал наш инженер?*» ответ было не просто получить, да и сам вопрос прозвучал бы не очень корректно. Но прояснить ситуацию по существу стоило. Тогда положение, в котором оказался Олег, было бы не столь проигрышным.
2. Олегу не стоило так сильно извиняться перед Антоном, так как он не понимал ситуацию и суть обвинений. Активные извинения поставили Олега в позицию виновного. Можно было использовать слово «*жаль*». Оно мягче и не предполагает признания своей вины. В то же время это слово подчеркивает понимание эмоционального состояния оппонента и признание своей обеспокоенности по поводу сложившейся ситуации.
3. Вопрос «*Какое наказание вы считаете адекватным для того, чтобы инцидент был исчерпан, и мы продолжили наше сотрудничество?*» был категорически неверным. Олег предложил оппоненту самому назначить наказание своего сотрудника непонятно за что. И получив ответ, он стал в определенной степени заложником данного обещания.

#### **Вторые переговоры – Олег и Владимир.**

Олег начал с обвинений, что понятно в данной ситуации. Владимир подробно описал ситуацию. Из этого описания следовало, что Владимир не виноват в ситуации. Хотя, скорее всего, ему стоило поставить своего директора в известность о сложившемся положении и этим подстраховаться.

Половина обвинений была снята. Но главное обвинение было в хамстве – «*он меня послал*». Владимир не смог быстро и четко прояснить ситуацию, а Олег был априори убежден, что под словом «*послал*» скрыто нечто очень уж неприличное. На основании этого убеждения директор и уволил своего подчиненного, к которому раньше серьезных претензий не было.

Если бы Олег попросил Владимира повторить прямой речью, что же было сказано Антону, он бы получил такой ответ: «*Я сказал: Чего вы на меня кричите? Идите к своим подчиненным и у них выясните, почему они не сообщили вам о переносе сроков*».

Правда же, это не совсем та ситуация, которая послужила поводом для увольнения? Возможно, Владимир мог поступить по-другому и выбрать более корректную форму общения с Антоном. Но факт в том, что Олег сделал неправильный вывод, потому что не прояснил ситуацию.

А почему же Антон ввел Олега в заблуждение? Он-то точно знал, что произошло, и что кто сказал. Можно сделать предположение, что ему было важно поставить Олега в позицию виноватого. Зачем? Потому что он мог и не планировать искать другого исполнителя заказов компании. Зато с виноватым и выбитым из состояния эмоционального равновесия оппонентом куда проще договориться о выгодной (для Антона, конечно) цене: давайте теперь, реабилитируйтесь, если хотите получить следующий заказ.

### **Вывод**

Когда речь идет о конфликте, первым и самым важным этапом переговоров является полное прояснение ситуации. Чаще всего причиной возникновения конфликта являются недопонимание между сторонами или умышленное введение в заблуждение в отношении ситуации. Если причиной конфликта были слова одной из сторон конфликта, то тот, кто ведет переговоры по поводу его разрешения, не должен полагаться на косвенную речь – передачу сказанного своими словами. Рассмотрена может быть только прямая речь.

### Кейс –задание 5

Диалог торгового представителя (ТП) с Закупщиком (З).

ТП: Я вам хочу предложить наш продукт. Перед вами коммерческое предложение.

З: Да.

ТП: Для начала мы вам предложим стартовые условия, но, если проработаем три месяца, отсрочку увеличим.

З: Продолжайте.

ТП: Мы можем еще и скидку дать, и продвижение.

З: Да-да.

ТП: А еще — бесплатная доставка.

**Вывод :** Очень часто достаточно просто внимательно слушать, и оппонент все сам преподнесет на «блюдечке с золотой каемочкой». Рассыпая «бобы», выдавая много той информации, о которой нас даже не спрашивали, мы упрощаем задачу собеседнику и усложняем себе. Те, кто занимается закупками, в совершенстве владеют этим приемом и знают — его результат весьма эффективен. Что происходит, когда оппонент молчит и внимательно слушает? Мы говорим. Когда нас слушают, причем внимательно, делая пометки по ходу нашей речи, мы раскрываемся. Использовать прием «молчать и слушать» — это и есть работа с человеческими пороками. Люди болтливы.

