

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

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
экономики труда и основ управления



Е.С. Дашкова

18.04.2024 г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

### Б1.В.ДВ.08.03 Организация переговорного процесса и управление конфликтами

1. Код и наименование направления подготовки/специальности: 38.03.02 Менеджмент
2. Профиль подготовки: Менеджмент. Маркетинг. Логистика
3. Квалификация выпускника: бакалавр
4. Форма обучения: очная
5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины: экономики труда и основ управления
6. Составители программы: Родин О.А., к.э.н., доцент
7. Рекомендована: НМС экономического факультета № 3 от 21.03.2024 г.
8. Учебный год: 2027/2028 Семестр: 8
9. Цели и задачи учебной дисциплины

*Целями освоения учебной дисциплины являются:*

- выработка у студентов способностей организации переговорного процесса и разрешения конфликтов

*Задачи учебной дисциплины:*

- выработка знаний и умений организации переговоров на корпоративном и межфирменном уровне;
- формирование навыков планирования и организации переговоров;
- формирование знаний, умений и навыков разрешения конфликтов в процессе переговоров для снижения рисков.

10. Место учебной дисциплины в структуре ООП: Блок Б1. Часть, формируемая участниками образовательных отношений.

**Требования к входным знаниям, умениям и навыкам:**

*обучающийся должен знать:*

- основы делового общения и культуры речи;

- основы менеджмента и управления человеческими ресурсами;
- документы, регулирующие деятельность в сфере закупок.

*обучающийся должен уметь:*

- систематизировать, обобщать и критически оценивать организационно-управленческую информацию.

*обучающийся должен иметь навыки:*

- сбора, анализа и обработки данных, необходимых для исследования процессов, протекающих в сфере менеджмента, и обоснования полученных выводов;
- самостоятельной, творческой работы.

*Дисциплины, для которых данная дисциплина является предшествующей:*

- управление рисками и затратами в закупочной деятельности;
- управление межфирменными отношениями;
- управление командами.

# **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 проектировать бизнес-процессы и разрабатывать административные регламенты организации и ее подразделений	ПК-1.5	Разрабатывает и внедряет в действие регламентирующие документы (инструкции, положения) в организации	Знать: - теоретические основы управления конфликтами в организации - специфику ведения и организации переговоров Уметь: - использовать знания организации переговорных процессов в практической деятельности - анализировать конфликтные ситуации Владеть: - навыками разрешения конфликтов; -навыками ведения переговорного процесса
ПК-2	Способен осуществлять управление бизнес-процессами организации в соответствии с утвержденными требованиями и целевыми показателями	ПК-2.1	Определяет порядок взаимодействия работников и методы координации их деятельности в ходе бизнес- процессов	Знать: - теоретические основы переговорного процесса на уровне межфирменного взаимодействия Уметь: - использовать технологии переговорного процесса Владеть: - навыками коммуникации в процессе разрешения конфликтов и переговорного процесса.

## **12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. — 3/108.**

**Форма промежуточной аттестации зачет.**

## **13. Трудоемкость по видам учебной работы**

Вид учебной работы		Трудоемкость		
		Всего	По семестрам	
			8 семестр	№ семестра
Аудиторные занятия		44	44	...
	лекции	22	22	

в том числе:	практические	22	22		
	лабораторные				
Самостоятельная работа		64	64		
в том числе: курсовая работа (проект)					
Форма промежуточной аттестации (экзамен – __ час.)					
Итого:		108	108		

