

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова  
Высшая школа управления и инноваций



**УТВЕРЖДАЮ**

**и.о.декана**

**/В.В.Печковская /**

**«12» февраля 2019 г.**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
СЛОЖНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ**

**МАГИСТРАТУРА**

**27.04.05 "ИННОВАТИКА"**

Форма обучения:

**очная, очно-заочная**

Рабочая программа рассмотрена и одобрена

Советом факультета

(протокол № 2, 12 февраля 2019 г.)

Москва 2019

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом (ОС МГУ) для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки / специальности 27.04.05 «Инноватика» (программы магистратуры) в редакции приказа МГУ от 30 декабря 2016 г.

Год (годы) приема на обучение: 2017, 2018, 2019.

## **I. Цели и задачи учебной дисциплины**

**Целью дисциплины «Сложные переговоры»** является формирование у магистров знаний, умений и навыков по организации и проведению деловых переговоров различной степени сложности и выполнение алгоритмов для минимизации и предотвращению негативных последствий.

**Задачи дисциплины являются:**

- Ознакомить слушателей с особенностями и мировыми тенденциями в сфере деловых переговоров.
- Изучить виды взаимодействия между участниками переговорного процесса.
- Сформировать у слушателей знания о различных способах манипуляции и умении противостоять им.
- Изучить способы анализа моделей переговоров, способы организации переговорного процесса и самоподготовки к переговорам и сформировать умения их применения.
- Сформировать умения и навыки использования основных форм, техник, которые позволят договориться с жестким оппонентом.
- Выработать у слушателей навыки построения дорожной карты переговоров и анализа переговорных ситуаций в организации.

В результате изучения данного курса «Сложные переговоры» магистры получают знания о переговорном процессе, а также сформируют магистров новую компетенцию - умение вести деловые переговоры необходимую для профессиональной деятельности менеджера в современных организациях.

## **II. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО**

Дисциплина «Сложные переговоры» относится к профессиональному блоку вариативной части учебного плана (Дисциплины по выбору студента) программы магистратуры 27.04.05. «Инноватика».

Изучение дисциплины базируется на знаниях и умениях, полученных обучающимися в процессе изучения гуманитарных, социальных и экономических дисциплин: «Управление персоналом высокотехнологического предприятия», «Лидерство», «Организационное поведение», «Эмоциональный интеллект», «Кросс-культурный менеджмент».

**В результате освоения дисциплины «Сложные переговоры» обучающийся должен:**

**Знать:** основные проблемы в управлении конфликтами и организации переговорного процесса; способы подготовки и настройки к переговорам и их оптимальному завершению; понимать суть междисциплинарного исследования переговоров и значение теоретического анализа для практики организации переговорного процесса и повышения эффективности принятия решений.

**Уметь:** выделять нарушения норм ведения переговоров (манипуляций, фальсификаций и т.д.); анализировать причины и последствия конфликтов; анализировать стратегии конфликтов и модели переговоров; оценивать свои сильные и слабые стороны как переговорщика; анализировать основные этапы переговорного процесса;

**Владеть:** современными технологиями проведения переговоров различной направленности; анализом проведения эффективности переговоров и способностью применять полученные знания для саморазвития и дальнейшего профессионального роста управленца.

Знания, навыки и умения, полученные при изучении дисциплины «Сложные переговоры» обеспечивают успешное освоение дисциплины «Электронный бизнес и менеджмент интернет-проектов», «Корпоративные инновации: запуск новых продуктов и

стартап-инструменты в бизнесе» и необходимы для написания выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации). Изучается на 2 курсе (4 семестр).

### **III. Требования к результатам освоения дисциплины**

В результате освоения дисциплины должны быть сформированы следующие компетенции:

#### **Универсальные компетенции:**

**УК-2.** Готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала

**УК-3.** Готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения

**ОПК-2.** Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

**ОПК-4.** Способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу

**ПК-1.** Способность разработать план и программу организации инновационной деятельности научно-производственного подразделения, осуществлять технико-экономическое обоснование инновационных проектов и программ

**ПК-2.** Способность организовать работу коллектива в сфере своей профессиональной деятельности для достижения поставленной научной цели, находить и принимать управленческие решения, оценивать качество и результативность труда, затраты и результаты деятельности научно-производственного коллектива

**ПК-6.** Способность применять теории и методы теоретической и прикладной инноватики, систем и стратегий управления, управления качеством инновационных проектов, выбирать соответствующие методы решения экспериментальных и теоретических задач

**ПК-10.** Способность критически анализировать современные проблемы инноватики с учётом экономического, социального, экологического и технологического аспектов жизнедеятельности человека

**ПК-12.** Способность применять, адаптировать, совершенствовать и разрабатывать инновационные образовательные технологии.

#### **Специализированные профессиональные компетенции:**

- Способность выстраивать алгоритмы проведения переговорного процесса в организации.
- Способность обеспечивать эффективную систему управления группами и командами, участвующими в переговорном процессе, с учетом тех ресурсов и ограничений, которые имеются в данной организации.
- Способность проводить переговорные процессы различной сложности и направленности.
- Способность принимать решения на основе переговорного процесса относительно требуемых действий руководителя с учетом конкретной ситуации в команде или подразделении не приводящие к конфликтным ситуациям.
- Способность выстраивать работу на разных уровнях организации, приводящую к предотвращению сопротивления управленческим воздействиям лидеров организации без возникновения конфликтных ситуаций.