### Кейс –задание 6

*Диалог в кабинете чиновника.*

Посетитель (П): Мы хотим попросить вас выделить землю под строительство супермаркета.

Чиновник (Ч): Что планируете продавать?

П: Товары народного потребления. Они важны для людей, и мы имеем опыт такой работы.

Ч: Расскажите подробнее.

П: Мы работаем с 2000 г. во многих регионах и у нас есть богатый опыт, много отзывов.

Ч: А в нашем регионе?

П: Пока не было опыта.

Ч: Вот когда поднаберетесь опыта, тогда и приходите.

**Вывод.** Один переговорщик слушает и задает вопросы. Он направляет беседу в то русло, которое интересно и выгодно именно ему. И зачастую переговорщик, которого слушают и которому задают вопросы, попадает на эту удочку и начинает все больше и больше рассказывать, даже предлагать.

Это очень значимый момент. Именно в этот период происходит первое ролевое распределение: хозяин — гость. Хозяин — тот, кто задает вопросы. Гость — тот, кто на них отвечает. Хозяин спрашивает, гость предлагает. Когда вы дома и к вам приходит гость, вы можете его спокойно расспрашивать.

Хозяин в переговорах не тот, к кому приехали или пришли, а тот, кто задает вопросы. Именно он управляет регламентом, хотя оппонент уверен, что дело обстоит совсем наоборот. Такое впечатление создается, потому что он все говорит и говорит, и ему кажется, что, говоря много, он управляет беседой. Но это не так. Управляет беседой тот, кто задает вопросы и слушает.

### Кейс –задание 7

История из книги Стивена Кови «Семь навыков высокоэффективных людей».

Линкор попал в шторм и провел несколько дней в открытом море. Видимость была препаршивой, и капитан не покидал мостика. Вскоре после наступления сумерек дозорный доложил:

— Справа по курсу корабля огонь.

— Двигается на нас или смещается в сторону?

— Не смещается, сэр, — ответил дозорный, что означало: ситуация чревата столкновением.

Капитан крикнул сигнальщику:

— Передайте: «Есть опасность столкновения. Рекомендую вам изменить курс на двадцать градусов».

Последовал ответ: «Это я вам рекомендую изменить курс на двадцать градусов».

Капитан приказал передать: «Я — капитан первого ранга. Требую изменения курса на двадцать градусов».

Ответ был: «Я — моряк второго класса. Смените курс на двадцать градусов».

Капитан кипел от возмущения.

— Передайте: «Я — линкор Вооруженных сил Великобритании. Требую смены курса на двадцать градусов!»

В ответ просигналили: «Я — маяк».

**Вывод.** Что мы наблюдаем? Негибкость взглядов и убеждений. Неготовность к компромиссу. Амбиции. Именно они мешают переговорщикам обсуждать суть проблемы и приходиться к соглашению. Именно из-за жестких, непоколебимых позиций и амбиций стороны втягивают друг друга в бессмысленную борьбу.

Очень часто для нас наши позиции значат гораздо больше, чем выгода. Особенно если занимать позицию «танка». В этой роли мы напрочь забываем про выгоду и занимаемся отстаиванием своих амбиций. Переговорщик борется в этот момент за власть, он хочет казаться в глазах других значимым и сильным.

Казаться успешным — это оценка, которую дает социум, это амбиции, которые только мешают. А успех, амбиции в хорошем смысле этого слова — это личная эффективность.

### **Критерии оценки кейс- задания:**

Максимальный балл – 70 баллов (по 10 баллов за каждые кейс)

10 баллов - изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;

8 баллов - наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;

6 балла - наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике;

0- баллов - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы».

### **Устный опрос по темам дисциплины**

Содержит 17 вопросов.

Форма опроса – фронтальный/индивидуальный/комбинированный.

1. Понятие переговоров. Теория и практика переговорного процесса.
2. Этапы переговорного процесса.
3. Многосторонние и двусторонние переговоры.
4. Кто занимается подготовкой и организацией переговоров?
5. Необходимые документы для проведения переговоров.
6. Разнообразие стратегий и тактик проведения переговоров.
7. Деловая беседа. Понятие малого разговора.
8. Техники вступления в контакт. Вербальное и невербальное общение.
9. Техники регуляции эмоционального напряжения.
10. Разнообразие стилей ведения переговоров.
11. Объективные и субъективные факторы переговоров.
12. Малый разговор. Понятие личной и деловой экспертных зон.
13. Активное слушание.
14. Повторение, перефразирование, интерпретация.
15. Техники работы с возражениями.
16. Снижение эмоционального напряжения во время переговоров. Приёмы и способы.
17. Формы переговоров. Состав и уровень участников.