### 13.1. Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК
<b>1. Лекции</b>			
1.1	Переговоры как способ делового взаимодействия	<p>Понятие переговоров и их значение в сфере закупок. Типологии переговоров. Критерии выделения типов переговоров в зависимости от поведения сторон, способа разрешения конфликтной ситуации, распределения выигрыша, материальных и психологических последствий конфликта (Р. Фишер, У. Юри). Основные факторы выделения типов переговоров по Л. Белланже: представления о ситуации, ставки участников, восприятие друг друга, качество коммуникации. Возможности применения этой типологии для описания и анализа реальных переговоров, предвосхищения их результата, выработки рекомендаций для их корректировки.</p> <p>Сопоставление реальных и предполагаемых ситуаций в ходе переговорного процесса в практике управленцев. Переговоры в ситуациях нарушений одной из сторон принятых правил и норм ведения переговоров: манипуляции, фальсификации, мошенничество и т.п. (Л. Белланже, Дж. Росс).</p> <p>Основные стадии деловых переговоров: вступление, изложение информации, аргументация, нейтрализация возражений и замечаний, подведение итогов, принятие решения</p>	-

1.2	Стратегия и тактика ведения переговоров	<p>Тактические приемы на деловых переговорах. Проблема гибкости, определение переговорной позиции. Психологические приемы повышения эффективности переговоров. Модель переговоров Р. Фишера, У. Юрии. Понятие эффективной стратегии переговоров как стратегии согласия, поиска и приумножения общих интересов и умения их сочетать таким образом, который не будет впоследствии вызывать желание нарушить достигнутое соглашение. Анализ основных компонентов этой модели. Возможности применения технологии конструктивных переговоров для анализа результативности переговоров. Ограничения модели, анализ ошибок в повседневных переговорах. Основные положения психометодологической модели конструктивных переговоров Л. Белланже. Специфика и эффективность данной модели для всех сторон переговорного процесса. Вербальные и невербальные средства самовыражения личности в переговорном процессе. Посредничество в переговорах. Задачи посредника, технологии посредничества.</p>	-
1.3	Деловой этикет	Понятие и виды этикета. Деловой этикет, его функции и значение на переговорах.	-
1.4	Конфликты интересов в сфере закупок	<p>Понятие и виды конфликтов в организации. Структура, динамика и стратегии разрешения конфликтов.</p> <p>Проблема преодоления сложившихся противоречий и настройки сторон на конструктивное развитие переговорного процесса. Факторы, препятствующие эффективному завершению переговоров. Типичные неконструктивные установки в конфликте.</p> <p>Конфликты интересов в сфере закупок и способы управления ими.</p>	-

## 2. Практические занятия

2.1	Переговоры как способ делового взаимодействия	Технологии конструктивных переговоров.	-
2.2	Стратегия и тактика ведения переговоров	Национальные стили ведения переговоров. Управление невербальными коммуникациями при ведении переговоров (А.Пиз).	-
2.3	Деловой этикет	<p>Правила служебного этикета.</p> <p>Принципы служебного этикета (правила хорошего поведения на работе; коммуникативные принципы оптимизации служебных отношений).</p>	-
2.4	Конфликты интересов в сфере закупок	Разрешение конфликтов в процессе переговоров для снижения рисков срыва закупок.	-

### 13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (количество часов)			
		Лекции	Практические	Самостоятельная работа	Всего

1	Переговоры как способ делового взаимодействия	10	10	19	39
2	Стратегия и тактика ведения переговоров	10	10	19	39
3	Деловой этикет	4	4	19	27
4	Конфликты интересов в сфере закупок	10	10	19	39
	Итого:	34	34	76	144

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

Для достижения цели изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции и практические занятия.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции.

Лекция – систематическое, последовательное, чаще монологическое изложение преподавателем учебного материала.

В процессе лекций обучающимся рекомендуется вести конспект для использования полученного материала при подготовке к практическим занятиям и выполнения заданий для самостоятельной работы. Для более полного освоения материалов учебной дисциплины обучающимся рекомендуется дополнить лекционный материал посредством самостоятельной работы с литературой.

Следует обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации.

В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме занятия.

Методические указания для обучающихся при работе на практическом занятии.

Практические занятия реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплин.

Практические занятия позволяют развивать у студентов творческое теоретическое мышление, умение самостоятельно изучать литературу, анализировать практику; учат четко формулировать мысль, вести дискуссию, то есть имеют исключительно важное значение в развитии самостоятельного мышления.