**В результате изучения дисциплины слушатель должен:**

**Знать:** основные проблемы в управлении конфликтами и организации переговорного процесса; способы подготовки и настройки к переговорам и их оптимальному завершению; понимать суть междисциплинарного исследования переговоров и значение теоретического анализа для практики организации переговорного процесса и повышения эффективности принятия решений.

**Уметь:** выделять нарушения норм ведения переговоров (манипуляций, фальсификаций и т.д.); анализировать причины и последствия конфликтов; анализировать стратегии конфликтов и модели переговоров; оценивать свои сильные и слабые стороны как переговорщика; анализировать основные этапы переговорного процесса;

**Владеть:** современными технологиями проведения переговоров различной направленности; анализом проведения эффективности переговоров и способностью применять полученные знания для саморазвития и дальнейшего профессионального роста управленца.

**Иметь опыт** использования различных моделей поведения в процессе ведения деловых переговоров.

**Формат обучения:** очный, очно-заочный.

#### IV. Формы контроля

Контроль за освоением дисциплины «Сложные переговоры» осуществляется в каждом дисциплинарном разделе отдельно.

*Рубежный контроль:* контрольная работа по отдельным разделам дисциплины.

*Итоговая аттестация в 3 семестре – зачет (письменный опрос в виде теста).*

Результаты текущего контроля и итоговой аттестации формируют рейтинговую оценку работы обучающегося. Распределение баллов по отдельным видам работ в процессе освоения дисциплины «Сложные переговоры» осуществляется в соответствии с Приложением 1.

#### V. Объём дисциплины и виды учебной работы

Объём курса – 108 часов, 3 зачетные единицы, в том числе 24 часов – аудиторная нагрузка, из которых 8 часов – лекции, 16 часов – семинары, 84 часов – самостоятельная работа студентов. Изучается на 2 курсе (3 семестр), итоговая форма отчетности – зачет

Вид учебной работы	Всего часов
<b>Контактные занятия (всего)</b>	24
В том числе:	-
Лекции	8
Практические занятия (ПЗ)	16
Семинары (С)	-
Лабораторные работы (ЛР)	-
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	84
В том числе:	-
Домашние задания	36
Реферат	10
Подготовка к опросу	12
Подготовка к тестированию	10

Подготовка к контрольной работе	12
Вид промежуточной аттестации Зачет	4
Общая трудоемкость (часы)	108
Зачетные единицы	3

## VI. Структура и содержание дисциплины

п/п	Раздел	Содержание (темы)
1	Переговоры как способ делового взаимодействия	1.1. Теоретические подходы к переговорам. 1.2. Типологии переговоров. Стадии переговорного процесса. 1.3. Переговоры как средство решения проблем. 1.4. Технологии конструктивных переговоров. Стратегия и тактика переговорного процесса. 1.5. Атмосфера переговоров. Качества и навыки эффективного переговорщика.
2	Практика осуществления переговоров	1.1. Ведение переговоров в жестких условиях 1.2. Построение дорожной карты переговоров

## Разделы дисциплин и виды занятий (ак. часы)

п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекция	Практические занятия	Лабораторные занятия	Семинар	СРС	Форма текущего контроля
1	Переговоры как способ делового взаимодействия	6	10	-	-	48	Реферат Задание Опрос Тест КР
2	Практика осуществления переговоров	2	6			32	Задание Опрос
	Промежуточная аттестация (зачет)					4	
	<b>Итого</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>84</b>	

## Разделы дисциплины и междисциплинарные связи

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	№ № разделов данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин	
		1	2
1.	Электронный бизнес и менеджмент интернет-проектов		+
2.	Корпоративные инновации: запуск новых продуктов и стартап-		+

	<b>инструменты в бизнесе</b>	
--	------------------------------	--

## VII. Образовательные технологии

В процессе освоения дисциплины «Сложные переговоры» используются следующие образовательные технологии:

### 1. Стандартные методы обучения:

- лекции;
- семинары;
- письменные или устные домашние задания;
- консультации преподавателей;
- самостоятельная работа студентов, в которую входит освоение теоретического материала, подготовка к семинарам, выполнение указанных выше письменных работ.

### 2. Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- интерактивные лекции;
- анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода и имитационных моделей;
- круглые столы;
- обсуждение подготовленных студентами рефератов;
- групповые дискуссии и проекты;
- обсуждение результатов работы студенческих исследовательских групп.

## VIII. Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение дисциплины

### Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

#### а) Основная литература:

1. Анцупов, А.Я., Шипилов, А.И. Конфликтология. – 8-е изд. перераб. и доп. [Текст] / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 591с.
2. Ведение переговоров и разрешение конфликтов: пер. с англ. / По ред. С. Анисимова. – М.: Альпина Бизнес букс.2016. - 226 с.
3. Рызов, И.Р. Кремлевская школа переговоров [Текст] / И.Р. Рызов. – Изд-во «Эксмо», 2018. -304 с.
4. Спээгл, М., Айзенхарт, М. Переговоры. Решение проблем в разном контексте: пер с англ. [Текст] / М. Спээгл, М. Айзенхарт. – Х.: Гуманитарный центр, 2013. – 592с.
5. Стацевич, Е., Гуленков, К., Сорокина И. Манипуляции в деловых переговорах. Практика противодействия. – 4 изд-е доп. [Текст] / Е. Стацевич, К. Гуленков, И. Сорокина. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 150 с.
6. Толкачев, А.Н. Свой среди чужих. Переговоры изнутри [Текст] / А.Н. Толкачев. – СПб.: Питер, 2017. - 320с.
7. Зеленский, С.Ю., Чернов, А.В. Методы профилактики конфликтов в компаниях [Текст] / С.Ю. Зеленский, А.В. Чернов // Молодой ученый. – 2014. – №18. – С. 364-366.