#### **Критерии оценки опроса:**

5 баллов - изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;

4 балла - наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;

3 балла - наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике;

0- баллов - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы».

Максимальная сумма баллов – 5 баллов

### **Вопросы для самостоятельной работы**

#### **I. Введение в основы бизнес-коммуникаций**

1. Специфика и основные задачи деловой переговоров.
2. Организация вербального взаимодействия. Эффективность речевой коммуникации
3. Невербальные средства общения
4. Виды коммуникативных барьеров и способы их преодоления.
5. Виды речевого воздействия в связях с общественностью.
6. Давление в переговорах и способы противостояния в деловых переговорах
7. Защита получателя информации от манипуляции.
8. Конфликты и конфликтные ситуации в деловых отношениях. Пути и способы их разрешения.
9. Логическая аргументация в деловой коммуникации.
10. Открытые и скрытые намерения говорящего.
11. Психологическая аргументация в деловой коммуникации.
12. Стили деловых переговоров.

## **II Стратегии бизнес-коммуникаций**

1. Условия установления успешной телефонной коммуникации и их актуальность
2. Основные ошибки при проведении презентаций
3. Понятие «протокол», Особенности ведения международных переговоров
4. Нужно ли анализировать результаты деловой встречи?
5. Особенности взаимодействия в электронной среде.
6. Особенности деловых отношений с иностранными партнерами.
7. Интересы сторон в переговорном процессе.
8. Психология принятия решений в переговорном процессе.

### **Критерии оценки самостоятельной работы:**

5 баллов - изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;

4 балла - наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;

3 балла - наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике;

0 баллов - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы».

Максимальная сумма баллов– 10 баллов

### **Темы рефератов**

- 1 Особенности деловой коммуникации.
- 2 Деловая беседа – структура, особенности этапов
- 3 Официально-деловой стиль речи и его особенности.
- 4 Особенности письменной коммуникации в деятельности управленца.
- 5 Принципы ясности и лаконичности в переговорах коммуникации.
- 6 Переговоры – определение, цели переговоров, место переговоров в ситуациях делового общения.
- 7 Подготовка переговоров – основные этапы, специфика каждого этапа.
- 8 Переговорная команда: роли, подготовка, эффективная работа.
- 9 Ключевые роли в переговорном процессе.
- 10 Роль дискуссии в деловом общении
- 11 Типы презентаций.
- 12 Вербальные и невербальные средства коммуникации.
- 13 Особенности письменной коммуникации.
- 14 Классификации конфликтов.
- 15 Структурные элементы конфликта.
- 16 Невербальные средства общения и их использование в управленческой практике.
- 17 Пути повышения эффективности деловой коммуникации
- 18 Установление контакта и техника «Smalltalk».
- 19 Убеждающее воздействие - основные стратегии, техники и приемы.
- 20 Правила подготовки презентации. Эффективность презентации.
- 21 Переговоры как способ разрешения конфликта.

- 22 Коммуникативные навыки человека, которые являются успешными для ведения беседы.
- 23 Речевые технологии делового общения.
- 24 Манипуляции – суть и механизмы манипуляций
- 25 Техники противодействия манипуляциям в переговорах.
- 26 Спор, дискуссия, полемика: особенности проведения.
- 27 Методы делового общения.
- 28 Деловой телефонный разговор как вид делового общения.
- 29 Деловая беседа: понятие, этапы подготовки и проведения, тактика ведения.
- 30 Основные методы и приемы урегулирования конфликтов.
31. Специфика международных переговоров.

### **Критерии оценки:**

Обучающийся получает за доклад 5 баллов при соблюдении следующих требований:

- поставлена проблема исследования, обоснована ее актуальность (1 балла);
- сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему (1 балла);
- сделаны выводы по исследуемой проблеме (1 балла);
- обозначена авторская позиция (1 балла);
- использовано не менее пяти литературных источников, соблюдены требования к оформлению работы (1 балл).