Доклад — один из видов монологической речи, публичное, развёрнутое, официальное сообщение по определённому вопросу, основанное на привлечении документальных данных.

Презентация. Содержание презентации соответствует содержанию контрольной работы. Объем – не менее 10 слайдов. Текст выравнивается на слайдах по ширине и приблизительно одинакового размера. Цвет фона слайда не должен сливаться с цветом шрифта текста. Рекомендуется применять эффекты анимации. Смену слайдов можно выставлять по времени или «по щелчку».

Кейс-технология (от англ. «case» — случай) — интерактивная технология обучения, направленная на формирование у обучающихся знаний, умений, личностных качеств на

основе анализа и решения реальной или смоделированной проблемной ситуации в контексте профессиональной деятельности, представленной в виде кейса.

Дискуссия – это целенаправленное обсуждение конкретного вопроса, сопровождающееся обменом мнениями, идеями между двумя и более лицами. Задача дискуссии - обнаружить различия в понимании вопроса и в споре установить истину. Дискуссии могут быть свободными и управляемыми. Групповая дискуссия - это метод проведения лабораторного занятия, позволяющий не только выявить весь спектр мнений участников, но и найти общее групповое решение коллективной проблемы. Групповая дискуссия является важнейшим средством установления диалога, стимулирования делового сотрудничества.

В связи с тем, что активность обучающегося на практических занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, то подготовка к таким занятиям требует ответственного отношения.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины для самостоятельной работы.

Самостоятельная работа студента является основным средством овладения учебным материалом во время, свободное от обязательных учебных занятий. Содержание самостоятельной работы обучающегося определяется учебной программой дисциплины, методическими материалами, заданиями и указаниями преподавателя. Самостоятельная работа обучающегося осуществляется в аудиторной и внеаудиторной формах.

## 15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1.	Мишон, Елена Витальевна. Деловые коммуникации [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е. В. Мишон ; Воронеж. гос. ун-т .— Электрон. текстовые дан. — Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2017 .— Загл. с титул. экрана .— Электрон. версия печ. публикации .— Свободный доступ из интрасети ВГУ .— Текстовые файлы. Издание на др. носителе: Деловые коммуникации : учебное пособие / Е.В. Мишон ; Воронеж. гос. ун-т .— Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2017 .— 87, [1] с. — ISBN 978- 5-9273-2495-8. ISBN 978-5-9273-2495-8.— <URL: <a href="http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m17-260.pdf">http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m17-260.pdf</a> >.
2.	Ким, С. А. Теория управления : учебник / С.А. Ким .— Москва : Дашков и К°, 2019 .— 240 с. : ил. — (Учебные издания для бакалавров) .— Библиогр. в кн .— <a href="http://biblioclub.ru/">http://biblioclub.ru/</a> .— ISBN 978-5-394-02373-6 .— <URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=573306">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=573306</a> >.

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
3.	Лопарев, Анатолий Васильевич. Конфликтология : учебник для вузов : [для студентов вузов, обучающихся по гуманитарным направлениям] / А.В. Лопарев, Д.Ю. Знаменский .— 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Юрайт, 2021 .— 296, [2] с. : табл. — (Высшее образование) .— Библиогр.: с. 296-[298] .— ISBN 978-5-534-13536-7.
4.	Журавлев, В. А. Управление закупками и снабжением на предприятии : конспект лекций / В.А. Журавлев, А.Н. Саевец .— Минск : ТетраСистемс, 2012 .— 144 с. — <a href="http://biblioclub.ru/">http://biblioclub.ru/</a> .— ISBN 978-985-536-254-9 .— <URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=136267">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=136267</a> >.
5.	Кибанов, Ардальон Яковлевич. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие : [для студ. вузов, обуч. по направлениям "Менеджмент" и "Управление персоналом"] / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова ; Гос. ун-т управления; Воронеж. гос. ун-т .— Москва : ИНФРА-М, 2018 .— 299, [1] с. : ил., табл. — (Высшее образование. Магистратура) .— Библиогр.: с. 270-271 .— ISBN 978-5-16-006649
6.	Теория организации и организационное поведение : учебник для магистров : [для студ. вузов, обуч. по экон. направлениям и специальностям] / Гос. ун-т управления ; под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко .— Москва : Юрайт, 2014 .— 470, [1] с. : ил., табл. — Библиогр.: с. 466-[471] .— ISBN 978-5-9916-2918-8.