#### б) Дополнительная литература:

8. Асмолова, М.Л. Искусство презентаций и ведения переговоров: учебное пособие [Текст] / М.Л. – М.: Инфра-М, РИОР, 2017. – 230 с.
9. Буряков, Е. Камасутра переговоров, или Без чего не удовлетворить клиента [Текст] / Е. Буряков. – М.: Феникс, 2012. – 352 с.
10. Вагин, И.О. И самураи ведут переговоры, или как пленить собеседника [Текст] / И.О. Вагин. – М.: АСТ, 2017. – 240 с.

11. Каррас, Л.Ч. Искусство ведения переговоров. Как достичь желаемого результата [Текст] / Л.Ч. Каррас. – М.: Эксмо, 2017. – 400 с.
12. Коэн, Г. Искусство вести переговоры и заключать сделки [Текст] / Г. Коэн. – М.: АСТ, 2017. – 260 с.
13. Кэмп, Дж. Нет. Лучшая стратегия ведения переговоров [Текст] / Джим Кэмп. – М.: Добрая книга, 2015. – 296 с.
14. Ниренберг, Дж. Маэстро переговоров [Текст] / Дж. Ниренберг. – М.: М: Парадокс, 2015. – 416 с.
15. Ниренберг, Дж. Гений переговоров [Текст] / Дж. Ниренберг. – М.: Попурри, 2016. – 416 с.
16. Резник, С.Г. Всегда выигрывай деловые переговоры [Текст] / С.Г. Резник. – М.: Феникс, 2013. – 192 с.
17. Рысев, Н.Ю. Активные продажи. Эффективные переговоры [Текст] / Н.Ю. Рысев. – М.: СПб: Питер, 2017. – 192 с.
18. Френч, А. Как вести переговоры. Развитие навыков / Астрид Френч. – М.: Hippo Publishing LTD, 2013. – 108 с.
19. Ятманова, М.Г. Ведение переговоров. Стратегии и тактики [Текст] / М.Г. Ятманова. – М.: Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2012. – 92 с.

### **Перечень лицензионного программного обеспечения**

MS Office

### **Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

1. ЭБС «Юрайт» [раздел «ВАША ПОДПИСКА: учебники и учебные пособия издательства «Юрайт»]: сайт. – URL: <https://www.biblio-online.ru/catalog/>
2. ЭБС издательства «Лань» [учебные, научные издания, первоисточники, художественные произведения различных издательств; журналы] : сайт. – URL: <http://e.lanbook.com>
3. <https://www.econ.msu.ru/elibrary> – электронная библиотека Экономического факультета МГУ
4. <https://www.nbmgu.ru> – сайт научной библиотеки МГУ

### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. <https://www.ecsocman.edu.ru> – портал «Социология, экономика, менеджмент»
2. <https://www.executive.ru> – Сообщество менеджеров

### **Рекомендуемые обучающие, справочно-информационные, контролирующие и прочие компьютерные программы, используемые при изучении дисциплины**

№ п/п	Название рекомендуемых по разделам и темам программы технических и компьютерных средств обучения	Номера тем
1	MS PowerPoint	1.1-1.7

### **Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

В процессе изучения курса магистры обязаны соблюдать дисциплину, вовремя приходить на занятия, делать домашние задания, осуществлять подготовку к семинарам и контрольным работам, готовить кейсы и презентации, проявлять активность на занятиях.

При этом важное значение имеет самостоятельная работа, которая направлена на формирование у магистров умений и навыков правильного оформления конспекта и работы с ним, работы с литературой и электронными источниками информации, её анализа, синтеза

и обобщения. Для проведения самостоятельной работы обучающимся предоставляется список учебно-методической литературы.

### **Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для проведения занятий по дисциплине требуется аудитория, оборудованная компьютером и проектором, необходимыми для демонстрации презентаций. Обязательное программное обеспечение – MS Office.

## **IX. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

### **Темы курсовых работ**

Курсовая работа по дисциплине «Сложные переговоры» не предусмотрена.

### **Темы рефератов**

1. Переговорная практика в обществах с различными социально-экономическими и политическими системами.
2. Переговорная практика в современных российских реалиях.
3. Национальные стили ведения деловых переговоров.
4. Основные составляющие переговорного процесса: субъекты и предмет переговоров.
5. Позиции и пропозиции в переговорах. Феномен «слабой позиции» на переговорах.
6. Подготовка к переговорам: планирование переговорного процесса.
7. Подготовка к переговорам: выбор команды, участники и роли переговорщиков.
8. Стратегии переговоров: открытого сотрудничества, активного соперничества, аналитическая стратегия.
9. Информационная подготовка к переговорам: изучение типа организационной культуры.
10. Подготовка к переговорам: модельные переговоры, психологическая подготовка команды
11. Метод принципиального ведения переговоров Р. Фишера и У. Юри, его основные принципы.
12. Теория идентичности и ее влияние на переговорный процесс.
13. Медиация - урегулирование конфликтов с участием третьей стороны.
14. Манипуляция, как способ управления переговорным процессом.
15. 14. Теория социального воздействия;
16. Теория поля
17. Этапы переговоров, их характеристика
18. Стратегии поведения на переговорах: в концепции К. Томаса – Р. Киллмена: сотрудничество,
19. соперничество, компромисс, приспособление, избегание.
20. Гарвардский метод ведения переговоров
21. Четырехшаговый метод улучшения взаимоотношений Д. Дэни
22. 17-шаговая последовательность действий по разрешению конфликта А.Я. Анцупова
23. Технологии торгов.

