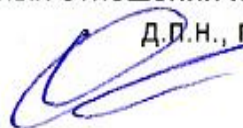


МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО ВГУ)

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
международных отношений и мировой политики  
д.п.н., проф. А.А. Слинько



17.06.2020

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

*Б1.В.05 Ведение переговоров*

**1. Шифр и наименование направления подготовки/специальности:**

41.03.05 «международные отношения»

**2. Профиль подготовки/специализации:** мировая политика

**3. Квалификация (степень) выпускника:** бакалавр

**4. Форма образования:** дневная, очная

**5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** Кафедра международных отношений и мировой политики (далее – кафедра МО и МП)

**6. Составители программы:** к.и.н, доц. кафедры международных отношений и мировой политики Морозова Вероника Николаевна

**7. Рекомендована:** НМС ФМО протокол №6 от 17.06.2020

**8. Учебный год:** 2023/2024 **Семестр(-ы):** 7

**9. Цели и задачи учебной дисциплины.**

Цель – ознакомить студентов с существующими разработками в сфере международных переговоров, развить навыки сбора и обобщения информации о переговорах; сформировать практические навыки ведения переговоров;

Задачи:

- проанализировать теоретические подходы к анализу международных переговоров;
- осветить работу с первоисточниками по переговорам;
- сформировать представление о задачах, формах и видах международных переговоров;
- ознакомить студентов со стратегиями ведения переговоров и способами управления конфликтами;
- выявить проблемы, связанные с введением переговоров;
- охарактеризовать особенности восточного и западного стилей ведения переговоров;
- сформировать практические навыки ведения переговоров.

**10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:** Учебная дисциплина относится к блоку Б.1 дисциплин Федерального государственного стандарта высшего образования по направлению подготовки 41.03.05 «международные отношения» (бакалавриат) (профиль «мировая политика») и входит в вариативную часть этого цикла.

**11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:**

| Код  | Название компетенции  | Код (ы)   | Индикатор (ы)  | Планируемые результаты обучения   |
|------|---|-----------|--|---|
| ПК-1 | Способен самостоятельно работать с первоисточниками, материалами средств массовой информации, докладами "мозговых центров", базами данных, в том числе на иностранном языке (иностраннных языках) | ПК – 1.2  | Собирать и первично обобщать фактический материал относительно международных и интернационализированных внутренних конфликтов, а также международных переговорных комплексов, составлять сообщения информационного, публицистического и аналитического характера, обзоры прессы по заданной проблематике | Уметь: собирать и обобщать материал о переговорах, в том числе конфликтной проблематики;<br>Владеть: навыками разработки стратегии и тактики переговорного процесса, его информационного сопровождения; определения позиции на переговорах            |
| ПК-2 | Способен участвовать в разработке стандартных аналитических материалов  | ПК – 2.1. | Анализировать и интерпретировать данные о динамике конфликтов, изменениях в соотношении потенциалов стран, переговорных позициях стран   | Знать: организационные и теоретические аспекты подготовки к переговорам, составляющие позиции сторон, специфику национального и личностного стиля ведения переговоров<br>Уметь: применять стратегические и тактические приемы в переговорном процессе |

**12. Структура и содержание учебной дисциплины:**

**12.1 Объем дисциплины в зачетных единицах/часах в соответствии с учебным планом — 3/108**

Форма промежуточной аттестации: экзамен

**13 Виды учебной работы:**

| Вид учебной работы                      | Трудоемкость (часы) |              |        |  |
|---|---------------------|--------------|--------|--|
|   | Всего               | По семестрам |        |  |
|   |                     | сем.7        | № сем. |  |
| Аудиторные занятия                      | 32                  | 32           |        |  |
| в том числе:                            |                     |              |        |  |
| лекции                                  | 16                  | 16           |        |  |
| практические                            | 16                  | 16           |        |  |
| Самостоятельная работа                  | 40                  | 40           |        |  |
| Форма промежуточной аттестации: экзамен | 36                  | 36           |        |  |
| Итого:                                  | 108                 | 108          |        |  |

**13.1 Содержание разделов дисциплины:**

## Лекционные занятия

| № п/п | Наименование раздела дисциплины                            | Содержание раздела дисциплины  | Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса или ЭУМК |
|-------|--|--|---|
| 1     | Международные переговоры: понятие, классификация, функции. | Понятие переговорного процесса. Основные подходы и методы к изучению переговоров. Переговоры в структуре внешнеполитических инструментов. Классификация переговоров. Функции переговоров. Регулирование переговорной деятельности в международных отношениях.  | -   |
| 2     | Этапы переговорного процесса.                              | Основные этапы переговорного процесса: подготовительный этап, или «переговоры о переговорах»; «переговоры за столом»; заключительная стадия переговоров. Краткая характеристика каждого из этапов. Подготовительный этап переговоров. Организационные аспекты подготовки переговоров: определение места, состава участников и повестки дня. Теоретическая подготовка к | -   |