7.	Гречихин, Владимир Григорьевич. Управление социальными коммуникациями : [курс лекций] / В.Г. Гречихин, П.В. Агапов .— М. : Канон+, 2009 .— 319 с. — (Социология и политология / редкол.: В.В. Афанасьев (отв. ред.) [и др.]) .— Библиогр.: с. 317-318 и в конце лекций .— ISBN 978-5-88373-167-8.
8.	Кацы, Дмитрий Васильевич. Переговоры и посредничество: инструменты повседневной практики международного : [учебное пособие] / Кацы Д. В. ; С.-Петерб. гос. ун-т, Фак. междунар. отношений .— СПб. : Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2005 .— 181, [1] с. : ил. — Библиогр.: с. 179-180 .— ISBN 5-288-03646-2
9.	Трухачев, Владимир Иванович. Международные деловые переговоры : учебное пособие / В.И. Трухачев, И.Н. Лякишева, К.Ю. Михайлова .— Изд. 3-е, перераб. и доп. — М. ; Ставрополь : Финансы и статистика : АГРУС, 2007 .— 223 с. : ил. — Библиогр.: с. 222 .— ISBN 978-5-279-03122-1.
10.	Смирнов, Геннадий Николаевич. Этика деловых отношений : учебник для студентов вузов, обучающихся по гуманитарным специальностям / Г.Н. Смирнов ; Дипломатическая акад. МИД России .— М. : Проспект, 2006 .— 178, [1] с. — Библиогр. в конце кажд. главы .— ISBN 5-482-00515-1

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет)\*:

№ п/п	Ресурс
11.	Образовательный портал "Электронный университет ВГУ" <a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a>
12.	Электронные каталоги зональной научной библиотеки ВГУ <a href="http://www.lib.vsu.ru">http://www.lib.vsu.ru</a>
13.	Национальный цифровой ресурс "РУКОНТ" - межотраслевая электронная библиотека <a href="https://rucont.ru">https://rucont.ru</a>
14.	Электронно-библиотечная система "Университетская библиотека online" <a href="http://biblioclub.ru/">http://biblioclub.ru/</a> ,
15.	Электронно-библиотечная система "Лань" <a href="https://e.lanbook.com/">https://e.lanbook.com/</a>
16.	Электронно-библиотечная система «ЮРАЙТ» <a href="https://urait.ru">https://urait.ru</a>
17.	Научная электронная библиотека <a href="https://elibrary.ru/">https://elibrary.ru/</a>
18.	Информационно-правовая система Гарант <a href="http://www.garant.ru">www.garant.ru</a>
19.	Официальный сайт Госкомстата РФ <a href="http://www.gks.ru">www.gks.ru</a>
20.	Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты РФ <a href="http://www.rosmintrud.ru">www.rosmintrud.ru</a>
21.	Официальный сайт Бюро МОТ <a href="http://www.ilo.org">www.ilo.org</a>
22.	Официальный сайт Воронежоблстата – ( <a href="http://voronezhstat.gks.ru/">http:// voronezhstat.gks.ru/</a> ).
23.	Всероссийский центр уровня жизни – ( <a href="http://www.vcug.ru/">http:// www.vcug.ru/</a> ).
24.	Человеческие ресурсы. Портал – <a href="http://www.rhr.ru/">http:// www.rhr.ru/</a> .