### **Вопросы для текущего контроля и самостоятельной работы**

1. Теоретические подходы к переговорам.
2. Классификация переговоров.
3. Стадии и этапы переговорного процесса.
4. Переговоры как средство решения проблем.
5. Технологии конструктивных переговоров.
6. Стратегия и тактика переговорного процесса.

7. Содержание атмосферы переговоров.
8. Качества и навыки эффективного переговорщика.
9. Ведение переговоров в жестких условиях.
10. Построение дорожной карты переговоров.

### **Пример теста для контроля знаний обучающихся**

*Выберите правильные ответы (правильных ответов может быть несколько):*

#### **1. Назовите основные индикаторы успешности переговоров в условиях конфликта**

- А) субъективные оценки переговоров и их результатов;
- Б) наличие итогового документа, в котором отражено соглашение сторон по решению проблемы;
- В) выполнение обеими сторона взятых на себя обязательств;
- Г) быстротечность переговоров

#### **2. Определите общие признаки переговоров**

- А) это диалог как минимум двух сторон;
- Б) переговоры ведутся только в условиях конфликта;
- В) предметом обсуждения на переговорах является значимая для обеих сторон проблема;
- Г) участники переговоров абсолютно независимы друг от друга

#### **3. К переговорам обычно приступают, если:**

- А) стороны заинтересованы в дружественных отношениях;
- Б) есть четкое правовое решение проблемы;
- В) баланс сил неравный;
- Г) отсутствует ясная и четкая регламентация для решения возникших проблем

#### **4. Основа любых переговоров – это:**

- А) интересы;
- Б) коммуникации;
- В) общение;
- Г) ситуация

#### **5. Чтобы переговоры могли проходить эффективно, прежде всего нужно определить:**

- А) инструменты;
- Б) решение;
- В) цель;
- Г) место

#### **6. К какой модели поведения в переговорном процессе относится следующее поведение: «Отказывается приступать к обсуждению конфликтной проблемы; стремится уйти от обсуждаемой проблемы, и изменить предмет обсуждения»?**

- А) избегающий;
- Б) уступающий;
- В) отрицающий;
- Г) наступающий

#### **7. Сколько основных стратегий поведения в переговорном процессе выделяют исследователи?**

- А) одна;
- Б) две;

- В) три;
- Г) четыре

**8. В рамках какой стратегии в переговорном процессе ставиться основная цель – выигрыш за счет проигрыша оппонента?**

- А) выигрыш – выигрыш;
- Б) выигрыш – проигрыш;
- В) проигрыш – проигрыш;
- Г) проигрыш – выигрыш

**9. В рамках какой стратегии в переговорном процессе ставиться основная цель – уход от конфликта, уступая оппоненту?**

- А) выигрыш – выигрыш;
- Б) выигрыш – проигрыш;
- В) проигрыш – проигрыш;
- Г) проигрыш – выигрыш

**10. Взаимозависимые переговоры предполагают:**

- А) совпадение интересов партнеров;
- Б) слишком большое расхождение интересов;
- В) смещенные интересы партнеров;
- Г) все вышеперечисленное верно

**11. Если потенциальные участники переговоров не готовы к совместным действиям и решениям или считают их невыгодными или преждевременными, какая функция переговоров должна быть реализована прежде всего? А) совместное решение проблемы;**

- Б) информационно-коммуникационная;
- В) функция регуляции;
- Г) функция отвлечения внимания

**12. Какая функция переговоров используется для того, чтобы не допустить выхода ситуации из-под контроля участников конфликта, особенно в наиболее острые моменты развития отношений?**

- А) функция пропаганды;
- Б) функция проволок;
- В) функция регуляции;
- Г) функция отвлечения внимания

**13. Какой этап ведения переговоров в мягком стиле заключается в объективном отображении сложившейся ситуации?**

- А) вознаграждение;
- Б) описание;
- В) выражение;
- Г) предложение

**14. Расставьте этапы метода мягкого критического замечания в порядке использования.**

- А) описание действий по предотвращению ошибки;
- Б) похвала;
- В) описание сути ошибки;
- Г) выяснение причин ошибки

**15. В случае применения какого стиля ведения переговоров Вы настаиваете на своих требованиях, не идете на уступки?**

- А) мягкий стиль;
- Б) жесткий стиль;
- В) торговый стиль;
- Г) сотруднический стиль

**16. Если в рамках острых конфликтных отношений необходимо снять непосредственную угрозу для компании или людей, это какой тип переговоров?**

- А) углубленные переговоры;
- Б) пропагандистские переговоры;
- В) проблемные переговоры;
- Г) неотложные переговоры

**17. Для какого подэтапа ведения переговоров характерно уточнение позиций, определение приоритетов сторон и понимание возможных путей решения проблемы?**

- А) обсуждение позиций;
- Б) согласование интересов;
- В) уточнение интересов и позиций;
- Г) выработка договоренностей

**18. Какая форма разрешения конфликта двух сторон с помощью третьей стороны представляет особый вид переговорного процесса?**

- А) медиация;
- Б) примирение;
- В) социальное давление;
- Г) компромисс

**19. Если стороны готовы удовлетворить хотя бы часть интересов друг друга при относительной равноценности шагов друг друга, такое решение называется:**