|   |                                |   |   |
|---|--------------------------------|---|---|
|   |                                | переговорам. Выбор Стратегии и тактика ведения переговоров. Психологическая подготовка к переговорам.   |   |
| 3 | Сила позиции на переговорах.   | Проблема асимметрии сил при переговорах. Основные составляющие силы позиции: ресурсы, личность переговорщика, информация. Формирование НАОС – наилучшей альтернативы обсуждаемому соглашению. Способы подачи позиции на переговорах: открытие позиции, закрытие позиции, подчеркивание общности / различий в позициях. Общение на переговорах. Интересы и их восприятие на переговорах. Проблема согласования интересов. Роль человеческого фактора на переговорах.                               | -   |
| 4 | Стратегии ведения переговоров. | Стратегии ведения переговоров. Подходы Р.Фишера, У. Юри, У. Мастенбрука, Ч. Карраса, Д. Лэкса, Д. Себениуса и др. к стратегиям ведения переговоров. Стратегии мягкого и жесткого торга: общее и различие. Основные принципы ведения переговоров с позиции торга. Границы использования стратегий торга. Принципиальная стратегия ведения переговоров: основные элементы, преимущества и недостатки. «Переговоры в трех измерениях»: сущность, приоритеты, возможные действия. Типичные ошибки при | Морозова В.Н. Ведение переговоров. - <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=9325">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=9325</a> в части размещения лекционного материала |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
|   |  | ведении переговоров.  |  |
| 5 | Тактики ведения переговоров.                               | <p>Понятие тактического приема. Соотношение стратегии и тактики. Виды тактик. Тактика «давления». Тактика «завышения первоначальных требований». Тактика «дисквалификации». Тактика «расстановки ложных акцентов в собственной позиции». Тактика «выдвижения требований в последнюю минуту». Тактика «растущих требований». Тактика «пакета» (пакетирования, увязки). Тактика «салями». Тактика «двойного толкования». Тактика «ухода». Тактика «Талейрана». Тактика «милого друга». Тактика «загадки». Тактика «вины». Тактика «постепенного повышения сложности обсуждаемых вопросов». Тактика «вынесения спорных вопросов «за скобки». Тактика «пирога». Тактика «блока». Тактика «пробного шара». Проблема эффективности использования тактических приемов.</p> | <p>Морозова В.Н. Ведение переговоров. - <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=9325">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=9325</a> в части размещения лекционного материала</p> |
| 6 | Посредничество и консультирование при ведении переговоров. | <p>Функции посредников в переговорном процессе. Виды посреднической деятельности. Условия проведения переговоров через посредника. Цели посредничества. Процедура посредничества на переговорах. Формальное и неформальное посредничество на переговорах.</p>   | -  |
| 7 | Двусторонние и многосторонние переговоры.                  | <p>Особенности двусторонних и многосторонних переговоров. Возможности создания коалиций и блоков. Управление многосторонними</p>  | -  |

|    |   |   |   |
|----|---|---|---|
|    |   | переговорами.   |   |
| 8  | Национальные стили ведения переговоров.       | <p>Основные характеристики «национального стиля» ведения переговоров.</p> <p>Американский национальный стиль ведения переговоров: основные характеристики. Черты национального характера американцев.</p> <p>Западная культура ведения переговоров. Сравнительный анализ западно-европейских стилей ведения переговоров.</p> <p>Французский национальный стиль ведения переговоров.</p> <p>Английский национальный стиль ведения переговоров.</p> <p>Особенности немецкой культуры ведения переговоров. Особенности итальянской культуры ведения переговоров.</p> <p>Российская культура ведения переговоров. Восточная культура ведения переговоров. Роль невербальных средств общения на переговорах в различных культурах.</p> | <p>Морозова В.Н. Ведение переговоров. - <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=9325">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=9325</a></p> <p>в части размещения лекционного материала</p> |
| 9  | Личностный стиль ведения переговоров.         | <p>Качества переговорщика. Личностные стили: аналитико-агрессивный, гибко-агрессивный, этичный, общительный. Проблема адаптации личностного стиля к различным условиям.</p>   |   |
| 10 | Международные деловые переговоры.             | <p>Этика деловых отношений. Принципы делового этикета. Внешний облик на деловых переговорах. Этикет письменного делового общения. Сувениры и подарки в деловой сфере.</p>   |   |
| 11 | Итоговые документы международных переговоров. | <p>Договор, конвенция, протокол, обмен нотами, modus vivendi, декларация, меморандум, коммюнике. Структура международных договоров.</p>   |   |

### Практические занятия

| № п/п | Наименование раздела дисциплины | Содержание раздела дисциплины  | Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса или ЭУМК  |
|-------|---------------------------------|--|--|
| 1     | Сила позиции на переговорах     | <p>Основные составляющие силы позиции: ресурсы, личность переговорщика, информация. Формирование НАОС – наилучшей альтернативы обсуждаемому соглашению.</p> <p>Практическая работа с документами из истории дипломатической практики европейских государств, позволяющая оценить эффективность мер по усилению позиций на конкретных переговорах.</p>  |  |
| 2     | Стратегии ведения переговоров.  | <p>Стратегии мягкого и жесткого торга: общее и различие. Принципиальная стратегия ведения переговоров: основные элементы, преимущества и недостатки. Типичные ошибки при ведении переговоров.</p> <p>Разбор ситуаций с использованием различных стратегий переговоров. Практическая работа с документами из современной дипломатической практики европейских государств, позволяющая оценить эффективность/неэффективность использованных стратегий.</p> | Морозова В.Н. Ведение переговоров. - <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=9325">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=9325</a> |
| 3     | Тактики ведения переговоров.    | <p>Виды тактик. Тактика «давления». Тактика «завышения первоначальных требований». Тактика «дисквалификации». Тактика</p>  | Морозова В.Н. Ведение переговоров. - <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id</a>           |

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
|   |   | <p>«расстановки ложных акцентов в собственной позиции». Тактика «выдвижения требований в последнюю минуту». Тактика «растущих требований». Тактика «пакета» (пакетирования, увязки). Тактика «салями». Тактика «двойного толкования». Тактика «ухода». Тактика «Талейрана». Тактика «милого друга». Тактика «загадки». Тактика «вины». Тактика «постепенного повышения сложности обсуждаемых вопросов». Тактика «вынесения спорных вопросов «за скобки». Тактика «пирога». Тактика «блока». Тактика «пробного шара». Практическая работа с документами из современной дипломатической практики европейских государств, позволяющая оценить эффективность/неэффективность использованных тактических приемов.</p> | =9325   |
| 4 | Национальные стили ведения переговоров. | <p>Сравнительный анализ западно-европейских стилей ведения переговоров. Французский национальный стиль ведения переговоров. Английский национальный стиль ведения переговоров. Особенности немецкой культуры ведения переговоров. Особенности итальянской культуры ведения переговоров.</p> <p>Американский национальный стиль ведения переговоров: основные характеристики. Черты национального характера американцев.</p> <p>Восточные стили ведения переговоров. Китайские стратегемы.</p>  | <p>Морозова В.Н. Ведение переговоров. - <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=9325">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=9325</a> в части размещения кейсов</p> |
| 5 | Европейская и                           | Процедурные правила  | Морозова В.Н.   |