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

№ п/п	Источник
25.	Федченко А. А., Шкиренко Г.А. Экономика социально-трудовых отношений [Электронный ресурс] : практикум : [для бакалавров, магистров и аспирантов экономических специальностей, слушателей Президентской программы и других программ бизнес-образования ВГУ] / А.А. Федченко, Г.А. Шкиренко ; Воронеж. гос. ун-т .— Электрон. текстовые дан. — Воронеж : Экономический факультет ВГУ, 2019 .— <URL: <a href="http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m19-225.pdf">http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m19-225.pdf</a> >.
26.	Демонстрационные и методические материалы, план семинаров, темы докладов на портале <a href="http://edu.vsu.ru">edu.vsu.ru</a> < <a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a> >

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

При реализации дисциплины проводятся лекции, проблемные и дискуссионные семинарские занятия, выполняется индивидуальный расчетно-аналитический проект. Проверка индивидуального расчетно-аналитического проекта может осуществляться с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Программа курса может реализоваться с применением дистанционных образовательных технологий через Образовательный портал "Электронный университет ВГУ"

<https://edu.vsu.ru/>, где представлены следующие материалы: программа дисциплины, план семинаров, задания для самостоятельной работы; а также предоставляется возможность в режиме онлайн проводить занятия в соответствии с расписанием.

## 18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Учебная аудитория: специализированная мебель, ноутбук, проектор, экран для проектора настенный, WHDMI-приемник; помещение для самостоятельной работы: специализированная мебель, компьютеры; программное обеспечение общего назначения Microsoft Office.

## 19. Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестаций

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
1.	Переговоры как способ делового взаимодействия	ПК-1 ПК-2	ПК-1.5 ПК-2.1	опрос, доклад, презентация, кейс, дискуссии
2.	Стратегия и тактика ведения переговоров	ПК-1 ПК-2	ПК-1.5 ПК-2.1	опрос, доклад, презентация, кейс, дискуссии
3.	Деловой этикет	ПК-1	ПК-1.5	опрос, доклад, презентация, дискуссии
4.	Конфликты интересов в сфере закупок	ПК-2	ПК-2.1	опрос, доклад, презентация, кейс, дискуссии
Промежуточная аттестация форма контроля – дифференцированный зачет				<b>КИМ</b>

## 20. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания

### 20.1. Текущий контроль успеваемости

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

#### 1) Опрос по теме на практическом занятии

Тема 1. Переговоры как способ делового взаимодействия

- 1.1. Понятие переговоров и их значение в сфере закупок.
- 1.2 Типологии переговоров..
- 1.3. Стадии переговорного процесса.

Тема 2. Стратегия и тактика ведения переговоров.

- 2.1. Тактические приемы на деловых переговорах.
- 2.2. Проблема гибкости, определение переговорной позиции.
- 2.3. Психологические приемы повышения эффективности переговоров.
- 2.4. Вербальные и невербальные средства самовыражения личности в переговорном процессе.
- 2.5. Посредничество в переговорах. Задачи посредника, технологии посредничества.

Тема 3. Деловой этикет



3.1. Понятие и виды этикета.

3.2. Деловой этикет, его функции и значение на переговорах.

Тема 4. Конфликты интересов в сфере закупок.

4.1. Понятие и виды конфликтов в организации

4.2. Структура, динамика и стратегии разрешения конфликтов.

4.3. Проблема преодоления сложившихся противоречий и настройки сторон на конструктивное развитие переговорного процесса.

4.4. Факторы, препятствующие эффективному завершению переговоров.

4.5. Типичные неконструктивные установки в конфликте.

4.6. Конфликты интересов в сфере закупок и способы управления ими.