- А) асимметричным;
- Б) компромиссным;
- В) обоюдно выгодным;
- Г) принципиально новым

**20. К каким барьерам восприятия относится комплекс психологических и социальных препятствий на пути адекватного восприятия интересов, позиций и идей сторон?**

- А) психологические;
- Б) стереотипизации;
- В) барьеры восприятия;
- Г) барьеры искажения

**21. Как называется механизм искажения восприятия, при котором любые поступки противоположной стороны объясняются его злым умыслом?**

- А) приписывающее искажение;
- Б) искажение восприятия действия;
- В) гипертрофированность восприятия;
- Г) искажение восприятия мотивов поведения

**22. Стил ь ведения переговоров, при котором стороны действуя активно и самостоятельно, стараются добиваться осуществления собственных интересов без учета интересов других сторон, называется:**

- А) сотрудничество;
- Б) позиционный торг;
- В) кооперативность;
- Г) конфронтация

**23. Тактика предоставления партнеру по переговорам информации очень небольшими порциями называется:**

- А) расстановка ложных акцентов;
- Б) «салями»;
- В) растущие требования;
- Г) двойное толкование

**24. Какие из перечисленных примеров относятся к технике прямого запроса информации?**

- А) Вас интересует улучшение качества?
- Б) Какие сроки были бы оптимальными в этой ситуации?
- В) Можно ли конкретнее о....?
- Г) Каких фактов Вам не хватает для принятия решения?

**25. Какой манипулятивной технике соответствует внешняя демонстрация готовности к сотрудничеству, но отсутствует готовность взять на себя конкретные обязательства?**

- А) иллюзия сотрудничества;
- Б) дезориентация;
- В) игра на нетерпеливости;
- Г) провоцирование защитной реакции

### **Вопросы к зачету**

1. Переговорный процесс: понятие, подходы к определению.
2. Традиционные и альтернативные подходы к ведению переговоров.
3. Основные ситуации и функции деловых переговоров. Классификация деловых переговоров.
4. Метод принципиального ведения переговоров Р. Фишера и У. Юри, его основные принципы.
5. Этапы переговоров, их характеристика.
6. Переговоры как конструктивная альтернатива силовым методам разрешения конфликтов.
7. Национальные стили ведения деловых переговоров.
8. Основные составляющие переговорного процесса: субъекты и предмет переговоров.
9. Позиции и пропозиции в переговорах. Феномен «слабой позиции» на переговорах.
10. Подготовка к переговорам: планирование переговорного процесса.
11. Подготовка к переговорам: выбор команды, участники и роли переговорщиков.
12. Стратегии поведения на переговорах: в концепции К. Томаса – Р. Киллмена: сотрудничество, соперничество, компромисс, приспособление, избегание.
13. Информационная подготовка к переговорам: изучение типа организационной культуры.
14. Подготовка к переговорам: модельные переговоры, психологическая подготовка команды.

15. Начальный этап переговоров: размещение участников.
16. Процедура и регламент переговоров. Согласование повестки дня.
17. Психологические приемы в начале переговорного процесса.
18. Классификация психологических типов участников переговоров.
19. Выявление общих интересов в процессе переговоров.
20. Выход из неблагоприятных ситуаций в начале переговоров.
21. Презентация компании, видение проблемы на разных стадиях переговоров.
22. Интересы сторон в переговорном процессе: общие положения. Понятия «позиции» и «интересы».
23. Психотехнологии выявления и согласования интересов.
24. Роль дискуссии в выявлении интересов.
25. Интересы и критерии результативности переговоров.
26. Психология ожидания в переговорном процессе.
27. Решение проблем на переговорах: понятие «решение», классификация
28. решений.
29. Интегральные параметры среды как организационного фактора решения
30. проблем на переговорах.
31. Психология трудностей в решении проблем на переговорах.
32. Психологические приемы преодоления неожиданностей, разногласий и
33. тупиков.
34. Управление конфликтом в переговорном процессе.
35. Альтернативные варианты на переговорах: выдвижение, обсуждение и
36. оценка вариантов, схемы изобретения.
37. Завершение переговоров: типы решений для достижения согласия.
38. Методы завершения переговоров.
39. Анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.
40. Теории принятия решения: удовлетворенности, перспективы, выбора со множеством атрибутов (компенсации). Принципы принятия решений.
41. Психотехнологии принятия решений в переговорном процессе.
42. Эффекты оценки и выбора альтернатив при переговорах. Алгоритм обсуждения альтернатив (НАОСов и предложений).
43. Оценочные эффекты после принятия решений.
44. Феномены коллективных решений при переговорах.
45. Стили принятия решений на переговорах. Применение стратегий соперничества и сотрудничества на переговорах.
46. Атмосфера переговоров. Инструменты создания атмосферы.
47. Качества и навыки эффективного переговорщика.
48. Типы переговорщиков. Построение профессиональных профилей переговорщика.
49. Применение позиции по ситуации и типу клиента.
50. Мифы и модели эффективных переговоров.
51. Эмоциональное давление в жестких переговорах: захват власти и манипуляции.
52. Психологические механизмы манипулятивного воздействия на переговорах.
53. Манипуляции в предпринимательской деятельности и их учет в процессе ведения переговоров. Виды манипуляций в переговорном процессе.
54. Техники захвата и сохранения власти и противодействия манипуляциям.