|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
|   | американская практики ведения переговоров.    | ведения переговоров в европейских и американских структурах.                                  | Ведение переговоров. - <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=9325">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=9325</a><br>В части размещения кейсов |
| 6 | Этика деловых отношений.                      | Деловой этикет.   | -   |
| 7 | Итоговые документы международных переговоров. | Договор, конвенция, протокол, обмен нотами, modus vivendi, декларация, меморандум, коммюнике. | -   |

### 13.2 Разделы дисциплины и виды занятий:

| п/п | Название темы  | Лекции (час) | Практические занятия (час) | Самостоятельная работа (час) | Всего |
|-----|--|--------------|----------------------------|------------------------------|-------|
| 1   | Международные переговоры: понятие, классификация, функции. | 1            | -                          | 3                            | 4     |
| 2   | Этапы переговорного процесса.                              | 1            | -                          | 3                            | 4     |
| 3   | Сила позиции на переговорах.                               | 1            | 2                          | 3                            | 6     |
| 4   | Стратегии ведения переговоров.                             | 2            | 2                          | 4                            | 8     |
| 5   | Тактики ведения переговоров.                               | 2            | 2                          | 4                            | 8     |
| 6   | Посредничество и консультирование при ведении переговоров. | 1            | -                          | 3                            | 4     |
| 7   | Двусторонние и многосторонние переговоры.                  | 2            | -                          | 4                            | 6     |
| 8   | Национальные стили ведения переговоров.                    | 2            | 4                          | 6                            | 12    |
| 9   | Личностный стиль ведения переговоров.                      | 2            | 4                          | 4                            | 10    |
| 10  | Международные деловые переговоры.                          | 1            | 1                          | 3                            | 5     |
| 11  | Итоговые документы международных переговоров.              | 1            | 1                          | 3                            | 5     |

|  |          |    |    |    |     |
|--|----------|----|----|----|-----|
|  |          |    |    |    |     |
|  | Контроль |    |    |    | 36  |
|  | Итого    | 16 | 16 | 40 | 108 |

#### 14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Курс состоит из лекционных занятий, практических (тематику занятий см. выше) и самостоятельной работы.

Предусмотрены текущие аттестации и промежуточная в форме экзамена.

| Темы   | Формы самостоятельной работы  |
|--|---|
| Международные переговоры: понятие, классификация, функции. | <p>Ответьте на вопросы:</p> <p>Какие функции выполняют переговоры на современном этапе?</p> <p>Как изменялось представление о переговорах в ходе истории?</p> <p>Согласны ли Вы с высказыванием кардинала Ришелье: «Я осмеливаюсь решительно заявить, что вести переговоры – беспрестанно, открыто или тайно, в любом месте, даже если не получаешь какого-либо плода на данный момент, а тот, которого можно ждать в будущем, не слишком очевиден, - есть вещь, совершенно необходимая для блага государства»?</p> |
| Этапы переговорного процесса.                              | <p>Подготовьте тезисные ответы на вопросы:</p> <p>Какие факторы необходимо учитывать при организации переговоров?</p> <p>Что включает в себя теоретическая подготовка к переговорам?</p>  |
| Сила позиции на переговорах.                               | <p>Ответьте на вопросы:</p> <p>Из каких факторов складывается сила позиции на переговорах? Какие из них носят объективный, а какие субъективный характер?</p>   |
| Стратегии ведения переговоров.                             | <p>На основании раздаточного материала (предоставляется преподавателем) определить выбранную действующими лицами стратегию. Свой ответ обосновать.</p>  |
| Тактики ведения переговоров.                               | <p>Ответьте на вопросы:</p> <p>Какие тактики ведения переговоров характерны для принципиальной стратегии, а какие для стратегий торга?</p>  |
| Посредничество и консультирование при ведении переговоров. | <p>Подготовьте переговоры по урегулированию одного из современных международных конфликтов с помощью посредника.</p>  |
| Двусторонние и многосторонние переговоры.                  | <p>1. Подготовьте переговоры по двум проблемам современных международных отношений (подготовка в группах по 2-3 человека), для последующего сравнения и анализа подготовленных материалов.</p>  |

|   |   |
|---|---|
| Национальные стили ведения переговоров.       | <p>2. Проанализируйте на примере американской дипломатической практики эффективность использования различных тактических приемов для достижения целей переговоров.</p> <p>3. Проанализируйте на примере европейской дипломатической практики эффективность использования различных тактических приемов для достижения целей переговоров.</p> <p>4. Приведите примеры из истории дипломатической практики по применению китайских стратегий.</p> <p>5. Проанализируйте представленные преподавателем (или составленные другими студентами) кейсы по переговорам на предмет ошибок / верного поведения на переговорах</p> |
| Личностный стиль ведения переговоров.         | Проанализируйте личностный стиль на основе стенограмм переговоров.  |
| Международные деловые переговоры.             | В чем специфика международных деловых переговоров?  |
| Итоговые документы международных переговоров. | Какие итоговые документы по результатам переговоров Вы знаете?  |