За несоблюдение указанных требований оценка снижается на 1 балл по каждому пункту.

Максимальная сумма баллов за доклады: 10 баллов (2 доклада по 5 баллов )

### **3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

**Текущий контроль** успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

**Промежуточная аттестация** проводится в форме зачета

Зачет проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Количество вопросов в зачетном задании – 2. Проверка ответов и объявление результатов производится в день зачета. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику промежуточной аттестации, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

### МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия;

В ходе лекционных занятий рассматриваются технологии и стратегии бизнес коммуникаций в торговле, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания, развиваются навыки студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки и знания различных методов сбора, анализа и мониторинга необходимой информации.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить доклад или сообщение по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом устного опроса или посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.

#### **Методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы, требования к оформлению**

Обучающийся выбирает наиболее заинтересовавшую его тему для рассмотрения, производит поиск необходимой литературы по теме исследования, систематизирует ее, анализирует информацию, полученную из выбранных источников, перерабатывает ее и представляет в виде оформленного доклада.

**Подготовка доклада состоит из нескольких этапов:**

1. Выбор темы из списка тем, предложенных преподавателем.
2. Сбор материала по печатным источникам (книгам и журналам), а также по материалам в сети Интернет.
3. Составление плана изложения собранного материала.
4. Оформление текста доклада в текстовом редакторе
5. Подготовка иллюстративного и демонстрационного материала (презентация для доклада).

6. Представление доклада на занятии (доклад по итогам проведенной самостоятельной работы должен быть доложен на одном из занятий по графику, составленному преподавателем.).

7. Компоновка материалов доклада для сдачи преподавателю (распечатанный текст, файл презентации).

Требования к оформлению текста

1. Объем доклада по итогам проведённой самостоятельной работы - 5-10 стр. текста.

2. Шрифт

– основного текста - - Liberation Serif 14 размер.

– заголовков 1 уровня - - Liberation Serif 14 размер (жирный).

– заголовков 2 уровня - - Liberation Serif 12 размер (жирный курсив).

3. Параметры абзаца (основной текст) - отступ слева и справа - 0, первая строка отступ - 1,27 см; межстрочный интервал - одинарный, выравнивание по ширине.

4. Параметры страницы: верхнее и нижнее поля 2,5 см; поле слева - 3,5 см.; поле справа - 2 см. Нумерация страниц - правый нижний угол.

5. Переносы автоматические (сервис, язык, расстановка переносов).

6. Таблицы следует делать в режиме таблиц (добавить таблицу), а не рисовать от руки, не разрывать; если таблица большая, ее необходимо поместить на отдельной странице. Заголовочная часть не должна содержать пустот. Таблицы - заполняются шрифтом основного текста, заголовки строк и столбцов - выделяются жирным шрифтом. Каждая таблица должна иметь название. Нумерация таблиц - сквозная по всему тексту.

7. Рисунки - черно-белые или цветные. Нумерация рисунков - сквозная по всему тексту.

8. Формулы - должны быть записаны в редакторе формул. Размер основного шрифта - 12. Формулы должны иметь сквозную нумерацию во всем тексте. Номер формулы размещается в крайней правой позиции в круглых скобках.

9. В конце доклада должен быть дан список литературы (не менее 10 источников, в том числе это могут быть и адреса сети Интернет). Библиографическое описание (список литературы) регламентировано ГОСТом 7.1-2003 «Библиографическая запись».

После окончания работы по подготовке текста доклада необходимо расставить страницы (внизу справа), а затем в автоматическом режиме сформировать оглавление. Оглавление должно быть размещено сразу же после титульной страницы.

#### **Требования к оформлению презентации.**

На титульной странице должно быть помещено название доклада (тема самостоятельной работы) - крупным шрифтом. А также группа и фамилия студента, подготовившего доклад, дата.

Вторая страница – интерактивное оглавление (в виде гипертекстовых ссылок). По гипертекстовой ссылке оглавления должен осуществляться переход к соответствующему разделу доклада.

В презентации должен быть помещен в основном иллюстративный материал для сопровождения доклада и основные положения доклада.

В конце презентации доклада должен быть приведен список использованных источников.

Объем презентации – не менее 15 слайдов, время на доклад с использованием презентации – 10-12 мин.