Критерии оценивания:

Критерии оценивания	Шкала оценок
Обучающийся в полной мере владеет понятийным аппаратом по данному вопросу; полностью раскрывает суть вопроса, способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований	Отлично
Обучающийся в основном владеет понятийным аппаратом по данному вопросу; способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований. Не в полной мере раскрыта суть вопроса.	Хорошо
Обучающийся демонстрирует частичные знания понятийного аппарата; не всегда способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований. Продемонстрировано слабое понимание сути вопроса.	Удовлетворительно
Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания, при ответе допускает грубые ошибки.	Неудовлетворительно

## 2) Темы докладов

Тема 1. Переговоры как способ делового взаимодействия

1.1. Составление "сценария" переговоров и распределение "ролей" участников своей делегации

1.2. Подготовка вспомогательных материалов и проектов намечаемых к обсуждению документов.

1.3. Проработка условий конечных документов переговоров с функциональными службами своей организации и с субподрядчиками.

1.4. Использование методов подготовки: "деловая игра", "мозговая атака", анализ балансовых листов и др.

1.5. Техническое обеспечение переговоров.

Тема 2. Стратегия и тактика ведения переговоров.

2.1. Методы ведения переговоров.

2.2. Особенности жестких переговоров

2.3. Особенности мягких переговоров

2.4. Концептуальные подходы: конфронтация (торг), партнерство (совместное решение проблемы). Симметричные и асимметричные решения.

2.5. Способы подачи позиции (открытие ее, закрытие, постепенное приоткрывание - "салями").

2.6. Оферта, возможная реакция на предложения, методы торга, акцепт.

- 2.7. Особенности ведения переговоров в США
- 2.8. Особенности ведения переговоров в Германии
- 2.9. Особенности ведения переговоров в арабских странах
- 2.10. Особенности ведения переговоров в Японии и Китае
- 2.11. Особенности ведения переговоров в России.

### Тема 3. Деловой этикет

- 3.1. Правила служебного этикета.
- 3.2. Принципы служебного этикета (правила хорошего поведения на работе; коммуникативные принципы оптимизации служебных отношений).

### Тема 4. Конфликты интересов.

- 4.1. Проблема преодоления сложившихся противоречий и настройки сторон на конструктивное развитие переговорного процесса.
- 4.2. Факторы, препятствующие эффективному завершению переговоров.
- 4.3. Типичные неконструктивные установки в конфликте.
- 4.4. Основные подходы в антикоррупционной политике.
- 4.5. Коррупция в системе государственных закупок
- 4.6. Методы антикоррупционного поведения: психологические методы, технические методы, регламентация процессов, репрессивные меры.
- 4.7. Конфликт интересов.

Критерии оценивания:

Критерии оценивания	Шкала оценок
Представленный материал кратко, емко, четко определяет проблему, представлена авторская позиция на исследуемый вопрос	Отлично
Представленный материал отличается неточностью или не вполне четко представлена авторская позиция	Хорошо
При подготовке материала использован один источник, нет авторской позиции, не в полном объеме рассмотрен вопрос	Удовлетворительно
Материал подготовлен не по теме, или не подготовлен	Неудовлетворительно

## 3) примерные кейсы

### Тема 1. Переговоры как способ делового взаимодействия

**Ситуация:** Подчиненный вам работник, талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно. В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как вести себя?

### Тема 2. Стратегия и тактика ведения переговоров.

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

Сторона, которая хочет вернуть свои деньги, очень дорожит данным партнером – поэтому на момент встречи ставит перед собой две цели: сохранить отношения и

стимулировать начало процесса возврата долга. После вступительного расклинивания юрист компании-кредитора начинает высказывать претензии:

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

Тут бухгалтер этой же компании, перебивая коллегу, заявляет:

— Если вы немедленно не отдадите нам долг, мы на вас в суд подадим! Юрист удивленно молчит. Директор шепчет своему бухгалтеру:

— Подождите

Сторона-должник переглядывается, затем их директор заявляет:

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

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

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

Директор должник после паузы:

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

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

#### Тема 4. Конфликты интересов в сфере закупок.

**Описание ситуации:** Компания «Х» выполняет работу для заказчиков. Заказчик, компания «У», является очень важным заказчиком, опыт совместной работы – 5 лет. Серьезных конфликтов между компаниями ранее не было. На данный момент компания

«Х» выполняет большой заказ для компании «У».