55. Техники поддержания открытости «на принципах взаимности» в жестких переговорах.
56. Гарвардский метод ведения переговоров.
57. Четырехшаговый метод улучшения взаимоотношений Д. Дэны.
58. 17-шаговая последовательность действий по разрешению конфликта А.Я. Анцупова.
59. Технологии торгов.
60. Обман на коммерческих переговорах. Обман как феномен коммерческого переговорного процесса
61. Алгоритм жестких переговоров. Подготовка к жестким переговорам. Приемы достижения результатов в жестких переговорах.
62. Техники, которые позволят договориться с жестким оппонентом.
63. Как уберечь себя от давления и манипуляций в переговорах. Практика противодействия
64. Формы вмешательства третьей стороны: медиаторство, примирение, арбитраж.
65. Медиация - урегулирование конфликтов с участием третьей стороны.

### **Примеры контрольной работы**

#### **В 1**

Описать современные подходы к переговорам. Типология переговоров.

**Творческое задание.** Посмотреть фильм «Переговорщики» и идентифицировать подходы к переговорному процессу.

#### **В 2**

Описать стадии переговорного процесса. Этапы переговоров, их характеристика. Подготовительный этап к переговорам. Начальный этап переговоров. Обмен информацией. Решение проблем.

**Творческое задание.** Посмотреть фильм 2000 года «Эрин Брокович» и описать виды и стадии переговорного процесса, имеющиеся в фильме.

#### **В 3**

Описать переговоры с участием третьей стороны как конструктивная форма урегулирования конфликта. Формы вмешательства третьей стороны: медиаторство, примирение, арбитраж. Стратегии и техники медиаторства. Посмотреть фильм «Запах женщины» с Аль Пачино и определить стратегию медиаторства.

#### **В 4**

Описать переговоры как средство решения проблем. Различие в понятиях «позиция» и «интересы». Решение как процесс. Виды решений. Трудности в решении проблем. Теории принятия решения: удовлетворенности, перспективы, выбора со множеством атрибутов (компенсации). Принципы принятия решений.

**Творческое задание.** Посмотреть фильм «Порочная страсть», 2012 г и дать комментарии о принятии решений в переговорном процессе.

#### **В 5**

Описать психотехнологии принятия решений в переговорном процессе. Разногласия в проблемах. Этапы прояснения разногласий. Технология выхода из тупиковых ситуаций. Выработка альтернативы. Методы обсуждения вариантов. Оценка вариантов. Выбор альтернативы. Альтернатива по соглашению.

**Творческое задание.** Посмотреть фильм «Мне бы в небо» и описать примененные психотехнологии.

**В 6**

Описать индивидуальные различия и психологический тип участника переговоров, принимающего решения. Психологический профиль личности, принимающей решение. Психологические барьеры и поведенческие ловушки на пути принятия решений.

**Творческое задание.** Посмотрите фильм «Бойлерная» и определите стратегию и тактику поведения главного героя.

**В 7**

**Технологии конструктивных переговоров. Стратегия и тактика переговорного процесса.** Сущность понятий «стратегия» и «тактика» переговорного процесса. Стратегии поведения на переговорах: в концепции К. Томаса–Р. Киллмена: сотрудничество, соперничество, компромисс, приспособление, избегание.

**Творческое задание.** Посмотрите фильм «Бойлерная» и определите стратегию и тактику поведения главного героя.

**В 8**

Опишите Гарвардский метод ведения переговоров. **Творческое задание.** Посмотрите фильм «Переговоры» и определите стратегию главных героев относительно методики Гарвардских переговоров.

**В 9**

Технологии торгов. Обман как феномен коммерческого переговорного процесса. Манипулирование на переговорах. Распознавание манипуляции. Психологическая защита от манипуляции.

Посмотрите фильм «Волк с Уолл-стрит» и определите типы и виды манипуляций.

**В 10**

Опишите основные типы переговорщиков. Качества и навыки эффективного переговорщика.

**Творческое задание.** Создайте кейс по переговорам на основе вашей деятельности. Оцените различные позиции в переговорах: «Подросток», «Робкий», «Танк», «Лидер». Постройте профессиональные профили переговорщика.

**В 11**

Опишите ведение переговоров в жестких условиях. Алгоритм жестких переговоров. Подготовка к жестким переговорам: защита («повышение» своего НАОС) и нападение («понижение» НАОС визави). Приемы достижения результатов в жестких переговорах. Нормы (критерии принятия решения) в жестких переговорах.

**Творческое задание.** Посмотреть фильм «Револьвер» и определить алгоритм обсуждения альтернатив (НАОСов и предложений).

**В 12**

Эмоциональное давление в жестких переговорах: захват власти и манипуляции. Манипуляция, как способ управления переговорным процессом. Виды манипуляций. Как уберечь себя от давления и манипуляций в переговорах. Практика противодействия. Техники, которые позволят договориться с жестким оппонентом.

Посмотреть фильм «Обмани меня» и заполните таблицу встречаемых манипуляций.

Номер темы	Ведение переговоров в жестких условиях
------------	--

	Задание № 1. Заполнение Таблицы «Нападение и защита в переговорах»					
	Защита/атака	Угрозы	Приказы	Критика и обвинения	Переход на личность	Допрос

### Примеры домашнего задания

#### Задание №1

Атмосфера переговоров: Умение задавать вопросы. Умение слушать. Подготовьте 20 вопросов и ответов, которые вы будете задавать в переговорном процессе.

#### Задание №2

Умение управлять эмоциями. Креативность. Четырнадцать ресурсов креативности для достижения цели в переговорном процессе. Подготовьте ситуации управления эмоциональным состоянием в переговорном процессе.