## 15. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

а) основная литература:

| № п/п | Источник   |
|-------|--|
| 1.    | Лебедева М.М. Технология ведения международных переговоров : [учебник для студ. вузов и факультетов гуманитарного и социально-экономического профиля] / М.М. Лебедева ; Моск. гос. ин-т междунар. отношений (ун-т) МИД России .— Москва : Аспект Пресс, 2017 .— 205 с  |
| 2.    | Михайлова А.Ю. Международные деловые переговоры / А.Ю. Михайлова, А.В. Трухачев. - Ставрополь: <a href="http://arpyc.ru">Арпс</a> , 2013. – 368 с. // ЭБС Университетская библиотека. - URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=277468">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=277468</a>                                     |
| 3.    | <a href="#">Решетова И. С.</a> Теоретико-методологические основы деловых переговоров в сфере международных отношений: учебное пособие / И.С. Решетова. – СКФУ. 2014. – 125 с. // ЭБС Университетская библиотека. — URL: . – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=457617">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=457617</a> |

б) дополнительная литература:

|    |   |
|----|---|
| 4. | Василенко И.А. Политические переговоры : учебное пособие / И.А. Василенко .— М. : Гардарики, 2006 .— 271 с  |
| 5. | Переговоры в контексте международных отношений и политического анализа [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие для вузов / В.Н. Морозова. — Воронеж : Издательско-полиграфический центр Воронежского государственного университета, 2008 . – 70 с. // Режим доступа с интрасети ВГУ: |

|  |  |
|--|--|
| <URL: <a href="http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m08-255.pdf">http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m08-255.pdf</a> >. |  |
| Тимченко Н. М  | <a href="#">Психология и этика делового общения: монография</a> / Н.М. Тимченко. - Издательство: Директ-Медиа, 2016. - ЭБС Университетская библиотека. — URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=439959">https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=439959</a>  |
| 6.   |  |
| 7.   | <a href="#">Семилетников Н. А.</a> Протокол международного и делового сотрудничества / Н. А. <a href="#">Семилетников</a> . - Минск: <a href="#">Дикта</a> , 2011. – 198 с. // ЭБС Университетская библиотека. - URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=139784">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=139784</a>  |
| 8.   | Панфилова, А. П. Презентации и переговоры в профессиональной деятельности : практикум / А. П. Панфилова ; Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена. – Санкт-Петербург : Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена (РГПУ), 2021. – 252 с. // ЭБС Университетская библиотека. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=691810">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=691810</a> |

в) информационные электронно-образовательные ресурсы

|  |
|--|
| Электронный каталог ЗНБ ВГУ. – <a href="http://www.lib.vsu.ru">www.lib.vsu.ru</a><br>ЭБС Университетская библиотека. - URL: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a><br>Базы данных Российского Совета по международным делам (РСМД). – URL: <a href="https://russiancouncil.ru/library/db/">https://russiancouncil.ru/library/db/</a><br>ЭУМК Морозова В.Н. Ведение переговоров. - <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=9325">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=9325</a> |
|--|

## 16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

| № п/п | Источник  |
|-------|---|
| 1.    | Лебедева М.М. Технология ведения международных переговоров : [учебник для студ. вузов и факультетов гуманитарного и социально-экономического профиля] / М.М. Лебедева ; Моск. гос. ин-т междунар. отношений (ун-т) МИД России. — Москва : Аспект Пресс, 2017. — 205 с   |
| 2.    | ЭУМК Морозова В.Н. Ведение переговоров. - <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=9325">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=9325</a>   |
| 3.    | Михайлова А.Ю. Международные деловые переговоры / А.Ю. Михайлова, А.В. Трухачев. - Ставрополь: <a href="#">Аргус</a> , 2013. – 368 с. // ЭБС Университетская библиотека. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=277468&amp;sr=1">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=277468&amp;sr=1</a> |

## 17. Образовательные технологии, используемые для реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ), электронное обучение (ЭО), смешанное обучение)

При реализации дисциплины проводятся различные типы лекций (вводная, обзорная, итоговая); семинарские занятия (по проблемным вопросам,

дискуссионные), для закрепления навыков аналитической деятельности – групповые и индивидуальные презентации аналитических проектов. Задействованы материалы ЭУК Ведение переговоров. - <https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=9325> в части размещения отдельного лекционного материала, практических заданий, текущей аттестации.

Возможно использование дистанционных технологий при проведении лекционных и практических занятий, организации текущей и промежуточной аттестации.

Оценка знаний, умений и навыков, характеризующая этапы формирования компетенций в рамках изучения дисциплины, осуществляется в ходе текущей и промежуточной аттестаций.

Текущая аттестация проводится в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета. Текущая аттестация проводится в форме переговорной модели, эссе.

Критерии оценивания приведены в п.20.1.

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень полученных знаний и практические задания в виде составления аналитической записки, позволяющей оценить степень сформированности умений и навыков, и опыт деятельности.

При оценивании используются качественные шкалы оценок. Критерии оценивания приведены в п. 20.2

### **18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:**

Ноутбук Acer Aspire 17.3 5 A517-51G-53MB, Экран для проектора CACTUS MotoExpert 200x150, 4:3, Проектор Epson EB-U05

- программное обеспечение

OfficeSTD 2013 RUS OLP NL Acdmc,

WinSvrStd 2012 RUS OLP NL Acdmc 2Proc,

WinPro 8 RUS Upgrd OLP NL Acdmc,

Office Standard 2019 Single OLV NL Each AcademicEdition Additional Product,

Win Pro 10 32-bit/64-bit All Lng PK Lic Online DwnLd NR

Неисключительные права на ПО Dr. Web Enterprise Security Suite Комплексная защита Dr. Web Desktop Security Suite