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

#### **Переговоры №1**

Антон встречает Олега холодно, не подает руки. Антон — Садитесь. С чем пожаловали?

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

— С вами работать? Не смешите меня!!!

— А что случилось?

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

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

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

— Антон, я в недоумении. Что произошло?

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

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

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

— Как послал?

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

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

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

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

## **Переговоры №2**

Олег вызвал инженера Владимира, который был обвинен Антоном.

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

Владимир — Догадываюсь.

— И что вы скажете в свое оправдание?

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

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

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

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

— Как выяснилось, его подчиненные просто не сказали ему, что срок перенесся, и почему это произошло. Наверное, боялись – пришлось бы сказать, что директор сам и виноват. Ну он и набросился на меня с обвинениями. Я хотел объяснить ситуацию, но он меня и слушать не хотел. Кричал, что мы обязаны были сделать к маю, потому что обещали. Подписал бы вовремя, сделали бы к маю.

— И вы его послали?

— Куда послал?

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

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

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

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

— Я вас увольняю не за это, а за хамство. Разговор закончен. Владимир был уволен.

Критерии оценивания:

Критерии оценивания	Шкала оценок
Обучающийся решил кейс самостоятельно и правильно	Отлично
Обучающийся решил кейс правильно с небольшими недочетами	Хорошо
Обучающийся решил кейс при содействии преподавателя	Удовлетворительно
Обучающийся не решил кейс	Неудовлетворительно

## 20.2. Промежуточная аттестация

К промежуточной аттестации допускается обучающийся, выполнивший весь комплект кейсов. Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

### Перечень вопросов к диф. зачету:

- 1) Понятие переговоров и их значение в сфере закупок.
- 2) Типологии переговоров.
- 3) Стадии переговорного процесса.
- 4) Стратегия и тактика ведения переговоров.
- 5) Особенности жестких переговоров
- 6) Особенности мягких переговоров
- 7) Концептуальные подходы: конфронтация (торг), партнерство (совместное решение проблемы). Симметричные и ассиметричные решения.
- 8) Психологические приемы повышения эффективности переговоров.
- 9) Вербальные и невербальные средства самовыражения личности в переговорном процессе.
- 10) Посредничество в переговорах. Задачи посредника, технологии посредничества.
- 11) Особенности ведения переговоров в США
- 12) Особенности ведения переговоров в Германии
- 13) Особенности ведения переговоров в арабских странах
- 14) Особенности ведения переговоров в Японии и Китае
- 15) Особенности ведения переговоров в России
- 16) Понятие и виды этикета.
- 17) Деловой этикет, его функции и значение на переговорах.
- 18) Понятие и виды конфликтов в организации
- 19) Структура, динамика и стратегии разрешения конфликтов.
- 20) Проблема преодоления сложившихся противоречий и настройки сторон на конструктивное развитие переговорного процесса.
- 21) Факторы, препятствующие эффективному завершению переговоров.
- 22) Типичные неконструктивные установки в конфликте.
- 23) Конфликты интересов и способы управления ими.

Критерии оценивания:

Критерии оценивания	Шкала оценок
Обучающийся в полной мере владеет понятийным аппаратом по	Зачет (отлично)

данному вопросу; полностью раскрывает суть вопроса, способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований	
Обучающийся в основном владеет понятийным аппаратом по данному вопросу; способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований. Не в полной мере раскрыта суть вопроса.	Зачет (хорошо)
Обучающийся демонстрирует частичные знания понятийного аппарата; не всегда способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований. Продемонстрировано слабое понимание сути вопроса.	Зачет (удовлетворительно)
Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания, при ответе допускает грубые ошибки.	Незачет

При проведении промежуточной аттестации обучающихся с применением дистанционных образовательных технологий применяются аналогичная формула расчета итоговой оценки за дисциплину.