#### Задание № 3

**Построение дорожной карты переговоров, свойственной вашему стилю.**

**Вопросы, на которые вы должны ответить в ходе составления карты:**

- 1.Выдвижение и обсуждение предложений и условий.
- 2.Достижение договоренности и обеспечение ее выполнения.
- 3.Фиксация договоренностей

#### Задание № 4

Подготовьте таблицу о проведении переговоров в жестких условиях.

Ведение переговоров в жестких условиях						
Задание № 1. Заполнение Таблицы «Нападение и защита в переговорах»						
Защита/атака	Угрозы	Приказы	Критика и обвинения	Переход на личность	Допрос	

#### Задание № 5.

Построение профессиональных профилей переговорщика на основе позиций в переговорах: «Подросток». «Робкий», «Танк», «Лидер».

### Пример итогового теста

**1. В какой период времени переговоры стали объектом широкого научного анализа?**

- 1) середина XIX в.;
- 2) начало XX в.;
- 3) вторая половина XX в.;
- 4) конец XIX в.

**2. Какого вида переговоров не существует?**

- 1) мягкие;
- 2) жёсткие;
- 3) принципиальные;
- 4) смешанные.

**3. Для какого вида переговоров характерна ситуация, когда один из участников стремится избежать конфликта, ради достижения соглашения?**

- 1) мягкие;
- 2) жёсткие;

3) принципиальные.

**4. Что означает понятие «модель взаимных выгод»?**

- 1) каждая из сторон формулирует свою позицию, свои интересы;
- 2) принимаются решения, полностью удовлетворяющие интересы обеих сторон;
- 3) принимаются решения на основе первоначальных требований.

**5. Что из перечисленного не входит в допереговорный этап?**

- 1) установление контакта;
- 2) поиск решения;
- 3) выполнение соглашений.

**6. Что не входит в постпереговорный этап?**

- 1) заключение соглашений;
- 2) анализ проведённых переговоров;
- 3) выполнение соглашений.

**7. Что не относится к этапу подготовки к переговорам?**

- 1) осуществление предварительных контактов партнёрами;
- 2) определение условий проведения переговоров;
- 3) техническая подготовка;
- 4) представление своих интересов с учётом интересов сторон.

**8. Что наиболее важно в завершении переговоров?**

- 1) сохранить и закрепить доброжелательные отношения;
- 2) добиться выполнения требований;
- 3) чётко изложить свои требования.

**9. Какая стратегия ведения переговоров не относится к малоэффективным?**

- 1) жёсткое доминирование;
- 2) мягкая уступчивость;
- 3) принципиальные переговоры.

**10. Какого метода ведения переговоров не существует?**

- 1) мягкий подход;
- 2) позиционный торг;
- 3) переговоры по существу;
- 4) ключевые переговоры.

**11. Какой метод ведения переговоров предполагает поиск ответов на следующие вопросы: в чём заключается идеальное решение поставленной проблемы, от каких аспектов идеального решения можно отказаться, какие предложения партнёра следует обязательно отклонить.**

- 1) метод интеграции;
- 2) компромиссный метод;
- 3) вариационный метод.

**12. Какой метод предназначен для того, чтобы убедить партнёра в необходимости оценивать проблематику переговоров с учётом общих взаимосвязей и вытекающих отсюда потребностей развития кооперации?**

- 1) метод интеграции;
- 2) компромиссный;

3) вариационный.

**13. Какой метод предполагает согласие за счёт того, что партнёры после неудавшейся попытки договорится между собой с учётом новых соображений, частично отходят от своих требований?**

- 1) метод интеграции;
- 2) компромиссный;
- 3) вариационный.

**14. Какой тип переговоров представляется максимально эффективным?**

- 1) мягкая уступчивость;
- 2) жёсткое доминирование;
- 3) принципиальные переговоры.

**15. Что не относится к числу вопросов, требующих взаимного одобрения сторон?**

- 1) повестка дня;
- 2) очерёдность выступлений;
- 3) определение техники ведения переговоров.

**16. Какой стратегии ведения переговоров характерно изложение максимальных требований в самом начале переговоров?**

- 1) стратегия торга;
- 2) стратегия взаимных уступок;
- 3) стратегия ложных акцентов.

**17. Какой этап переговоров имеет существенное значение для формирования атмосферы, в которой будет проходить переговоры?**

- 1) уточнение интересов и позиций;
- 2) обсуждение, предполагающее выработку возможных вариантов решения проблемы;
- 3) достижение соглашения.

**18. Какой из перечисленных элементов Р. Фишер и С. Браун не относили к числу элементов, способствующих благоприятному климату в процессе ведения переговоров:**

- 1) рациональность;
- 2) понимание;
- 3) логика;
- 4) отсутствие поучительного тона.

**19. На каком этапе переговоров участники должны выработать основные параметры совместного решения проблемы?**

- 1) обсуждение;
- 2) уточнение интересов;
- 3) достижение соглашения

**20. Какой вид вопросов предполагает предоставление оппоненту возможность выбора из двух-трёх вариантов?**

- 1) альтернативный;
- 2) наводящий;
- 3) риторический.

**21. Что обычно понимается под итогом переговоров?**

- 1) решение, устраивающее обе стороны;
- 2) оставление приятного впечатления;
- 3) принятие решения на первоначальных условиях.