### **19.Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестации**

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины

| № | Наименование раздела дисциплины (модуля) | Компетенция       | Индикаторы достижения компетенции | Оценочные средства           |
|---|--|-------------------|-----------------------------------|------------------------------|
| 1 | Международные переговоры:                | ПК -1<br>Способен | ПК 1.2.<br>Собирать               | - и<br>Практические задания, |

|   |                                  |   |   |   |
|---|----------------------------------|---|---|---|
|   | понятие, классификация, функции. | самостоятельно работать с первоисточниками, материалами средств массовой информации, докладами "мозговых центров", базами данных, в том числе на иностранном языке (иностранных языках)                   | первично обобщать фактический материал относительно международных и интернационализованных внутренних конфликтов, а также международных переговорных комплексов, составлять сообщения информационного, публицистического и аналитического характера, обзоры прессы по заданной проблематике | переговорный тренинг                                    |
| 2 | Этапы переговорного процесса.    | ПК -1<br>Способен самостоятельно работать с первоисточниками, материалами средств массовой информации, докладами "мозговых центров", базами данных, в том числе на иностранном языке (иностранных языках) | ПК 1.2. -<br>Собирать и первично обобщать фактический материал относительно международных и интернационализованных внутренних конфликтов, а также международных переговорных комплексов, составлять сообщения информационного, публицистического и аналитического характера, обзоры прессы  | Практические задания, переговорный тренинг, эссе, кейсы |

|   |  |  |  |   |
|---|--|--|--|---|
|   |  |  | по заданной проблематике   |   |
| 3 | Сила позиции на переговорах.                               | ПК-2<br>Способен участвовать в разработке стандартных аналитических материалов | ПК – 2.1<br>Анализировать и интерпретировать данные о динамике конфликтов, изменениях в соотношении потенциалов стран, переговорных позициях стран | Практические задания, переговорный тренинг              |
| 4 | Стратегии ведения переговоров.                             | ПК-2<br>Способен участвовать в разработке стандартных аналитических материалов | ПК – 2.1<br>Анализировать и интерпретировать данные о динамике конфликтов, изменениях в соотношении потенциалов стран, переговорных позициях стран | Практические занятия, кейсы, переговорный тренинг       |
| 5 | Тактики ведения переговоров.                               | ПК-2<br>Способен участвовать в разработке стандартных аналитических материалов | ПК – 2.1<br>Анализировать и интерпретировать данные о динамике конфликтов, изменениях в соотношении потенциалов стран, переговорных позициях стран | Практические задания, переговорный тренинг, эссе, кейсы |
| 6 | Посредничество и консультирование при ведении переговоров. | ПК-2<br>Способен участвовать в разработке стандартных аналитических материалов | ПК – 2.1<br>Анализировать и интерпретировать данные о динамике конфликтов, изменениях в соотношении потенциалов стран, переговорных                | Практические задания, переговорный тренинг, кейсы       |

|    |   |  |  |   |
|----|---|--|--|---|
|    |   |  | позициях стран   |   |
| 7  | Двусторонние и многосторонние переговоры. | ПК-2<br>Способен участвовать в разработке стандартных аналитических материалов | ПК – 2.1<br>Анализировать и интерпретировать данные о динамике конфликтов, изменениях в соотношении потенциалов стран, переговорных позициях стран | Практические задания, переговорный тренинг, кейсы |
| 8  | Национальные стили ведения переговоров.   | ПК-2<br>Способен участвовать в разработке стандартных аналитических материалов | ПК – 2.1<br>Анализировать и интерпретировать данные о динамике конфликтов, изменениях в соотношении потенциалов стран, переговорных позициях стран | Доклады, Практические задания, кейсы              |
| 9  | Личностный стиль ведения переговоров.     | ПК-2<br>Способен участвовать в разработке стандартных аналитических материалов | ПК – 2.1<br>Анализировать и интерпретировать данные о динамике конфликтов, изменениях в соотношении потенциалов стран, переговорных позициях стран | Доклады, Практические задания, кейсы              |
| 10 | Международные деловые переговоры.         | ПК-2<br>Способен участвовать в разработке стандартных аналитических материалов | ПК – 2.1<br>Анализировать и интерпретировать данные о динамике конфликтов, изменениях в соотношении потенциалов стран, переговорных                | Практические задания, кейсы, переговорный тренинг |



|  |   |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
|  |   |  | позициях стран   |  |
| 1<br>1   | Итоговые документы международных переговоров. | ПК-2<br>Способен участвовать в разработке стандартных аналитических материалов | ПК – 2.1<br>Анализировать и интерпретировать данные о динамике конфликтов, изменениях в соотношении потенциалов стран, переговорных позициях стран | Практические задания, переговорный тренинг |
| Промежуточная аттестация<br>Форма контроля – экзамен |   |  |  | Перечень вопросов см. п.20.2               |

## 19. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуру оценивания

### 19.1 Текущий контроль успеваемости

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

#### Практические задания

| № п/п | Тема практического занятия     | Задания  |
|-------|--------------------------------|--|
| 1     | Сила позиции на переговорах    | На примере переговорного процесса по урегулированию международно-политической или внутривнутриполитической ситуации определите основные составляющие силы позиции: ресурсы, личность переговорщика, информация. Проследите формирование НАОС – наилучшей альтернативы обсуждаемому соглашению.<br><br>Практическая работа с документами из истории дипломатической практики европейских государств, позволяющая оценить эффективность мер по усилению позиций на конкретных переговорах. |
| 2     | Стратегии ведения переговоров. | На примере переговорного процесса по урегулированию международно-политической или внутривнутриполитической ситуации сделайте выбор стратегии: мягкого или жесткого торга, принципиальной стратегии.<br>Проследите типичные ошибки при ведении  |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   |  | <p>переговоров.</p> <p>Разбор ситуаций с использованием различных стратегий переговоров. Практическая работа с документами из современной дипломатической практики европейских государств, позволяющая оценить эффективность/неэффективность использованных стратегий.</p>   |
| 3 | Тактики ведения переговоров.                             | <p>Виды тактик. Тактика «давления». Тактика «завышения первоначальных требований». Тактика «дисквалификации». Тактика «расстановки ложных акцентов в собственной позиции». Тактика «выдвижения требований в последнюю минуту». Тактика «растущих требований». Тактика «пакета» (пакетирования, увязки). Тактика «салями». Тактика «двойного толкования». Тактика «ухода». Тактика «Талейрана». Тактика «милого друга». Тактика «загадки». Тактика «вины». Тактика «постепенного повышения сложности обсуждаемых вопросов». Тактика «вынесения спорных вопросов «за скобки». Тактика «пирога». Тактика «блока». Тактика «пробного шара».</p> <p>Практическая работа с документами из современной дипломатической практики европейских государств, позволяющая оценить эффективность/неэффективность использованных тактических приемов.</p> |
| 4 | Национальные стили ведения переговоров.                  | <p>Проведите сравнительный анализ западно-европейских стилей ведения переговоров.</p> <p>Проанализируйте американский национальный стиль ведения переговоров.</p> <p>В чем Вы видите специфику восточного стиля ведения переговоров.</p>   |
| 5 | Европейская и американская практики ведения переговоров. | <p>На примере переговорного процесса по урегулированию международно-политической или внутривосточной ситуации проанализируйте процедурные правила ведения переговоров в европейских и американских структурах.</p>   |
| 6 | Этика деловых отношений.                                 | <p>Раскройте понятие «деловой этикет».</p>   |
| 7 | Итоговые документы международных переговоров.            | <p>Выявите специфику итоговых документов: договор, конвенция, протокол, обмен нотами, <i>modus vivendi</i>, декларация, меморандум, коммюнике.</p>   |

Критерии оценки:

Оценка «зачтено» выставляется студенту за ответ, в котором представлен анализ проблемы, сделаны выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной теме, возможны погрешности, не искажающие смысл.

оценка «хорошо» выставляется студенту, если изложена суть поставленной  
оценка «незачтено», если эссе демонстрирует несформированность студента  
собственной точки зрения на проблему.

### **Темы эссе по дисциплине «Ведение переговоров»**

(выбирается одна из тем по желанию студента)

1. Переговоры – наука или искусство?
2. Международные переговоры в условиях глобализации
3. Границы применения тактик в переговорном процессе
4. Составление кейса по теме «национальные особенности ведения переговоров».

Критерии оценки:

Оценка «отлично» выставляется студенту за эссе, в котором представлен анализ проблемы, сделаны выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной теме.

оценка «хорошо» выставляется студенту, если изложена суть поставленной проблемы, представлен ее анализ, сделаны выводы, не всегда подробные, возможны погрешности, не искажающие смысл.

оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если изложены тезисно основные компоненты переговорного процесса, сделаны выводы, носящие поверхностный характер.

оценка «неудовлетворительно», если эссе демонстрирует несформированность студента собственной точки зрения на проблему.

### **Текущая 2**

#### **Переговорная модель «Торговля нефтью»**

Ситуация: «Речь пойдет о трех соседствующих друг с другом арабских странах, экономики которых являются сырьевыми, т.е. зависят от добычи и продажи нефти западным покупателям. При этом экономики альфы и беты (стран с равными территориями, объемами ресурсов, количеством населения) развиваются с одинаковой интенсивностью (3 - 4 % экономического роста в год). Однако между этими странами существует не только экономическая конкуренция за рынки сбыта и дифференциация по религиозному признаку (население стран относится к разным течениям ислама), но и политические разногласия, так как альфа больше ориентирована на западные страны, тогда как бета оппонирует им из-за экономических санкций и военного вмешательства последних, которые последовали за попыткой беты захватить гамму. Гамма является более маленьким по территории и населению государством, ослабленным войной и необходимостью тратить существенную часть национального дохода на обеспечение собственной безопасности. Вместе с тем есть одно условие, от которого зависит развитие трех соседей. Цена за баррель нефти не должна быть ниже 40 \$ (такая цена позволяет им «продержаться на плаву»). В противном случае у рассматриваемых государств не будет ресурсов для развития и выполнения социальных обязательств. Западные страны (их покупатели) выступили с предложением увеличить объемы закупок нефти в сырьевом виде,

выразили готовность заключить венчурные сделки на несколько лет вперед, но при стоимости барреля нефти 35 – 40 \$».

*Содержание проблемы:* в ходе переговорного процесса необходимо принять решение максимально выгодное для экономического и политического развития представляемой страны. События могут разворачиваться по-разному: от создания блока с целью обрушить экономику противника, до развязывания войны, отказа от переговоров и т.п.

*Процедура:*

1) *постановка проблемы:* группа делится на три команды (альфа, бета, гамма).

2) *переговоры*

3) *этап анализа результатов:* на доске демонстрируются результаты каждого раунда переговоров и озвучивается мотивация шагов команд, обсуждаются итоги работы команд и альтернативы их действий. И выясняется ответ на вопрос о победителе, о той стороне, которая добилась максимальных преимуществ для себя.

| 1 Раунд переговоров |      | 2 Раунд переговоров |      | 3 Раунд переговоров |      |
|---------------------|------|---------------------|------|---------------------|------|
| Стороны             | Цена | Стороны             | Цена | Стороны             | Цена |
| A-B                 |      | A-B                 |      | A-B                 |      |
| B-C                 |      | B-C                 |      | B-C                 |      |
| A-C                 |      | A-C                 |      | A-C                 |      |

Критерии оценок:

Отлично – активное участие в переговорах в составе представителей делегации.

Хорошо – участие в разработке стратегий без дальнейших переговоров.

Удовлетворительно – вклад в разработку стратегии незначителен, поступающие предложения слабо аргументированы.

Неудовлетворительно – неучастие в разработке стратегии и переговорах.

## 20. Промежуточная аттестация

### Контрольно-измерительный материал №1

1. Переговоры: определение, функции, классификация.

2. Решение кейса «Деловые переговоры с иностранными партнерами».

### Контрольно-измерительный материал №2

1. Теоретическая база изучения переговорного процесса.

2. Решение кейса «Деловые переговоры с иностранными партнерами».

### Контрольно-измерительный материал №3

1. Методы изучения переговорного процесса.

2. Решение кейса «Деловые переговоры с иностранными партнерами».

### Контрольно-измерительный материал №4

1. Сила позиции на переговорах

2. Решение кейса «Деловые переговоры с иностранными партнерами».

#### **Контрольно-измерительный материал №5**

1. Наилучшая альтернатива обсуждаемому соглашению.
2. Решение кейса «Деловые переговоры с иностранными партнерами».

#### **Контрольно-измерительный материал №6**

1. Этапы переговорного процесса: общая характеристика.
2. Решение кейса «Деловые переговоры с иностранными партнерами».

#### **Контрольно-измерительный материал №7**

1. Теоретическая и организационная подготовка к переговорам.
2. Решение кейса «Деловые переговоры с иностранными партнерами».

#### **Контрольно-измерительный материал №8**

1. Стратегии мягкого и жесткого торга при ведении переговоров.
2. Решение кейса «Деловые переговоры с иностранными партнерами».

#### **Контрольно-измерительный материал №9**

1. Принципиальная стратегия ведения переговоров.
2. Решение кейса «Деловые переговоры с иностранными партнерами».

#### **Контрольно-измерительный материал №10**

1. Тактики ведения переговоров при стратегии жесткого торга
2. Решение кейса «Деловые переговоры с иностранными партнерами».

#### **Контрольно-измерительный материал №11**

1. Тактики ведения переговоров стратегии мягкого торга.
2. Решение кейса «Деловые переговоры с иностранными партнерами».

#### **Контрольно-измерительный материал №12**

1. Тактические приемы принципиальной стратегии
2. Решение кейса «Деловые переговоры с иностранными партнерами».

#### **Контрольно-измерительный материал №13**

1. Психологические аспекты ведения переговоров. Феномены ситуаций. Принципы воздействия на оппонента.
2. Решение кейса «Деловые переговоры с иностранными партнерами».

#### **Контрольно-измерительный материал №14**

1. Роль национального фактора в переговорном процессе
2. Решение кейса «Деловые переговоры с иностранными партнерами».

#### **Контрольно-измерительный материал №15**

1. Западно-европейские стили ведения переговоров: краткая характеристика
2. Решение кейса «Деловые переговоры с иностранными партнерами».

#### **Контрольно-измерительный материал №16**

1. Американский стиль ведения переговоров
2. Решение кейса «Деловые переговоры с иностранными партнерами».

#### **Контрольно-измерительный материал №17**

1. Восточные стили ведения переговоров

2. Решение кейса «Деловые переговоры с иностранными партнерами».

#### **Контрольно-измерительный материал №18**

1. Посредничество при переговорах
2. Решение кейса «Деловые переговоры с иностранными партнерами».

#### **Контрольно-измерительный материал №19**

1. Двухсторонние и многосторонние переговоры
2. Решение кейса «Деловые переговоры с иностранными партнерами».

#### **Контрольно-измерительный материал №20**

1. Принципы делового этикета
2. Решение кейса «Деловые переговоры с иностранными партнерами».

#### **Контрольно-измерительный материал №21**

1. Внешний вид на переговорах
2. Решение кейса «Деловые переговоры с иностранными партнерами».

#### **Контрольно-измерительный материал №22**

1. Сувениры и подарки в деловой сфере
2. Решение кейса «Деловые переговоры с иностранными партнерами».

#### **Контрольно-измерительный материал №23**

1. Роль невербальных коммуникаций на переговорах
2. Решение кейса «Деловые переговоры с иностранными партнерами».

#### **Контрольно-измерительный материал №24**

1. Личностные стили ведения переговоров: краткая характеристика
2. Решение кейса «Деловые переговоры с иностранными партнерами».

#### **Контрольно-измерительный материал №25**

1. Итоговые документы на переговорах: общая характеристика
2. Решение кейса «Деловые переговоры с иностранными партнерами».

Первый вопрос в КИМе может быть заменен тестовыми заданиями.

Данные задания рекомендуются к использованию при проведении диагностических работ с целью оценки остаточных знаний по результатам освоения данной дисциплины

#### **Тестовые задания**

*Верные ответы выделены цветом*

Закрытые вопросы

1. Конфликт с нулевой суммой – это
  - 1) конфликт, в котором выигрыш одной стороны оборачивается проигрышем другой
  - 2) конфликт, итогом которого является проигрыш обоих участников
  - 3) конфликт, итогом которого является выигрыш обоих участников
2. Переговоры на высоком и высшем уровне – это:

1) знаковое событие, указывающее на то, что стороны конфликта нашли взаимоприемлемое решение.

2) вид дипломатической деятельности глав государств, правительств либо министров иностранных дел, связанный с защитой государственных и национальных интересов, ориентированный на кардинальные решения по наиболее острым международным проблемам и способный радикально изменять международную ситуацию в результате принятия сторонами обязывающих стратегических решений;

3) стадия, завершающая тот или иной этап переговорного процесса

3. Национальный стиль ведения переговоров – это:

1) система личностных взглядов, влияющая на восприятие сторонами переговорного процесса тех или иных инициатив либо предложений;

2) специфика проведения переговорного процесса в зависимости от личности переговорщика

3) отражение в переговорном процессе традиций, обычаев, деловой этики стран и народов, принадлежащих к тому или иному культурному ареалу либо конкретному социокультурному типу национального сознания и психологии

4. Какие виды международных переговоров можно выделить, исходя из критерия "количество сторон, вовлеченных в переговорный процесс".

1) двусторонние и многосторонние

2) прямые переговоры или ведущиеся с помощью третьих лиц

3) одноразовые и регулярные

4) официальные и неофициальные

5. Какие виды международных переговоров можно выделить, исходя из критерия "характер взаимодействия участников".

1) двусторонние и многосторонние

2) прямые переговоры или ведущиеся с помощью третьих лиц

3) одноразовые и регулярные

4) официальные и неофициальные

6. Какие виды международных переговоров можно выделить, исходя из критерия "уровень ведения переговоров"?

1) двусторонние и многосторонние

2) политические (на высшем и высоком уровнях) и дипломатические

3) однократные и регулярные

4) официальные и неофициальные

7. Какие виды международных переговоров можно выделить, исходя из критерия "частота встреч участников".

1) двусторонние и многосторонние

2) прямые переговоры или ведущиеся с помощью третьих лиц

3) одноразовые и регулярные

4) официальные и неофициальные

8. Конфликт с ненулевой суммой - это

1) конфликт, в котором интересы сторон полностью противоположны

2) конфликт, итогом которого является проигрыш всех участников

**3)** конфликт, в котором интересы не являются полностью противоположными, поэтому выигрыш может оказаться обоюдным

### **Открытые (короткие)**

1. Меры, направленные на предупреждение разногласий между сторонами, недопущение перерастания споров в военные конфликты и ограничение масштабов последних, если они все-таки возникли (более широкое использование мер по укреплению доверия, создание миссий по сбору фактов и систем раннего предупреждения об угрозах миру, использование демилитаризованных зон как превентивной меры и т.п.; один из элементов - превентивное развертывание войск по поддержанию мира или миротворческих сил (ООН или региональных организаций и соглашений безопасности) в зоне потенциального конфликта называется \_\_\_\_\_ дипломатией. (Указывается в именительном падеже)

Ответ: Превентивная

### **Открытые (0-2-5 баллов)**

1. Перечислите не менее трех тактик "принципиальной стратегии" ведения переговоров

Ответ:

- 1) тактика "пирога"
- 2) тактика постепенного повышения сложности рассматриваемых вопросов
- 3) тактика вынесения спорных вопросов за скобки
- 4) тактика пробного шара

Могут быть названы и другие тактики, относящиеся к "принципиальной стратегии"

2. Каждый метод принятия решения на многосторонних переговорах обладает своими преимуществами и ограничениями. В каких случаях используется консенсус?

Ответ: если участники считают необходимым избежать навязывание воли большинства меньшинству

3. Перечислите не менее трех тактик стратегии "жесткого торга" при переговорном процессе

Ответ:

- 1) тактика давления, угроз, шантажа
- 2) тактика Талейрана (разделяй и властвуй)
- 3) тактика ухода

Могут быть указаны иные тактики

4. Какие методы принятия решений возможны на многосторонних переговорах? Назовите три метода.

Ответ

- 1) консенсус
- 2) квалифицированное большинство
- 3) простое большинство

5. Каждый метод принятия решения на многосторонних переговорах обладает своими преимуществами и ограничениями. Назовите минус от использования консенсуса?

Ответ:



Если возражает хотя бы один из участников, прийти к согласию сложно. То есть, могут затягиваться переговоры

6. Какими способами более слабая сторона на переговорах может усилить свои позиции? Назовите не менее трех.

Ответ

- 1) путем создания коалиции с другими участниками
- 2) играя на противоречиях между участниками
- 3) апеллируя к общественному мнению
- 4) манипулятивные способы (повесткой дня, оценочными критериями)
- 5) усилением ресурсов (административных, финансовых и т.д.)

7. Какие составляющие силы позиции на переговорах вы можете выделить?

Ответ

- 1) ресурсы (административные, финансовые)
- 2) личность переговорщика
- 3) информация

8. Назовите основные стратегии ведения переговоров

Ответ:

- 1) жесткий торг
  - 2) мягкий торг
  - 3) принципиальная стратегия
- Шкала оценивания тестовых заданий

Для оценивания выполнения заданий используется балльная шкала:

1) закрытые задания (тестовые):

- 1 балл – указан верный ответ;
- 0 баллов – указан неверный ответ, в том числе частично.

2) открытые задания (короткие):

- 2 балла – указан верный ответ;
- 0 баллов – указан неверный ответ, в том числе частично.

3) открытые задания (мини-кейсы, задания на аргументирование):

- 5 баллов – задание выполнено верно; приведены в указанном количестве необходимые элементы
- 2 балла – задание выполнено не полностью, не указаны все необходимые элементы
- 0 баллов – задание не выполнено или приведены неверные аргументы/данные

Для оценивания результатов обучения на экзамене используется 4-балльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Соотношение показателей, критериев и шкалы оценивания результатов обучения.

| Критерии оценивания компетенций  | Шкала оценок                           |
|--|--|
| <p>Ставится за ответ на вопрос, базирующийся на глубоком и всестороннем знании программного материала, глубоком анализе проблем и аргументированных оценках явлений в рамках предмета или за решение тестовых заданий не менее, чем на 90%; а также за составление и решение кейса, с подробным анализом верных и ошибочных вариантов поведения на переговорах, а также за</p> | <p><i>отлично</i></p>                  |
| <p>Ставится за решение тестовых заданий от 70 до 89 % или ответ на первый вопрос, близкий по содержанию к отличной оценке, при наличии незначительных погрешностей в изложении программного материала, не искажающих смысл ответа, а также за решение кейса, с анализом верных и ошибочных вариантов поведения на переговорах.</p>   | <p><i>хорошо</i></p>                   |
| <p>Ставится за ответ на теоретический вопрос, в целом соответствующий учебной программе, но с наличием ряда ошибок или за решение тестовых заданий от 50 до 69 %. А также ставится за составление и/или решение готового кейса, в котором выявлено более 50% ошибочных вариантов поведения на переговорах .</p>  | <p><i>удовлетворительно</i></p>        |
| <p>Ставится за ответ, демонстрирующий отсутствие знаний или крайне слабое знание программного материала, неумение аргументировать свою точку зрения или решение тестовых заданий менее, чем на 50%. В кейсе ошибочные модели поведения выявлены менее 50%.</p>   | <p><i>неудовлетворитель<br/>но</i></p> |