**22. Что подразумевается под периодом «глухой поры»?**

- 1) период, когда один из оппонентов излагает свою позицию;
- 2) переговорный процесс приостанавливается;
- 3) переговорный процесс завершается ссорой и завершением сотрудничества.

**23. Как характеризуется принцип Парето?**

- 1) результат переговорного процесса зависит от первых 10 минут;
- 2) для удачного завершения переговоров вы должны иметь незначительное преимущество, которым нужно воспользоваться в самом конце переговорного процесса;
- 3) 20 % усилий дают 80 % результата, а остальные 80 % усилий дают 20 % результата.

**24. Что понимается под «принципиально новым решением»?**

- 1) решение, которое максимально удовлетворяет интересы каждой из сторон;
- 2) внесение поправок в первоначальные предложения;
- 3) преимущество, которое позволяет склонить оппонента к принятию соглашения на ваших условиях.

**25. Какой приём не относится к группе приёмов, используемых при позиционном торге?**

**Какой приём не относится к группе приёмов, используемых при позиционном торге?**

- 1) завышение требований;
- 2) расстановка ложных акцентов в собственной позиции;
- 3) подчёркивание общности.

**26. Что понимается под тактикой «салями»?**

- 1) информация предоставляется оппоненту очень маленькими порциями;
- 2) показать оппоненту разочарование, таким образом, расслабив его;
- 3) постоянное давление на оппонента.

**27. Какая группа приёмов ориентирована на партнёрский подход?**

- 1) приёмы, используемые при конструктивных переговорах;
- 2) приёмы, используемые при позиционном торге;
- 3) приёмы носящие двойственный характер.

**28. Приёмы какой группы демонстрируют отношение к оппоненту как к противнику?**

- 1) приёмы, используемые при конструктивных переговорах;
- 2) приёмы, используемые при позиционном торге;
- 3) приёмы носящие двойственный характер.

**29. К какой группе приёмов относится «экономия аргументов»?**

- 1) приёмы, используемые при конструктивных переговорах;
- 2) приёмы, используемые при позиционном торге;
- 3) приёмы носящие двойственный характер.

**30. В чём смысл пакетирования?**

- 1) несколько вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению вместе;
- 2) подведение итогов в форме перечисления всех ранее сказанных аргументов;
- 3) затягивание переговоров.

**31. Что понимается под нейтралитетом?**

- 1) отсутствие позиции;
- 2) поведение с нейтральной позицией;
- 3) использование в переговорах тактики мягкого подхода.

**32. В чем выражается объективная сторона ведения переговоров**

- 1) в предмете переговоров;
- 2) в участниках переговоров;
- 3) в характере коммуникаций.

**33. К какому типу переговоров можно отнести переговоры в НАТО, ЕЭС, ООН.**

- 1) внутренним;
- 2) международным;
- 3) территориальным.

**34. С точки зрения результатов переговоров, они могут быть:**

- 1) в рамках конфронтации и в рамках сотрудничества;
- 2) плодотворными и безрезультатными;
- 3) выигрышными и бесплодными.

**35. Этот тип переговоров предполагает переход от конфликтных ситуаций к иным типам отношений между сторонами (нейтральным или сотрудничества)**

- 1) переговоры с целью достижения соглашений;
- 2) переговоры с целью нормализации отношений;
- 3) переговоры с целью достижения новых отношений;
- 4) переговоры с целью получения косвенных результатов.

**36. При ведении переговоров в таком стиле участники ставят своей целью в максимальной степени удовлетворить свои интересы и интересы партнера.**

- 1) стиль содружества;
- 2) стиль сотрудничества;
- 3) стиль компромисса.

**37. \_\_\_\_\_ – общий план для достижения цели.**

- 1) тактика;
- 2) стратегия;
- 3) планирование;
- 4) направление переговоров.

**38. Так называется предел, на котором участники переговоров решают, что следует прекратить переговоры.**

- 1) тупик;
- 2) граница;
- 3) конфликт.

**39. Кто в «полевого анализа» относится к исполнителям прямого действия?**

- 1) кто играет на поле на нашей стороне;
- 2) кто играет на поле на чужой стороне;
- 3) заинтересованные наблюдатели.

**40. \_\_\_\_\_ цель – это то, на что удастся рассчитывать с учетом диалога с**

**партнером.**

- 1) идеальная;
- 2) реальная;
- 3) диалоговая;
- 4) позитивная.

**СИСТЕМА РЕЙТИНГОВОЙ ОЦЕНКИ И КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ**

№ п/п	СТРУКТУРА	Баллы по каждому модулю
1.	Оценка за активное участие в учебном процессе и посещение занятий: <div style="text-align: right;"> Всех занятий  Не менее 75%  Не менее 50%  Не менее 25% </div> Итого:	<div style="text-align: right;"> 5  4  3  2  до 5 </div>
2.	устный опрос в форме собеседования (УО-1) письменный опрос в виде теста (ПР-1) письменная контрольная работа (ПР-2) письменная работа в форме реферата (ПР-4) Итого:	<div style="text-align: right;"> 15  10  10  10  45 </div>
3.	Итоговое тестирование	50
	ВСЕГО:	100

**Пересчет на 5 балльную систему**

<b>2</b> (неудовлетворительно)	<b>3</b> (удовлетворительно)	<b>4</b> (хорошо)	<b>5</b> (отлично)
<b>&lt; 50</b>	<b>50-64</b>	<b>65-84</b>	<b>85-100</b>

**Язык преподавания:** русский.

**Автор программы:** Зотова Ирина Васильевна, к.п.н., доцент Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС)