


Учреждение образования
БРЕСТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Экономический факультет

Кафедра «Экономической теории и логистики»

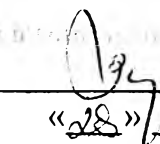
СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой
«Экономической теории и
логистики»


Г.Б. Медведева
«26» 12 2022 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан
экономического факультета


В.В. Зазерская
«28» 12 2022 г.

ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
по учебной дисциплине
ПОДГОТОВКА И ПРОВЕДЕНИЕ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ
для специальности 1 – 26 02 05 Логистика

Составители: Высоцкий О.А., Гарчук И.М., Хвисевич Н.Ю.

Рассмотрено и утверждено
на заседании

Научно-методического совета университета

«29» 12 2022 г. протокол № 3

рег. № УМК 22/23 - 71

ПЕРЕЧЕНЬ МАТЕРИАЛОВ В КОМПЛЕКСЕ

Электронный учебно-методический комплекс содержит:

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	4
1.1 КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ «ПОДГОТОВКА И ПРОВЕДЕНИЕ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ»	4
2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	39
2.1 МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ПОДГОТОВКА И ПРОВЕДЕНИЕ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ»	39
3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....	53
3.1 ВОПРОСЫ К ЗАЧЁТУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ПОДГОТОВКА И ПРОВЕДЕНИЕ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ»	53
4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....	55
4.1 УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ «ПОДГОТОВКА И ПРОВЕДЕНИЕ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ»	55

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Электронный учебно-методический комплекс (ЭУМК) по учебной дисциплине «Подготовка и проведение деловых переговоров» создан в соответствии с требованиями Постановления Министерства образования Республики Беларусь от 26 июля 2011 г. № 167 «Об утверждении положений об учебно-методических комплексах по уровням основного образования и предназначен для студентов экономических специальностей.

Содержание разделов ЭУМК соответствует образовательным стандартам данных специальностей, структуре и тематике учебной программы по дисциплине «Подготовка и проведение деловых переговоров».

Цели ЭУМК:

- повышение эффективности образовательного процесса;
- внедрение перспективных технологий хранения и передачи информации в электронном виде;
- обеспечение открытости и доступности образовательных ресурсов путем размещения ЭУМК в локальной сети университета.

Весь материал курса «Подготовка и проведение деловых переговоров» основан на законодательных и нормативных актах, действующих в Республике Беларусь. Предметное содержание представлено в форме определений основных понятий, таблиц и структурно-логических схем.

Структура ЭУМК включает:

1. Теоретический раздел, состоящий из краткого конспекта лекций по дисциплине «Подготовка и проведение деловых переговоров» по темам курса
2. Практический раздел, в котором представлены материалы для практических занятий
3. Контроль знаний, представлен вопросами для подготовки к зачету
4. Вспомогательный раздел ЭУМК представлен в виде учебной программы по дисциплине «Подготовка и проведение деловых переговоров» и перечень изданий, рекомендуемых для изучения

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

1.1 КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ «ПОДГОТОВКА И ПРОВЕДЕНИЕ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ»

Тема 1 Вводная лекция. Особенности подготовки и проведения деловых переговоров	5
Тема 2 Разработка и обоснование начала деловых переговоров	13
Тема 3 Передача информации в процессе деловых переговоров	16
Тема 4 Процедура аргументации в процессе деловых переговоров	20
Тема 5 Процесс нейтрализации замечаний в процессе деловых переговоров.....	26
Тема 6 Процессы принятия решений и завершения деловых переговоров	29
Тема 7 Практические рекомендации по ведению деловых переговоров	31
Тема 8 Разработка и обоснование вариантов самоусовершенствования в области ведения деловых переговоров	36

Тема 1 Вводная лекция. Особенности подготовки и проведения деловых переговоров

1.1 Сущность деловых переговоров, система подготовки к деловым переговорам.

1.2 Структура и содержание деловых переговоров.

1.3 Подготовка к деловым переговорам.

1.4 Планы деловых переговоров.

1.1 Сущность деловых переговоров, система подготовки к деловым переговорам

Сущность деловых переговоров

Развитие рыночных отношений и современного общества в целом способствует развитию делового этикета, который можно определить, как совокупность определенных норм и правил, регулирующих внешние отношения организации (фирмы, компании, банка, учреждения), т. е. отношения с клиентами, заказчиками, партнерами, конкурентами и т. д. на всех уровнях, включая международный.

Отличительной чертой делового этикета являются партнерские отношения, построенные на протокольных принципах равенства, взаимного уважения и соблюдения взаимных интересов. Деловой этикет – это не просто совокупность определенных норм и правил, регулирующих внешние отношения организации, но и важный инструмент общения и адаптации личности к условиям деловой среды.

Деловые переговоры (ДП) – процесс взаимодействия двух или более сторон с целью выяснения готовности той или иной стороны сотрудничать. Процесс обмена мнениями, достижение конкретного результата.

В процессе работы по теме следует изучить следующие области: задачи деловых переговоров, круг участников, рассматриваемые вопросы, ключевые факторы, формирующие среду и процесс деловых переговоров (ДП). Рекомендуются рассматривать начало ДП как «мост» между участниками ДП.

Взаимосвязь участников деловых переговоров представлены на рисунке 1.1.

Собеседник подвергается воздействию четырех факторов: авторитета инициатора беседы; содержания беседы; имеющейся информации по теме беседы и силы личности. Данные факторы дают возможность определить позицию в беседе, по отношению к собеседнику, а также согласовать действие перечисленных факторов, составить план провести подготовку к беседе.

Подготовка к деловой беседе является трудным и ответственным делом, требующим значительных усилий и усвоению двух правил:

1. Необходимо обеспечить достаточно времени на подготовку;
2. Работать следует по плану и методично.



Рисунок 1.1 – Взаимосвязь участников деловых переговоров

В начале необходимо подготовить собеседников к переговорам: создать атмосферу взаимопонимания, заинтересовать собеседника и установить с ним контакт, который облегчит проведение деловых переговоров.

Следует помнить, что в переговорах следует использовать следующие правила:

1. Высказываться кратко и по существу.
2. Осторожно использовать слово «я».
3. Опирается только на факты, а не на домысел.
4. Не увлекаться деталями.
5. Избегать назидательность.
6. При встрече с агрессивно настроенным партнёром избегать конфликтов.

Подготовка деловых переговоров – это первая стадия переговорного процесса, и от того, как она будет проведена, во многом зависит будущее как самих переговоров, так и принятых на них решений. Опытные менеджеры считают, что именно от этого прежде всего зависит успех всей дальнейшей деятельности. На этой стадии необходимо:

1) проработать процедурные вопросы (где и когда лучше проводить переговоры, какая атмосфера ожидается на переговорах, важны ли в будущем хорошие отношения с партнером и т. д.);

2) собрать нужную информацию (провести диагностику состояния дел, определить сильные и слабые стороны предполагаемых позиций, спрогнозировать расстановку сил, выяснить, кто будет вести переговоры и интересы какой группы они представляют);

3) четко сформулировать цель участия в переговорах (любые переговоры проводятся ради достижения результатов, которые были бы наиболее желательными и допустимыми).

Таким образом, подготовка к переговорам предполагает работу в двух направлениях: подготовка организационных вопросов и содержательной части.

Система подготовки к ДП включает (рисунок 1.2):

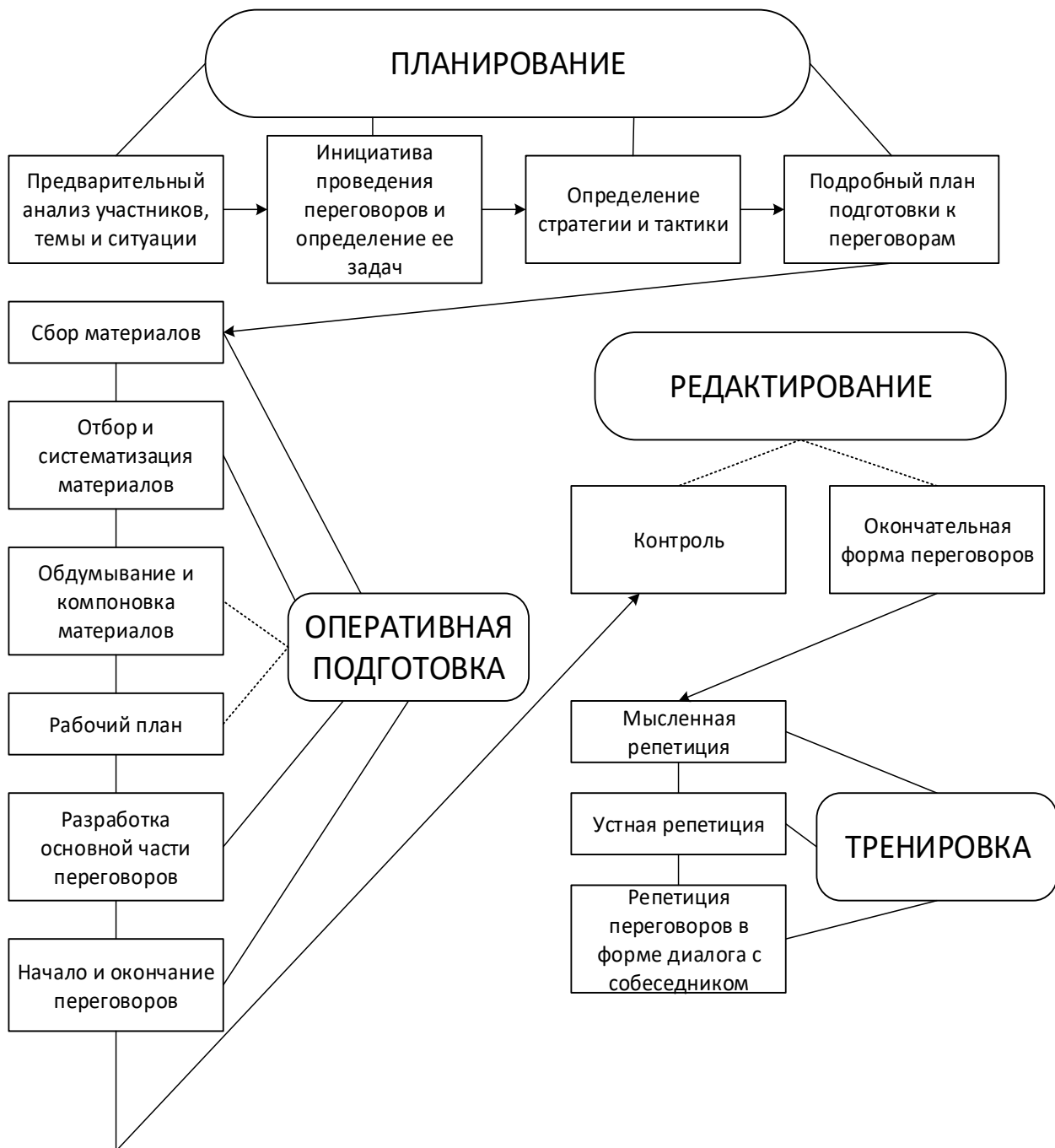


Рисунок 1.2 – Система подготовки к деловым переговорам

1. Планирование:

- Предварительный анализ участников, темы и ситуации – обдумывание деловой обстановки, которое даст возможность своевременно разработать собственные цели в переговорах с деловыми партнерами. Данный анализ позволяет определить темы, которые могли бы быть обсуждены в ходе беседы, а также ее возможных участников.

- Инициатива проведения ДП – зависит от активности, интуиции, объема текущих дел и возможности провести предварительный анализ.

- Определение стратегии и тактики ДП – определение целей беседы и разработка стратегии достижения целей и тактики беседы.

- Подробный план подготовки к ДП – четкая программа действий по подготовке и проведению конкретной деловой беседы. В плане устанавливаются взаимосвязь между видами деятельности и объемом работ; количество и качество необходимой информации, определяются временные рамки, затраты на подготовку и реализацию планов; привлекаются соответствующие работники.

2. Оперативная подготовка:

- Сбор материалов – поиск возможных источников информации, определение предварительных критериев отбора материалов, сбор материалов и информации, которые могли бы быть использованы при подготовке к беседе.

- Отбор и систематизация материалов – определяются целями беседы. Отобранный материал необходимо привести в систему, сгруппировать факты, цифры и информацию.

- Обдумывание и компоновка материалов – систематизированные данные нужно перепроверить и распределить по времени и месту их сообщения.

- Рабочий план

- Разработка основной части

- Начало и окончание ДП

3. Редактирование:

- Контроль

- Окончательная форма ДП.

4. Тренировка:

- мысленная репетиция

- устная репетиция

- репетиция ДП в форме диалога с переговорщиком.

1.2 Структура и содержание деловых переговоров

Структура деловых переговоров (основные фазы переговоров)

1. Начало ДП.

2. Передача информации.

3. Аргументация.

4. Опровержение доводов противоположной стороны.

5. Принятие решений.

Структура процесса деловых переговоров представлена на рисунке 1.3.

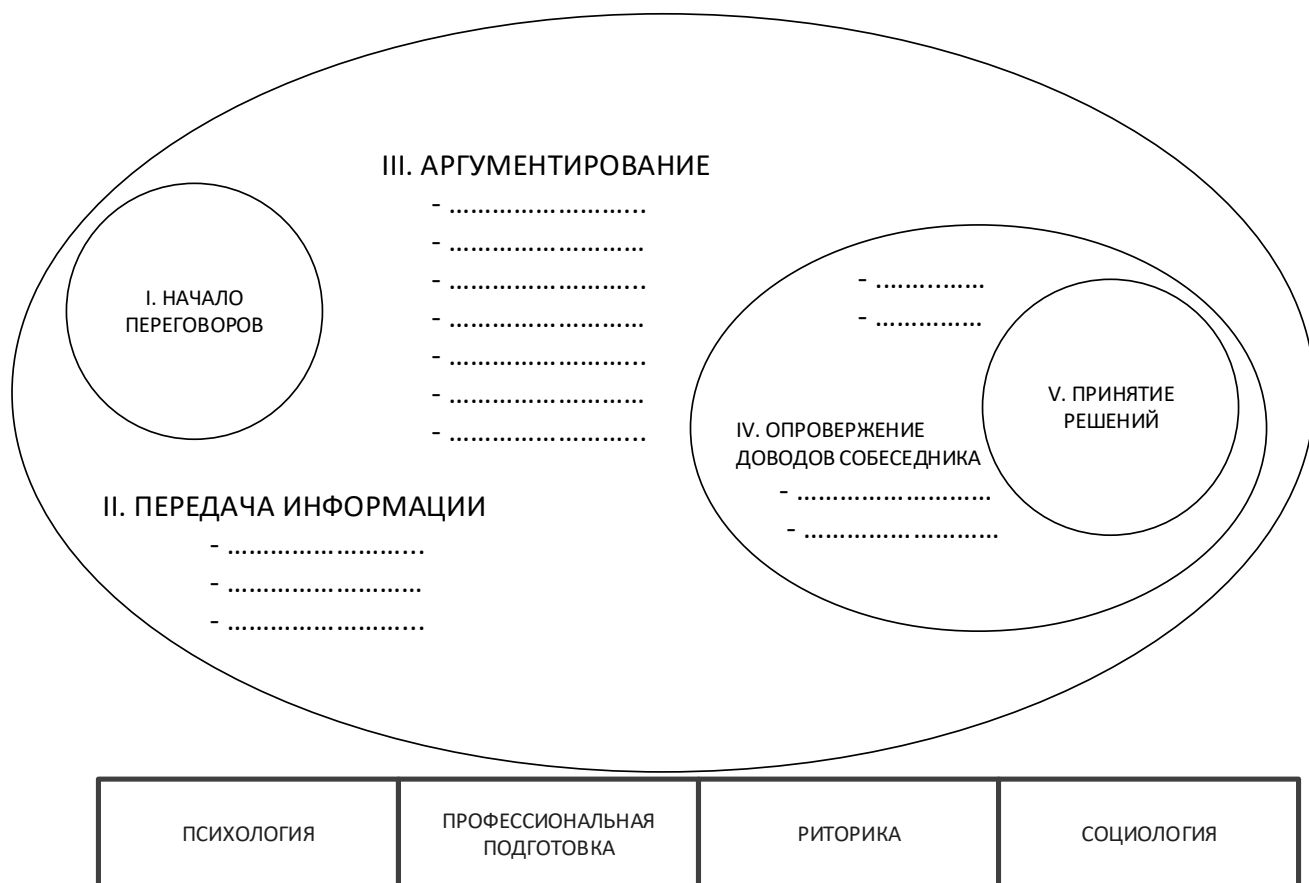


Рисунок 1.3 – Основные фазы деловых переговоров

Следует учесть, что жесткое разграничение фаз беседы нецелесообразно. На практике граница часто теряется, особенно между II, III и IV фазами, в то время как фазы I и V все же заметно отличаются. Граница между передачей информации и аргументированием стирается (показано на рисунке 1.3), величина этих фаз также непостоянна, она зависит от продолжительности деловой встречи и взаимной расположенности собеседников.

Любая деловая беседа опирается на знание таких дисциплин как психология, риторика, социология и профессиональные знания.

Содержание деловых переговоров.

Требования к содержанию ДП:

1. Профессиональные знания.
2. Ясность, наглядность.
3. Постоянная направленность.
4. Ритм, повторения.
5. Элемент внезапности.
6. «Насыщенность» рассуждений.
7. Рамки передачи информации.

Следует помнить, что в процессе деловых переговоров необходимо сохранять основные черты «живой речи»:

– в содержании передаваемой информации и технике изложения следует ограничиться фактами и подобранными к переговорам рассуждениями;

- процесс ДП необходимо планировать с вариантами аргументации;
- целесообразно иногда повторять и делать выводы из сказанного;
- следует обращаться непосредственно к основному переговорщику, учитывая, что личное влияние в деловых отношениях имеет большое значение.

Необходимо использовать риторические выразительные средства. По видам и силе воздействия риторические приемы могут быть объединены в следующие группы:

- 1) наглядные: примеры, детали, сравнение, метафоры, прибаутки;
- 2) впечатляющие: повторения, объяснения, цитаты;
- 3) для повышения напряженности ситуации: провоцирование, антитезис, цепочка, отсрочка, гипербола, парадокс;
- 4) коммуникативные: вспомогательные фразы, предупреждение возражений, риторические вопросы, параллели.

1.3 Подготовка к деловым переговорам

Процесс подготовки ДП – это «подготовка к отсутствию поражения». Задача этапа подготовки – изучить/предположить интересы сторон проанализировать состав делегации, распределить роли, подготовить документы, иметь позитивный настрой на лучший вариант развития сценария переговоров. Этот процесс включает в себя: 1) определение инициативы; 2) определение принципов переговоров, принципы определяются: стратегией, политикой, тактикой; 3) определение задач и решений; 4) обсуждение тактики подготовки к деловой беседе.

Этап, называемый «разработкой проекта деловых переговоров» включает в себя следующие составляющие:

1. Психология (подразумевает знание этикета и определенных правил поведения на бизнес-встречах, умение понимать настроение собеседника и управлять собственными эмоциями. Важно иметь представление о конкретных методиках и инструментах, с помощью которых можно получить ожидаемый результат).

2. Профессиональная подготовка.

3. Риторика.

4. Социология.

Одним из важнейших факторов проведения деловых переговоров является рабочая обстановка. Этот фактор подразумевает под собой цвет интерьера, удобство кресел, кабинета, наличие компьютеров, проекторов для наглядной демонстрации целей, задач, которые стороны хотят добиться, и другое.

Деловая беседа – это особая форма коммуникации между людьми, которые наделены полномочиями и выступают от имени организации, которые они представляют.

Следует определить цель передачи информации:

1. Собрать специальную информацию по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника.

2. Выявить мотивы и цели собеседника.
3. Передать запланированную информацию.
4. Сформировать основу для аргументации.
5. Проанализировать и проверить позиции собеседника.

Соблюдение общепринятых в обществе норм коммуникативного взаимодействия требует от его участников знания и умения применять определенные стратегии и тактики осуществления конкретных форм делового этикета (рисунок 1.4).

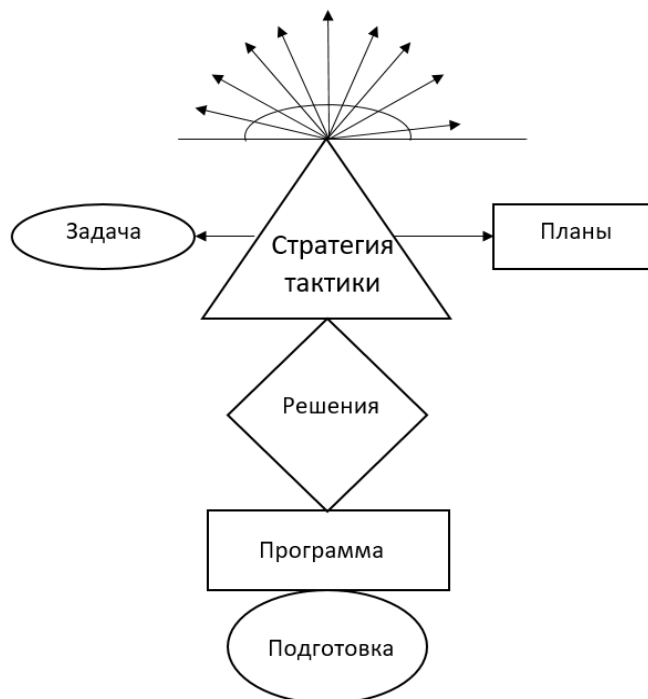


Рисунок 1.4 – Составляющие стратегии и тактики делового этикета

Молодым специалистам желательно знать и учитывать, что, в отличие от служебного (административного) этикета, где вопросы субординации являются определяющими, деловой этикет характеризуется партнерскими отношениями, основанными на протокольных принципах равенства, взаимного уважения и учета взаимных интересов.

Факторы, воздействующие на характер человека:

1. Личные и профессиональные качества инициатора переговоров.
2. Содержание (как сформулирована тема).
3. Специальная профессиональная информация.
4. Характеристики лица, ведущего переговоры.

Следует учесть, что основными элементами подготовки к деловым переговорам являются: система подготовки, планы деловых переговоров, определение структуры деловых переговоров и подбор риторических выразительных средств, а также техническая подготовка деловых переговоров.

1.4 Планы деловых переговоров

Целью планирования является попытка нейтрализовать влияние новых моментов, непредвиденных обстоятельств в ходе беседы. Подготовка позволяет предвидеть возможные неожиданные моменты, также благодаря подготовке приобретает навык быстрой и гибкой реакции на случай неожиданных оборотов.

Планирование деловых переговоров сводится к следующим действиям:

- составление и проверка прогноза деловых переговоров;
- установление основных, перспективных задач переговоров;
- поиски подходящих путей для решения этих задач (стратегии);
- анализ внешних и внутренних возможностей для осуществления плана переговоров;
- определение и разработка среднесрочных и краткосрочных задач переговоров, их взаимосвязи и очередности;
- разработка мероприятий для реализации указанных задач и своевременное обнаружение и предотвращение появления узких мест в плане переговоров;
- разбивка общих планов на мелкие, детальные планы.

Планы деловых переговоров.

- 1) План подготовки к переговорам по времени – генеральный план подготовки переговоров, в нем указывается виды деятельности, сроки и исполнители.
- 2) Стратегический план – цели и задачи.
- 3) Tактический план включает в себя промежуточные подзадачи.
- 4) Оперативный план представляет собой программу действий по каждому отдельному пункту проведения переговоров
- 5) Источники информации – самое сложное и критическое звено в системе планирования деловых переговоров.
- 6) План систематизации и отбора материалов – определяет структуру организации собранного материала и критерии его отбора.
- 7) План изложения по времени – определяет рамки рабочего плана беседы.
- 8) Рабочий план, структура изложения и схема переговоров.
- 9) Согласование планов.
- 10) Использование вспомогательных средств – предусматривает включение отдельных технических средств в процесс проведения переговоров.
- 11) План приспособления к собеседнику и обстановке – учитывает потенциальные требования и намерения оппонентов, а также особенности обстановки, в которой будут проходить переговоры.
- 12) План тренировки – разработка программы репетиций деловых переговоров.

Техническая подготовка к деловым переговорам включает следующие составляющие: политика, стратегия, тактика, решение, план подготовки, структура ДП.

Тема 2 Разработка и обоснование начала деловых переговоров

2.1 Цели деловых переговоров

2.2 Феномен самоуничтожения деловых переговоров

2.3 Рекомендации относительно начала деловых переговоров; возможные трудности в начале переговоров

2.1 Цели деловых переговоров

При работе с вопросами темы необходимо рассмотреть: содержание этапа «Начало» ДП: объявление цели ДП; представление участников переговоров, характеристика инициатора ДП; название темы ДП; определение роли лица, ведущего ДП; объявление последовательности рассмотрения вопросов. Структура начала и окончания ДП представлена на рисунке 1.4.

Требуется четко следовать цели деловых переговоров, избегать ситуаций самоуничтожения ДП, для этого необходимо изучить различные приёмы начала деловых переговоров и рекомендации относительно начала ДП, чтобы учесть возможные трудности в начале переговоров.

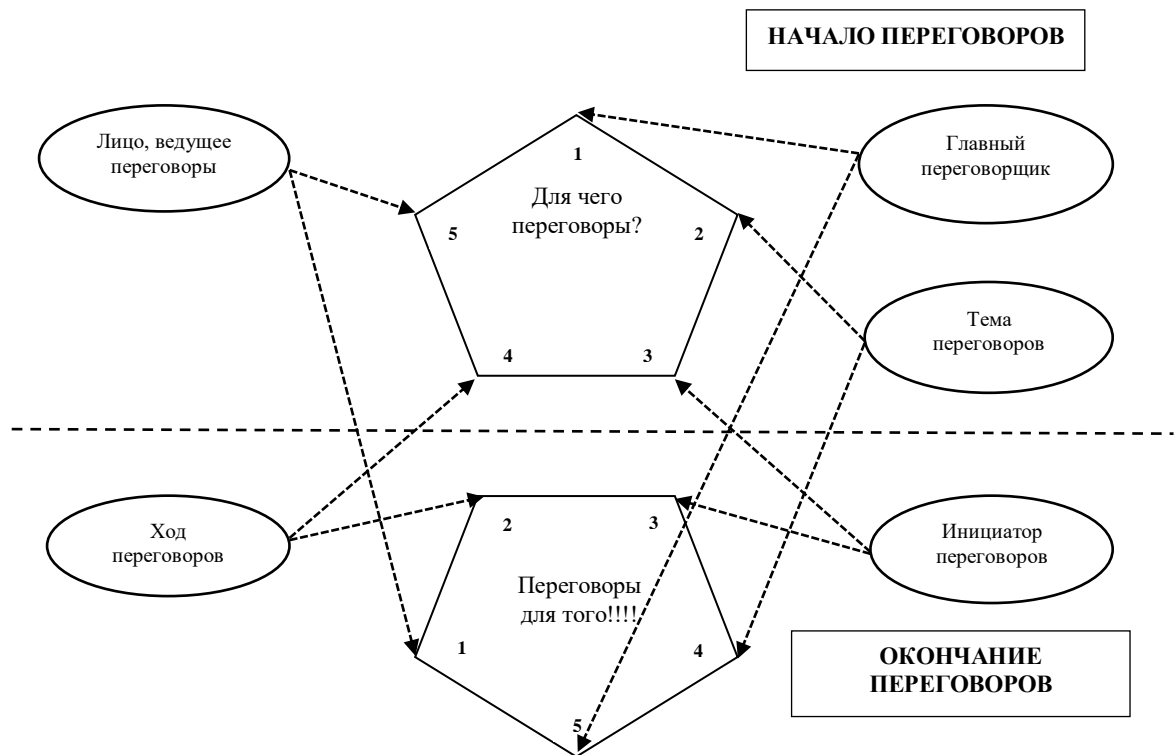


Рисунок 2.1 – Структура начала и окончания ДП



Рисунок 2.2 – Факторы, формирующие поведение участников ДП

Цели первой фазы ДП:

1. Установление контакта с собеседником, т. е. переговорщиком.
2. Создание приятной атмосферы для переговоров.
3. Привлечение внимания.
4. Пробуждение интереса к процессу деловых переговоров.
5. Перехват инициативы (если это необходимо).

Схема факторов, формирующих поведение участников переговоров, представлена на рисунке 2.2.

2.2 Феномен самоуничтожения деловых переговоров

Многие переговоры заканчиваются так и не успев начаться, особенно, если собеседники находятся на разных уровнях (по положению, образованию и т.п.). Причина заключается в том, что первые фазы переговоров оказываются слишком незначимыми. А ведь именно несколько первых предложений часто решающим образом воздействуют на собеседника, т.е. на его решение выслушивать дальше или нет. Собеседники обычно более внимательно слушают именно начало разговора – часто из любопытства, ожидания чего-то нового, для снятия напряжения, возникающего в начале беседы. Именно первые два-три предложения создают внутреннее отношение собеседника к нам и к переговорам (рабочую атмосферу), по первым фразам у собеседника складывается впечатление о нас (эффект «первого впечатления», которое часто является ошибочным, особенно у людей не очень серьезных).

Приведем несколько типичных примеров так называемого «самоубийственного» начала переговоров.

1. Следует всегда избегать извинений, проявления признаков неуверенности.
2. Нужно избегать любых проявлений неуважения, пренебрежения к собеседнику.
3. Не следует первыми вопросами вынуждать собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию.

2.3 Рекомендации относительно начала деловых переговоров; возможные трудности в начале переговоров

Можно разработать общую структуру (схему) как всех переговоров, так и ее фаз. Конечно, в случае необходимости от нее можно отступить и изменять ее в соответствии со сложившимися обстоятельствами.

Правильное начало переговоров предполагает точное описание целей переговоров, взаимное представление собеседников, инициатора переговоров, название темы, представление лица, ведущего переговоры, объявление последовательности рассмотрения вопросов. При завершении переговоров порядок действий должен быть обратным: слово берет ведущий переговоров и

заканчивает ее обращением к собеседнику. При налаживании личного контакта с собеседником необходимо обратить внимание на:

- ясные, сжатые и содержательные вступительные фразы, и объяснения;
- обращение к собеседникам по имени;
- соответствующий внешний вид;
- проявление уважения к личности собеседника, внимание к его мнениям и интересам (необходимо дать это прочувствовать);
- положительные замечания, относящиеся к оснащенности рабочих помещений, их интерьеру, образцовой организации труда, деловой репутацию;
- упоминание об изменениях, которые произошли с последнего момента встречи;
- обращение за советом.

Касательно профессиональных контактов, связанных с определенной темой, их цель – вызвать интерес к переговорам. Здесь можно рекомендовать увязать переговоры с предшествующими встречами; обсудить проблемы, тенденции и актуальные события в отрасли; упомянуть о том, что известны желания и проблемы собеседника (если они известны). В любом случае важным будет включение в начале переговоров какого-либо профессионального вопроса.

Касательно личного подхода к переговорам основываться следует на «Вы-подходе» – это умение человека, ведущего переговоры, поставить себя на место собеседника, чтобы лучше понять его.

Тема 3 Передача информации в процессе деловых переговоров

3.1 Цели передачи информации в процессе деловых переговоров

3.2 Основы передачи информации в процессе деловых переговоров

3.3 Техника постановки вопросов в процессе деловых переговоров.

Искусство слушать

3.4 Техника передачи информации. Трудности при передаче информации.

Рекомендации по вопросам передачи информации

3.1 Цели передачи информации в процессе деловых переговоров

Влияние основных факторов на ход переговоров распределяется таким образом, как показано на рис. 3.1, т.е. внимание и усвоение информации имеют тенденцию к снижению, а влияние нашего авторитета на собеседника после некоторого снижения снова возрастает.

Цель этой части переговоров заключается в решении следующих задач:

- сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника и его организации;
- выявление мотивов и целей собеседника;
- передача запланированной информации;
- формирование основ для аргументации;

- анализ и проверка позиции собеседника;
- по возможности предварительной определению (в общих чертах) направлений последующей деятельности.

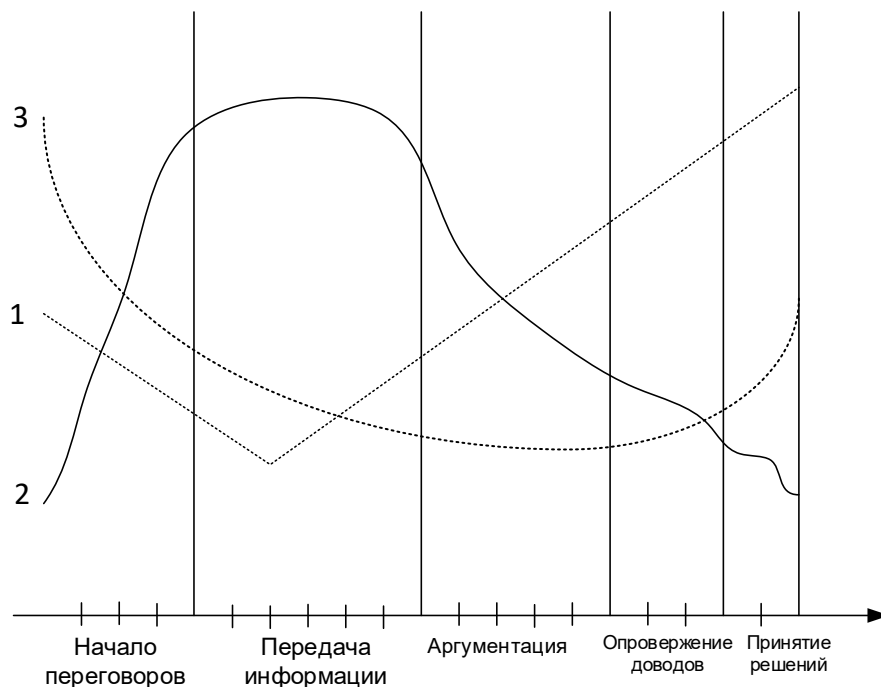


Рисунок 3.1 – Динамика факторов, влияющих на отдельные фазы переговоров

3.2 Основы передачи информации в процессе деловых переговоров

Передача информации – это процесс общения между нами и собеседником, в ходе которого мы пытаемся создать для себя и отчасти для собеседника достаточную информационную базу.

Фазы передачи информации состоят из следующих элементов (рис. 3.2):

- информирование собеседника (общее и целенаправленное);
- постановка вопросов;
- слушание собеседника;
- наблюдение за реакциями собеседника и их анализ.

Для успешного проведения данной фазы следует применить «Вы – подход», т.е. подход, в соответствии с которым на первый план выдвигается собеседник, его спонтанная информация, его задачи и проблемы.

В нашем распоряжении имеются следующие инструменты:

- техника постановки вопросов;
- методы слушания и восприятия сведений и фактов;
- психология (индивидуальная и социальная).

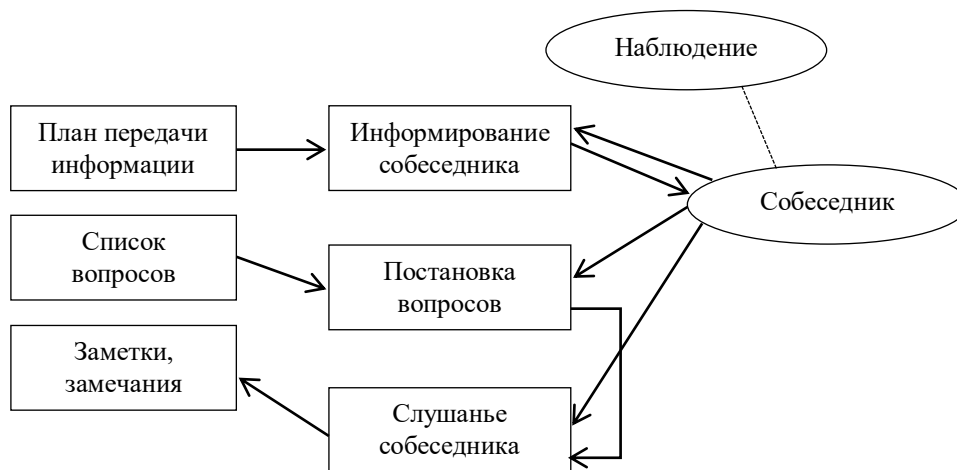


Рисунок 3.2 – Составляющие процесса передачи информации

3.3 Техника постановки вопросов в процессе деловых переговоров. Искусство слушать

С помощью вопросов можно:

- направить процесс передачи информации в русло, соответствующее нашим планам и пожеланиям;
- перехватить и удержать инициативу в переговорах;
- активизировать собеседников, с целью перехода от монолога к полноценным переговорам;
- дать возможность собеседнику проявить себя, показать, что он знает, ч тем, чтобы он сам предоставил нужную нам информацию.

Поскольку многие люди неохотно отвечают на прямые вопросы (боязнь неправильных сведений, недостаточное знание предмета, деловые ограничения, сдержанность, трудности в изложении и т.п.) сначала следует объяснить собеседнику, почему ответить на наши вопросы в его интересах.

Основные группы вопросов:

1. закрытые вопросы – это вопросы, на которые ожидается ответ «да» или «нет». Данные вопросы ведут к напряженной атмосфере переговоров, т.к. сужают «пространство для маневра» у собеседника. Данные вопросы следует применять только со строго определенной целью. Задаются данные вопросы в случаях, когда необходимо получить согласие от собеседника и ускорить получение согласия или подтверждение полученной ранее договоренности.

2. открытые вопросы – это вопросы, на которые нельзя ответить «да» или «нет», т.к. они требуют какого-либо объяснения. Основные характеристики этой группы вопросов: собеседник должен обдумывать ответы и высказывания, т.е. он находится в активном состоянии; переходим от монолога к диалогу; собеседник имеет возможность без подготовки выбрать какие данные, информацию и

аргументы представить; обращаемся непосредственно к собеседнику и выводим его из состояния замкнутости и сдержанности; собеседник становится для нас источником идей и предложений по дальнейшему развитию сотрудничества. Задавать данные вопросы следует, когда нужны дополнительные сведения или, когда хотим выяснить реальные мотивы и позицию собеседника.

3. риторические вопросы служат более глубокому рассмотрению проблем, а также во многих случаях для их «разбавления». Цель данных вопросов – вызвать новые вопросы и указать на нерешённые проблемы или обеспечить поддержку нашей позиции со стороны участников переговоров путем молчаливого одобрения.

4. переломные вопросы удерживают переговоры в строго установленном направлении или же поднимают целый комплекс новых проблем. Подобные вопросы задаются в тех случаях, когда мы уже получили достаточно информации по одной проблеме и хотим переключиться на другую или же, когда почувствовали сопротивление собеседника.

5. вопросы для обдумывания вынуждают собеседника размышлять, тщательно обдумывать и комментировать то, что было сказано. Цель этих вопросов – создать атмосферу взаимопонимания.

3.4 Техника передачи информации. Трудности при передаче информации. Рекомендации по вопросам передачи информации

К технике передачи информации относится все то, что относится к переговорам в целом. При передаче информации нельзя увлекаться, т.к. в природе человека заложено стремление к общению. Здесь важен строгий самоконтроль и постоянное чувство быть настороже.

С помощью вопросов можно:

- 1) направить процесс передачи информации в русло «Вам интересно», т. е. следует перехватить и удержать инициативу в процессе переговоров;
- 2) активизировать собеседника, чтобы от монолога перейти к диалогу (дискуссии);
- 3) дать возможность собеседнику проявить себя.

Трудности при передаче информации связаны с ее искажением и потерей при работе каждого участника на каждом этапе деловых переговоров (рисунок 3.3).

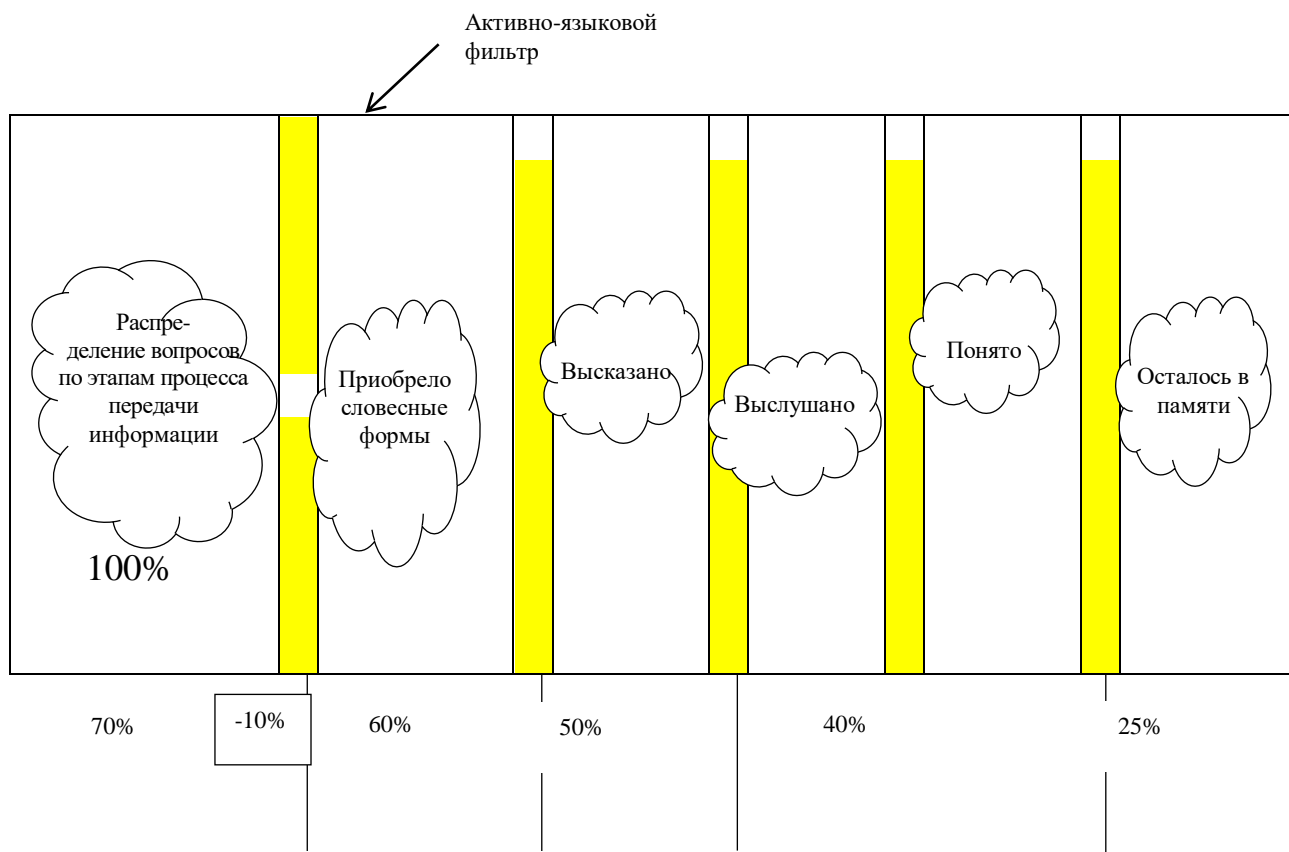


Рисунок 3.3 – Искажение и потеря информации на каждом этапе ДП

Искажение и потеря информации на каждом этапе деловых переговоров избежать невозможно, но этот факт следует учитывать и контролировать итоги каждого этапа, корректируя процесс передачи информации и управляя общением.

Тема 4 Процедура аргументации в процессе деловых переговоров

4.1 Цели аргументации в процессе деловых переговоров

4.2 Тактика аргументации. Контрольная таблица по проведению фазы аргументации. Выводы по процедуре аргументации

4.1 Цели аргументации в процессе деловых переговоров

Изучение вопросов темы предполагает познакомиться с целями аргументации, тактикой аргументации. Аргументация – это метод убеждения, предназначенный для рационального обоснования какого-либо утверждения при помощи других утверждений, но не способный при этом служить доказательством его истинности.

Цели аргументации:

1) формирование предварительного мнения, когда занимает определённая позиция со стороны каждого собеседника;

2) закладываются пути для общих заключений, создаётся база для последней решающей фазы переговоров – принятия решений.

Аргументирование – наиболее трудная фаза деловых переговоров, так как требует больших знаний, концентрации внимания, корректности высказываний, при этом мы во многом зависим от собеседника.



Рисунок 4.1. – Составляющие аргументации

Доказательство: установление истинности какого-либо суждения с помощью других суждений, истинность которых уже установлена.

Подтверждение: аргументирование посредством выведения исходного суждения из имеющихся предположений, истинность которых в должной мере не установлена.

Объяснение: аргументирование посредством указания на те причины, следствием которых является некоторый факт.

Оправдание: аргументирование посредством введения ценностных соображений, в силу которых исходное суждение следует признать.

Осуждение: аргументирование посредством введения ценностных соображений, в силу которых исходное суждение следует отвергнуть.

Опровержение: установление ложности или недоказуемости выдвинутого положения.

Возражение: аргументирование необоснованности исходного суждения посредством приведения сведений, делающих сомнительность исходного суждения очевидной.

Интерпретация: аргументирование посредством нахождения некоторых новых значений установленным фактам, положениям, утверждениям.

В аргументировании выделяют две основные конструкции:

1. доказательная аргументация, когда мы хотим что-то доказать или обосновать;

2. контраргументация, с помощью которой мы опровергаем тезисы и утверждения собеседника.

Для обеих конструкций применяются одни и те же основные приемы, которые состоят:

- в тщательном изучении всех факторов и сведений, которые будут использованы в ходе аргументирования;
- в исключении возможных противоречий и алогизмов;
- в формулировании ясных, логичных заключений;

Для построения аргументации в нашем арсенале имеется 12 риторических методов аргументирования, которых в принципе следует придерживаться. Наряду с ними приведены также 12 спекулятивных методов аргументирования, которые представляют собой нериторические и непрофессиональные хитрости, применяемые для введения собеседника в заблуждение (рис. 4.2).

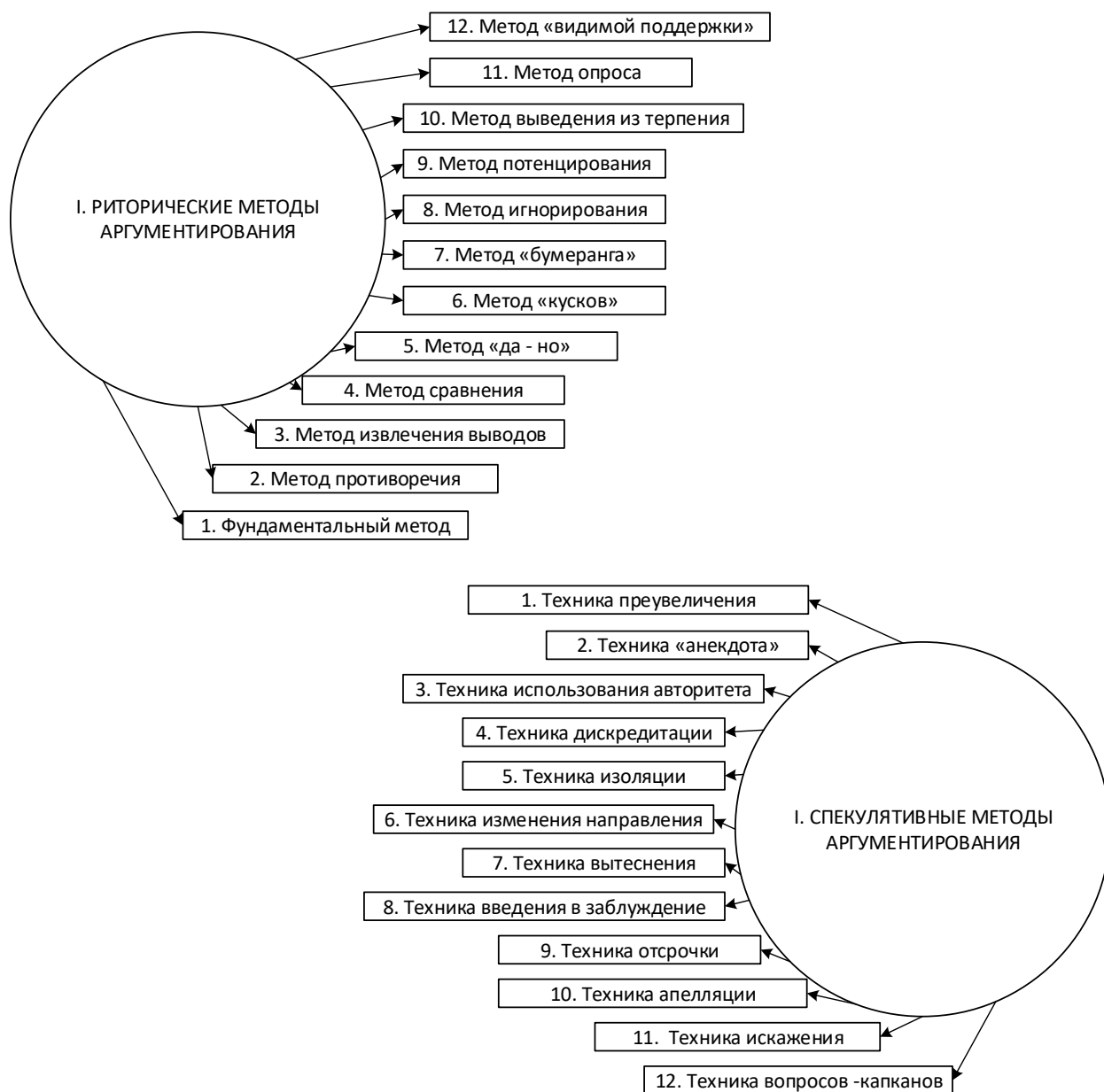


Рисунок 4.2. – Техника аргументирования

4.2 Тактика аргументации. Контрольная таблица по проведению фазы аргументации. Выводы по процедуре аргументации

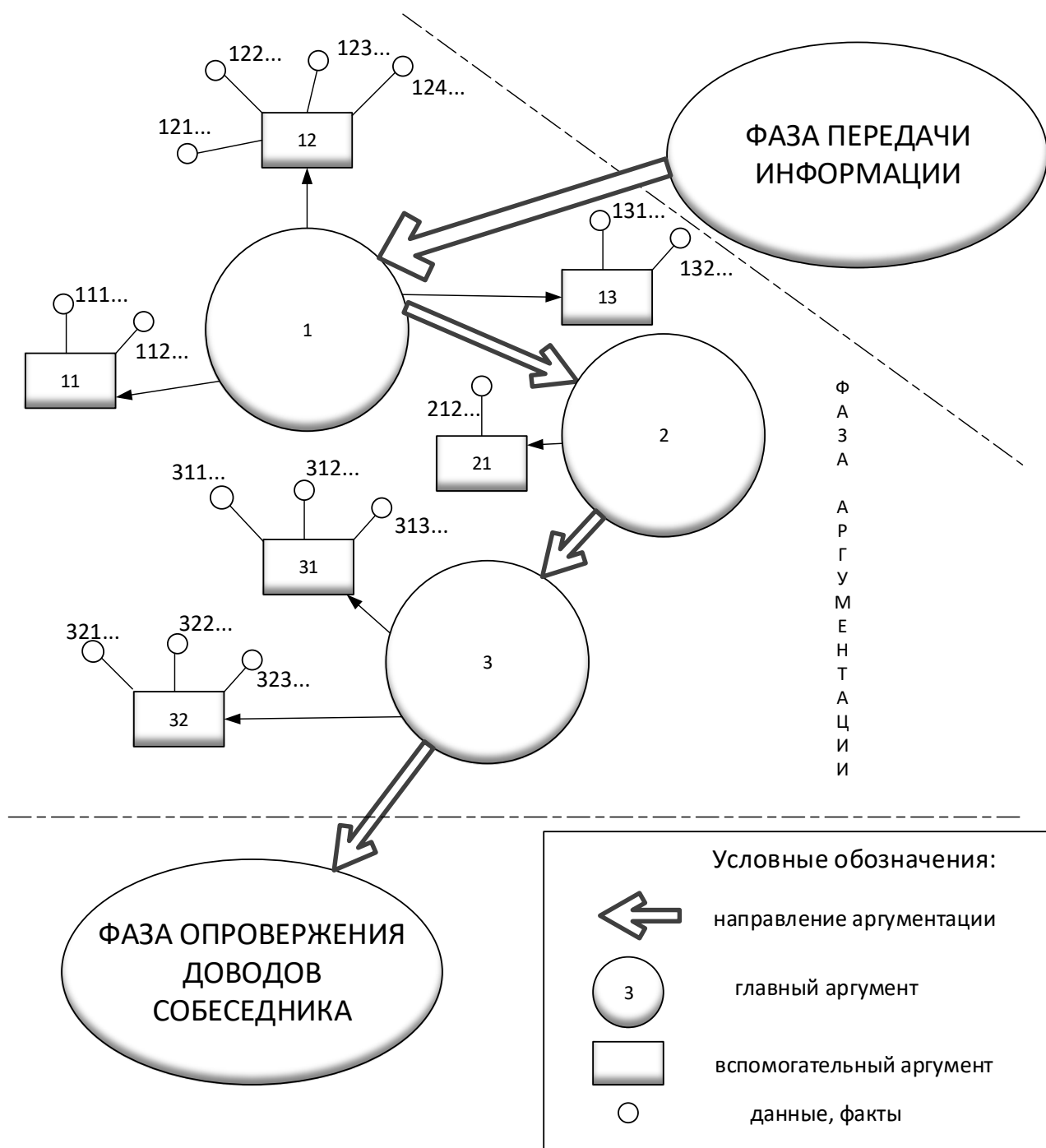


Рисунок 4.3. – Формальная структура фазы аргументации

Рассмотрим формальную структуру фазы аргументации (рис. 4.3). После завершения фазы передачи информации начинаем фазу аргументации, которая имеет три уровня:

1. уровень главных аргументов, которыми мы оперируем в ходе всей фазы аргументации и в ходе последующих фаз беседы (опровержение доводов, принятие решений), в том случае, если они вообще приняты;
2. уровень вспомогательных аргументов, которыми мы подкрепляем главные аргументы и которые в принципе редко используются более одного раза. Они применяются только в фазе аргументации.
3. уровень фактов (сюда включаются факты и имеющиеся данные), с помощью которых доказываются вспомогательные, а через них и главные положения. Данные факты имеют статус «боеприпасов» – ими можно «выстрелить» один лишь раз.

По направленности рассуждения различают прямую и косвенную форму аргументации. В прямой представляют наличные (имеющиеся) аргументы, как в случае прямого доказательства. При косвенной аргументации (одном из её видов) выдвигается дополнительное утверждение, являющееся отрицанием тезиса, то есть антитезис (допущение косвенной аргументации).

Психологические причины, которые заставляют партнера по коммуникации оказывать сопротивление, возражать, не всегда носят рациональный характер: 1) защитная реакция; 2) конкуренция; 3) ролевая позиция сверху; 4) тактическое обдумывание; 5) различия стереотипов сознания; 6) отличие методологии решений. Исходя из этого, сформировались пути прохождения индивидуумом этапа нейтрализации аргументов партнера по коммуникации: 1) локализация; 2) уважение; 3) сдержанность; 4) лаконичность; 5) корректировка; 6) демократичность; 7) подготовка; 8) предупреждение; 9) своевременность; 10) избирательность.

В процессе преодоления возражений (или работы с претензиями) используемые аргументы должны быть достоверными, чтобы собеседник мог принять решение, не откладывая его до их проверки. С помощью «полуправды» можно побудить собеседника к каким-либо решениям, однако нельзя создать корректных и долговременных деловых отношений.

Контрольная таблица для проверки правильности наших аргументов (таблица 4.1).

Таблица 4.1 – Контрольная таблица по проведению фазы аргументации

№ п/п	Условия	Содержание	Способ изложения	Намеченные задачи
1	Профессионализм	Дает ли наша аргументация все факты (ни больше; ни меньше; ничего из того, что он уже знает; никаких ненужных деталей)	—	—
2	Доказательство	Удовлетворителен ли применяемый метод доказательства?	—	—
3	Согласование	Излагаются ли аргументы таким образом, чтобы собеседник мог с ними согласиться?	—	—
4	Знание	Действительно ли наша аргументация базируется на верных знаниях проблем собеседника?	—	—
5	Позиция	—	—	Нужно сосредоточить внимание на собеседнике
6	Объем	Ограничивается ли наше доказательство минимумом подходящих аргументов?	—	—
7	Форма изложения		Излагаются ли аргументы в форме вопросов и ориентируют ли они собеседника на то, чтобы он согласился с нами?	—
8	Структура аргументации	Построены ли аргументы ясно и логично?		
9	Достоверность	Все ли аргументы верны и выглядят ли они приемлемыми для нашего собеседника?	—	—

Продолжение таблицы 4.1.

10	Сопrotивление	Не вызывает ли содержание и способ изложения со стороны собеседника, дискуссии или нежелательных замечаний?	—	—
11	Контакт	—	Налаживается ли посредством аргументации хороший контакт с собеседником (вопросы, ответы)? Не ставит ли аргументация ограничений нашему собеседнику?	—
12	Убедительность	—	Убедительно ли наше выступление?	—
13	Оттенки	Нужно избегать преувеличений и пустых фраз. Конкретны и разнообразны ли наши аргументы?	—	—
14	Выбор аргументов	Ясен ли тон аргументов? Будут ли они применены в нужный момент? Будут ли они правильно использованы?	—	—
15	Контроль	Действительно ли опровергнуты доводы собеседника?	—	—
16	Окончание аргументации	—	—	Приведет ли нас наша аргументация к цели деловой беседы?

Тема 5 Процесс нейтрализации замечаний в процессе деловых переговоров
5.1 Сущность нейтрализации замечаний в процессе деловых переговоров
5.2 Цели и задачи нейтрализации замечаний в процессе деловых переговоров

5.1 Сущность нейтрализации замечаний в процессе деловых переговоров

Собеседник без замечаний – это человек без собственного мнения. А такому собеседнику ни к чему наше выступление, т.к. он полностью его отвергает, или же полностью, без оговорок принимает, а это означает, что он точно так же может принять и другую, даже противоположную точку зрения. В таком случае решающее значение играют не сила и обоснованность аргументов, а момент выступления и авторитет личности. С этой точки зрения замечания и доводы, прежде всего, означают то, что собеседник нас активно слушает, следит за нашим выступлением, тщательно проверяет нашу аргументацию и все обдумывает. Следовательно, замечания и доводы собеседника не нужно воспринимать как препятствие в ходе переговоров, т.к. чаще они являются указателями и ориентирами для нашей аргументации и дополнительных объяснений.

Перед нами возникает вопрос: о чем свидетельствуют замечания и возражения? И почему они все же помогают в наших переговорах? Эти замечания (рис. 5.1) преимущественно облегчают деловые переговоры, так как они указывают:

- начал ли вообще наш собеседник интересоваться темой переговоров;
- в каких местах нам нужно усилить аргументацию;
- в каких положениях еще предстоит убедить собеседника;
- что думает собеседник о сущности дела.



Рисунок 5.1 – Схема, отражающая сущность замечаний

5.2 Цели и задачи нейтрализации замечаний в процессе деловых переговоров

Предполагается рассмотреть наиболее распространённые виды замечаний и технику нейтрализации замечаний. В итоге необходимо сделать так, чтобы собеседнику не составляло большого труда согласиться с предлагаемыми выводами и предложениями.

Цели нейтрализации замечаний: усилить убедительность выступления, рассеять возможные сомнения у переговорщиков, закрепить то, что уже было достигнуто в ходе переговоров. Существует огромное количество причин замечаний, например, сомнительная аргументация, нерешительность, иной подход к теме, спортивное изучение собеседника, отсутствие опыта в деловых переговорах, несогласие с аргументацией, антипатия, рабочее настроение, неуверенность, ошибочная аргументация и т. д.

Таблица 5.1 – Основные типы замечаний и соответствующие тактики

Типы замечаний	Тактика
Объективные замечания	Дать понять собеседнику, что вы учитываете его взгляды
Стремление к получению информации	Дать спокойный и уверенный ответ
Невысказанные замечания	Обуздать свою разговорчивость и перейти к диалогу с собеседником
Отговорки	Принять замечание к сведению и больше по его поводу не дискутировать
Предубеждения	Выяснение мотивов и точки зрения собеседника, «наведение мостов» с подготовкой отступления
Ироничные замечания	Замечания можно пропустить мимо ушей, нельзя идти на поводу
Последняя попытка	Привлечь еще один аргумент и после этого быстро перейти к принятию решения
Резкий отпор	Определить тему беседы и начать аргументацию
Субъективные замечания	Постарайтесь поставить себя на место собеседника
Желание проявить себя	Не создавать впечатления, что все выводы исходят от вас

Для того чтобы разработать технику нейтрализации замечаний, необходимо использовать следующие *методы нейтрализации замечаний*:

1. Цитирование.
2. Ссылки на авторитеты.
3. Метод бумеранга.
4. Одобрение и последующее уничтожение.
5. Условное согласие.
6. Задавание вопросов.
7. Доказательство бессмысленности замечаний и многое другое.

Как обращаться с замечаниями при их нейтрализации: локализация, открытое противоречие, уважение, тон ответа, признание правоты,

воздержанность в личных оценках, краткость ответа, контролирование реакции, недопущение превосходства, подготовка. При этом следует учитывать тип переговорщика-собеседника.

Основные абстрактные типы переговорщиков и как с ними общаться:

1. Вздорный человек: остаться в рамках профессиональной беседы и быть совершенно спокойным; дать возможность другим собеседникам опровергнуть его убеждения.

2. Позитивный человек: дать ему возможность подвести итоги переговоров; умеренно включаться в дискуссию с ним.

3. Всезнайка: потребовать от остальных собеседников выразить определенную позицию в отношении его убеждений.

4. Болтун: с максимумом такта его остановить; ограничить время его выступлений (в начале беседы).

5. Трусишка: задать легкие и доверительные вопросы; укрепить его веру в себя.

6. Ежик, непреступный человек: признать его знания и опыт.

7. Бегемот, незаинтересованный: надо расспросить о работе; привести примеры из круга его интересов.

8. Важная птица: не применяйте прямой критики; примените метод «Да, но...».

9. Почемучка: направить его вопросы на других участников деловых переговоров.

Тема 6 Процессы принятия решений и завершения деловых переговоров

6.1 Техника ускорений принятия решений. Тактические особенности

6.2 Задачи последней фазы деловых переговоров

6.3 Советы в связи с окончанием деловых переговоров

6.1 Техника ускорений принятия решений. Тактические особенности

Для этой фазы деловых переговоров особенно важен опыт, здесь требуется проявить деликатность и внимание к собеседнику. Но вместе с тем по проведению этой фазы переговоров можно предложить некоторые общие рекомендации.

Успешно завершить деловые переговоры – это значит достигнуть заранее намеченных и запланированных целей этих переговоров.

Для того, чтобы узнать решены ли эти задачи, нужно проверить:

— ведет ли конструкция нашей аргументации к получению нужного вывода? Были ли наши деловые аргументы приведены в соответствие с особенностями личности и интересами собеседника или они были убедительны лишь для нас самих?

— смог ли собеседник понять смысл нашего выступления в полной мере и со всеми вытекающими последствиями?

Основные задачи, которые необходимо решить в конце переговоров:

- достижение основной или в самом неблагоприятном случае запасной (альтернативной) цели;
- обеспечение благоприятной атмосферы в конце переговоров;
- стимулирование нашего собеседника к выполнению намеченных действий;
- поддержание в случае необходимости в дальнейшем контактов с собеседниками и их коллегами;
- составление всеобъемлющего, впечатляющего резюме переговоров, понятного для всех присутствующих, с четко выделенным основным выводом.

Любые деловые переговоры имеет свои подъемы и спады. Когда беседа находится на спаде, ее необходимо переводить в завершающую фазу – фазу принятия решений. Приступать к завершающей фазе нужно тогда, когда беседа достигает одной из своих вершин (рис. 6.1).



Рисунок 6.1 – Распределение активности по этапам ДП

Существуют приемы ускорения принятия решений (рис. 6.2):

- прямой
- косвенный

6.2 Задачи последней фазы деловых переговоров

Рекомендации на этапе анализа переговоров:

1. Внесите в свой рабочий график все договоренности, скорректируйте календарь встреч и контактов.
2. Передайте всем сопутствующим службам необходимую информацию, подтвердите их готовность все выполнить в намеченные сроки.
3. Определите ответственность отдельных исполнителей перед партнерами по сделке.
4. Обратите внимание на важность внесения в график проплат в бухгалтерии выставленных счетов по заключенным договоренностям (просроченная

задолженность несет в себе риски ухудшения условий будущих контрактов).

5. Занесите информацию о контакте и договоренностях в вашу базу данных, не забудьте зафиксировать информацию о личностных особенностях продавца (пригодится для будущих переговоров).
6. Запишите свои удачные аргументы, зафиксируйте новые для вас возражения, подумайте над другими вариантами ответов на вопросы собеседника.
7. Похвалите себя за удачные действия. Неэффективные действия проанализируйте, определите для себя, как будете действовать в будущем.

Советы в связи с окончанием деловых переговоров: 1) свободно обращаться к собеседнику с вопросом, согласен ли он с нами; 2) выждать, чтобы собеседник сам согласился с нашей целью; 3) не проявлять неуверенность в фазе принятия решений; 4) всегда оставлять в запасе сильные аргументы.

6.3 Советы в связи с окончанием деловых переговоров

Свободно обращайтесь к собеседнику с вопросом, согласен ли он с нашей целью.

Во всех случаях ждите, чтобы собеседник сам согласился с нашими целями.

Нельзя проявлять неуверенность в фазе принятия решений.

В запасе необходимо всегда оставлять один сильный аргумент, на тот случай, если собеседник в момент принятия решений начнет колебаться.

Пользуйтесь достоверными аргументами, так как лучше, если собеседник примет решение сейчас. При этом важно оставаться последовательным с точки зрения истины.

Нельзя отступать, пока собеседник несколько раз отчетливо не повторит «нет».

Пока не использованы все известные методы формирования нельзя сдаваться.

Необходимо стараться приводить положительные примеры.

Необходимо постараться, чтобы собеседнику не составляло бы большого труда согласиться с нашими требованиями и рекомендациями.

Тема 7 Практические рекомендации по ведению деловых переговоров

7.1 Виды деловых переговоров и методы изложения информации

7.2 Предварительный анализ деловых переговоров

7.3 Разработка стратегии деловых переговоров. Проверка подготовленности к переговорам

7.1 Виды деловых переговоров и методы изложения информации

В деловых переговорах мы являемся «посредниками» между конкретной ситуацией и определенной личностью. И с тем, и с другим мы должны обращаться корректно. Соответственно ориентироваться необходимо одновременно и на собеседника, и на ситуацию. Цели относительно слушателей: объяснение какой-то профессиональной темы (лекция, сообщение) либо стимулировать проявление инициативы. В другом случае (поздравление, приветствие) желание пробудить или усилить общее чувство или настроение присутствующих. В соответствии с этим можно выделить следующие виды деловых переговоров:

- профессиональные переговоры, когда разъясняются специальные проблемы без воздействия на чувства собеседников;
- речи, цель которых – добиться от слушателей каких-то действий путем информирования и аргументирования;
- выступления, относящиеся к какому-то событию, т.е. посвященные конкретным ситуациям в общественной жизни.

Методы изложения информации:

- чтение;
- закрытое изложение с дискуссией;
- открытое изложение с промежуточными вопросами;
- «разговорный стиль».

7.2 Предварительный анализ деловых переговоров

При сознательной подготовке к деловым переговорам до разработки стратегии и подробного плана переговоров проводится предварительный анализ личности нашего собеседника, его служебного положения; прогнозируются последствия нашего сообщения. Возможный план предварительного анализа переговоров можно представить в виде шести групп вопросов, на которые следует ответить себе перед началом любого делового разговора. Ответы на вопросы позволяют нам представить ожидаемую оперативную ситуацию, что может быть использовано при выработке стратегии, подробного плана и рабочего плана деловых переговоров.

Для большей наглядности на рис. 7.1 показано, как можно увязать группы вопросов для предварительного анализа. Путем предварительного анализа должно быть установлено, о каком виде переговоров идет речь: будут ли это переговоры, в которых мы хотим ускорить принятие решений (форсированная беседа), либо основной целью переговоров явиться передача информации собеседнику для пробуждения у него интереса к новой проблеме (информативная беседа); или речь идет об устранении чужих вариантов и проведении нашего решения (элиминирующая беседа); возможно, это переговоры, где мы знакомим собеседника с новой темой (беседа-лекция).

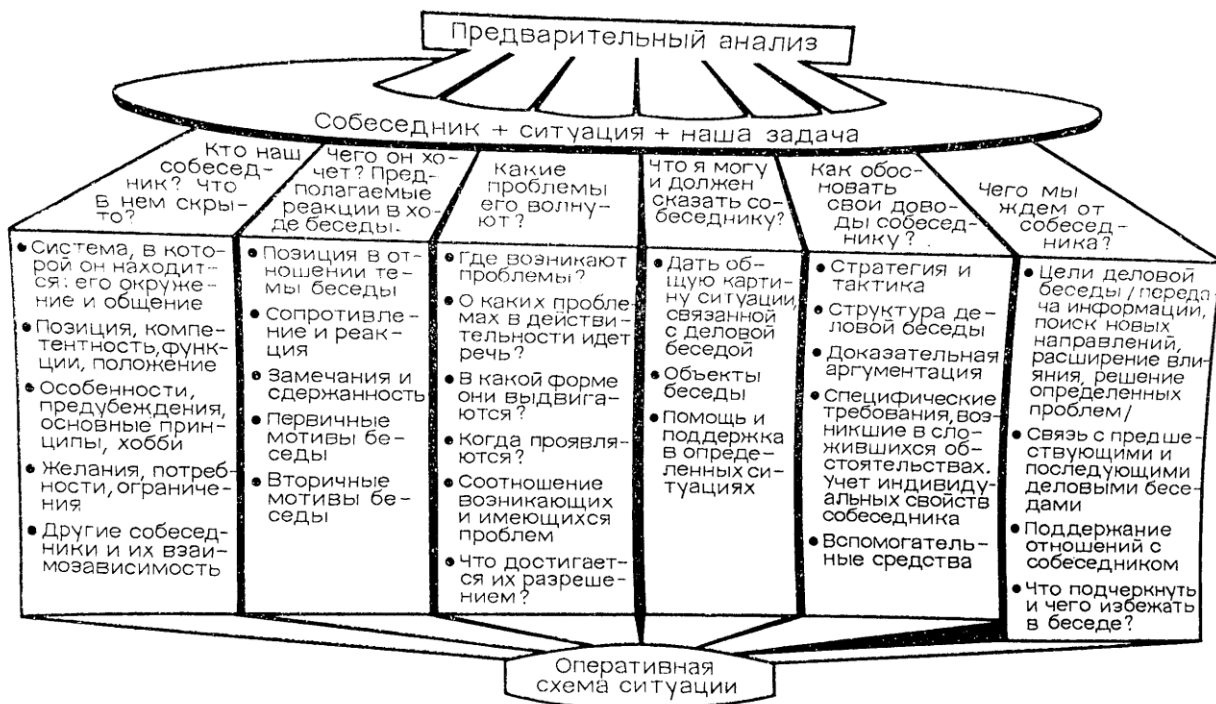


Рисунок 7.1 – Предварительный анализ собеседника

7.3 Разработка стратегии деловых переговоров. Проверка подготовленности к переговорам

Условно можно считать, что стратегия переговоров – это процесс, который в общих чертах ведет к решению намеченных задач переговоров. В любом случае выбор стратегии определяется темой намеченных переговоров. Они основываются на совокупности принципов, которые мы определяем с помощью теории коммуникации и психологии и которые должны привести к желанной цели.

Подготовку к деловым переговорам следует проводить в 5 основных этапов:

1. Планирование переговоров (на этот этап следует отвести 25 % всего времени переговоров).
2. Оперативная подготовка (она должна занимать 50 % времени всей подготовки).
3. Техническая подготовка (обычно ей отводят не более 5 % времени).
4. Контроль процесса подготовки (10 % времени всей подготовки, но также его следует осуществлять и на всех остальных этапах).
5. Тренировка переговоров (10 % общего времени, отведенного на подготовку).

Стадии процесса переговоров и их содержание представлены на рисунке 7.2. Следует обратить внимание на то, что из 3-х стадий ДП (подготовка, сам процесс ведения ДП и достижение согласия) наиболее продолжительный период, состоящий из 6-ти компонентов, – это первый: подготовка к ДП.



Рисунок 7.2 – – Стадии процесса переговоров и их содержание

При передаче информации следует:

1. Принимать положение из психологии о периодическом воздействии на собеседника в ходе переговоров: неблагоприятные моменты следует чередовать с благоприятными, а начало и конец переговоров должны быть положительными.
2. При любом случае использовать личный контакт, избегать присутствия незаинтересованных и лишних лиц.
3. Кратко и ясно излагать информацию.
4. Употреблять не длинные, но и не короткие предложения.
5. Облегчать собеседнику выбор, предлагая «да-ответ».
6. Избегать вопросов, на которые собеседник может ответить «нет».
7. Всегда признавать правоту собеседника.
8. Быть тактичным, выразиться убедительно и оптимистично.
9. Повторять мысли собеседника.
10. Укреплять у собеседника веру в себя, например, используя прием «Да, я тоже так думаю. Только прошу уточнить, что именно...»

Общие принципы проведения ДП:

1. Внимательно выслушивать противоположную сторону до конца.
2. Не пренебрегать значением предубеждений вашего собеседника.
3. Избегать недоразумений и неверных толкований – изложение должно быть ясным, наглядным, систематизированным, сжатым, понятным.
4. При неясности следует прямо спрашивать у партнера разъяснения.

5. Уважайте своего партнера! Будьте внимательны и предупредительны к собеседнику, цените его аргументы, даже если они слабы.
6. Всегда, когда возможно, будьте вежливы, дружески настроены, дипломатичны и тактичны.
7. Если нужно, будьте непреклонны, но сохраняйте хладнокровие, когда «градус» общения поднимается.
8. Любым возможным способом постарайтесь облегчить собеседнику восприятие ваших тезисов и предложений.
9. Во многих случаях поддержать деловые переговоры – это, в сущности, значит уступить собеседнику в одном вопросе, чтобы он нам уступил в другом. При этом очень полезно быть великодушным в мелочах – это компенсационная техника требует большого мастерства и опыта.

При завершении ДП важно помнить:

1. НЕЛЬЗЯ допускать, чтобы у собеседника остались путанные представления.
2. НЕОБХОДИМО придать выводу легко усваиваемую форму.
3. В заключении НЕТ МЕСТА лишним выводам.
4. НЕДОПУСТИМА расплывчатость формулировок.
5. ЦЕЛЬ – убедить собеседника принять предложение, произвести на собеседника впечатление.
6. НУЖНА одна единственная основная мысль – яркая и убедительная.

Благодаря созданию в начале ДП благоприятной атмосферы и привлечению внимания, ясности, надежности и насыщенности рассуждений все взаимные требования собеседников могут быть выполнены максимально.

Иногда достичь согласия в ДП невозможно по ряду причин:

1. У нас нет возможности подготовить действенную аргументацию, мы сталкиваемся с замечаниями, с которыми вынуждены согласиться, или партнер не готов к принятию решения.
2. В другом случае мы встречаем более способного, более сильного и лучше подготовленного партнера, который ломает нашу стратегию, хотя она и правильно разработана.

Иногда мы сталкиваемся с неожиданностью, которая полностью выбивает нас из колеи подготовленных переговоров. Приемы, как помочь себе, когда вынужден отступать от собственных целей в ДП: 1) до начала переговоров следует обдумать и наметить возможные минимальные (запасные) цели и направления отступления на тот случай, если собеседник помешает нам достигнуть основной цели и заставит нас отступить; 2) фиксирование аргументов, принятых в одобренных нашим собеседником, нейтрализации негативных моментов в заключении, закрепление и подтверждение того, что достигнуто, «наведение мостов» для следующих деловых переговоров.

Пятый этап деловых переговоров – принятие решений – завершает весь процесс ДП. С помощью принятого решения достигаются основные цели, стоящие перед партнерами.

Тема 8 Разработка и обоснование вариантов самоусовершенствования в области ведения деловых переговоров

8.1 Практические примеры: план подготовки к деловым переговорам; диаграмма переговоров, рабочий план и его стилизация; классификация абстрактных типов участников переговоров

8.2 Программа самоусовершенствования в области ведения деловых переговоров: «Переговоры завершены – что дальше?»

8.1 Практические примеры: план подготовки к деловым переговорам; диаграмма переговоров, рабочий план и его стилизация; классификация абстрактных типов участников переговоров

Основные принципы ведения ДП:

1. Привлечь внимание собеседника (начало переговоров).
2. Пробудить в нашем собеседнике заинтересованность (передача информации).
3. Принцип детального обоснования информации (аргументация).
4. Выявить интересы и устранить сомнения собеседника (нейтрализация или опровержение замечаний).
5. Преобразовать интерес собеседника в окончательное решение «в нашу сторону» (принятие решений).

Предварительный анализ собеседника

Заключается в шести вопросах, на которые нужно найти ответы:

1. Кто наш собеседник? Что в нем скрыто? Где искать ответы?

- Система, в которой он находится; его окружение; общение.
- Позиция; компетентность; функции; положение в обществе.
- Особенности предубеждения; основные принципы и хобби.
- Желания; потребности; хобби.
- Другие собеседники и их взаимозависимость.

2. Чего он хочет и предполагаемые реакции в ходе переговоров?

- Позиции в отношении темы переговоров.
- Сопrotивления и реакции.
- Замечания и сдержанность.
- Первичные мотивы переговоров.
- Вторичные мотивы переговоров.

3. Какие проблемы его волнуют? Искать ответы:

- Где возникают проблемы?
- О каких проблемах в действительности идет речь?
- В какой форме они выдвигаются?
- Когда проявляются?
- Соотношение возникающих и имеющихся проблем?
- Что достигается разрешением?

4. Что я могу и должен сказать собеседнику?

- Дать общую картину ситуации, связанной с ДП.
- Определить объекты переговоров.
- Какую помощь и поддержку в определенных ситуациях вы можете оказать.

5. Как обосновать свои доводы собеседнику?

- Определить стратегию и тактику.
- Разработать структуру ДП.
- Определить доказательную аргументацию.
- Учесть специфические требования, возникшие в сложившихся обстоятельствах, учесть индивидуальные свойства собеседника.
- Использовать вспомогательные средства.

6. Чего мы ждем от собеседника?

- Цели ДП или передачу информации, или поиск новых направлений, или расширение влияния, или решение определенных проблем
- Связь с предшествующими и последующими ДП.
- Поддержание отношений с собеседником.
- ЧТО подчеркнуть и ЧЕГО избежать.

8.2 Программа самоусовершенствования в области ведения деловых переговоров: «Переговоры завершены – что дальше?»

Рекомендации для совершенствования приемов начала деловых переговоров:

1. Метод «снятия напряжения», целью которого является установить тесный контакт; включаются несколько приятных фраз личного характера, легкая шутка.

2. Метод «зацепки». Необычный вопрос, сравнения, личные впечатления, анекдотичный случай, краткое изложение проблемы.

3. Метод «стимулирования воображения». Постановка ряда вопросов, которые должны быть рассмотрены в переговорах. Цель – пробудить интерес к переговорам.

4. Метод «прямого подхода». Непосредственный переход к делу, без вступления, он уместен для кратковременных, не очень важных деловых контактов.

Рекомендации по постановке вопросов собеседнику. В таблице 8.1 представлены типы вопросов и предполагаемая реакция собеседника на них.

Таблица 8.1 – Предполагаемая реакция собеседника на вопросы разного типа

Типы вопросов	Предполагаемая реакция собеседника
Открытые вопросы	Вопросы, предполагающие развёрнутый ответ. Они требуют какой-то информации, например, что? кто? как? сколько? почему? Такие вопросы задают, когда нужны дополнительные сведения или надо выяснить мотивы и позицию собеседников.
Закрытые вопросы	Вопросы, предполагающие однозначный ответ. Например, сообщение точной даты, названия, указания на количество чего-либо и т. п. или ответ «да» или «нет».
Риторические вопросы	На эти вопросы не даётся прямого ответа. Задавая риторический вопрос, говорящий надеется включить мышление собеседника.
Переломные вопросы	Они удерживают беседу в строго установленном направлении или активизирует целый комплекс новых проблем.
Вопросы для обдумывания	Они вынуждают собеседника размышлять тщательно, обдумывать и комментировать то, что было сказано. Цель этих вопросов создавать атмосферу взаимопонимания.

Рекомендации слушать собеседника как «мост» к пониманию собеседника.

1. Искусство слушать нейтрализует агрессию. Ничто так не успокаивает, как осознание того, что кто-то вас внимательно слушает. Профессионалы по экстремальным переговорам знают, что остановить агрессию человека можно только одним способом: искренне желая его выслушать и понять.

2. Умение слушать дает вам уверенность в себе при любых переговорах. Уверенность при ведении переговоров имеет большое значение. Вы всегда найдете точку опоры в монологе вашего оппонента, если дадите ему выговориться.

2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

2.1 МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ПОДГОТОВКА И ПРОВЕДЕНИЕ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ»

ТЕМА 1 ВВОДНАЯ ЛЕКЦИЯ. ОСОБЕННОСТИ ПОДГОТОВКИ И ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

ЗАДАНИЕ 1.1

Приведите виды планов, используемых для подготовки к ДП.

Представьте примеры плана проведения деловых переговоров компаний, ориентированных:

1) вопросы оптимизации производства; 2) определения сезонного ассортимента товара; 3) уточнения условий поставки и сбыта; 4) разрешение спорных вопросов с заказчиками.

ОТВЕТ: представьте в форме перечня или схемы.

ЗАДАНИЕ 1.2

Какие факторы требуется учесть при подготовке к ДП?

ОТВЕТ: представьте перечень примерных факторов – обоснуйте ответ с учетом условий, воздействующих в течении первого этапа ДП.

ЗАДАНИЕ 1.3



Рисунок 1.1 – Продолжительность этапов ДП во времени

Изучите схему/структуру (этапы) деловых переговоров на рисунке 1.1, обратите внимание, как этапы распределены во времени при продолжительности процесса переговоров от 20 до 40 минут.

Приведите примеры благоприятных условий для формирования успешного «начала» ДП.

ТЕМА 2. РАЗРАБОТКА И ОБОСНОВАНИЕ НАЧАЛА ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

ЗАДАНИЕ 2.1

Определить тему деловых переговоров и предполагаемых участников. Составить характеристики профессионально-должностных компетенций и роли участников в работе на переговорах.

ОТВЕТ: представить в виде таблицы со списком участников сторон, их характеристиками и компетенциями.

ЗАДАНИЕ 2.2

Разработать и обосновать 2–3 варианта начала переговоров с учётом участников переговорного процесса. Применить схему поведения в фазе «начало» ДП: 1) кратко сообщаем причины, по которым были начаты переговоры; 2) быстро переходим от общих вопросов к частным; 3) приступаем к теме переговоров.

ЗАДАНИЕ 2.3

Деловые характеристики специалистов любых отделов могут быть выявлены в процессе анализа и оценки личных способностей с использованием ситуационного анализа личности и Круга Айзенка, как инструмента диагностики персональных данных – врожденных (по горизонтали) и формируемых (по вертикале) – рисунок 2.1.

Составьте характеристики личностей участников ДП с использованием круга Айзенка.



Рисунок 2.1 – Круг Айзенка для диагностики характера личности

Представить работу в виде таблицы с характеристикой преимуществ и слабых сторон 4-х участников с разным темпераментом: сангвиник, холерик, флегматик, меланхолик.

ЗАДАНИЕ 2.4

Изучить причины и примеры самоуничтожения деловых переговоров, таких, как:

- 1) «завершение переговоров», так и не успев начаться, т. к. первые фазы переговоров оказываются слишком незначимыми;
- 2) заявление извинений, проявление признаков неуверенности;
- 3) проявления неуважения, пренебрежения к переговорщикам;
- 4) формирование первых вопросов, вынуждающих переговорщиков подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию.

Привести 2–3 фразы, создающие ситуацию самоуничтожения ДП.

ТЕМА 3. ПЕРЕДАЧА ИНФОРМАЦИИ В ПРОЦЕССЕ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

ЗАДАНИЕ 3.1

Разработать схему процесса передачи информации в ходе деловых переговоров, тему беседы избрать самостоятельно. Включить в схему: 1) элементы обмена вопросами; 2) этапы, когда необходимо слушать собеседника и наблюдать за его реакцией.

Спроектировать предполагаемые трудности при передаче информации по теме деловых переговоров. Составить рекомендации по вопросам передачи информации.

ЗАДАНИЕ 3.2

Изучить 5 групп основных вопросов: закрытые, открытые, риторические, переломные, вопросы для обдумывания.

Составить 2 списка по 4 вопроса (закрытого и открытого типа) для использования по одной проблеме.

Учесть информацию:

1. Закрытые вопросы, на которые ожидается ответ «да» или «нет». Цель – получить от собеседника аргументацию для ожидаемого для него ответа.

2. Открытые вопросы. Они требуют объяснения: ЧТО, КТО, КАК, СКОЛЬКО И ПОЧЕМУ? С помощью таких вопросов вступают в диалог. Собеседник должен обдумывать ответы и высказывания. Он становится источником идей и предложений.

ЗАДАНИЕ 3.3

Использовать риторические вопросы для выяснения дополнительной информации о проблеме. Составить интервью из 3–5 риторических вопросов. Учесть, что риторические вопросы служат более глубокому рассмотрению проблемы, и они провоцируют новые вопросы.

ТЕМА 4. ПРОЦЕДУРА АРГУМЕНТАЦИИ В ПРОЦЕССЕ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

ЗАДАНИЕ 4.1

Разработать и обосновать процедуру аргументации в процессе деловых переговоров, используя приемы нейтрализации и опровержения замечаний собеседника.

Приемы нейтрализации или опровержения замечаний собеседника

Предупреждение. Суть в том, чтобы превентивным образом смягчить противостоящее воздействие замечаний партнера, включив их в том или ином виде в свое выступление. Этим одновременно мы определяем и момент ответа, что, несомненно, является преимуществом.

Отсрочка. Этот прием применяется тогда, когда замечание чрезвычайно мешает дальнейшему ходу переговоров или полностью ее блокирует. Но если уж мы им пользуемся, а необходимость реагировать на замечание после отсрочки окончательно не отпала, то, безусловно, необходимо остановиться на нем, как и обещали, в благоприятный для Вас момент. Иначе отложенный и несогласованный вопрос вновь будет поднят в ходе дальнейших деловых контактов и переговоров.

Защита. Использование этого приема предполагает такое построение выступления, при котором у партнера практически не возникает замечаний, поскольку для этого ему не дается никакого повода.

Сравнение. Иногда замечание легче нейтрализовать с помощью аналогий, вместо того чтобы прямо отвечать на него.

Перефразирование. Этот прием состоит в повторении и одновременном смягчении замечания собеседника, на которое мы можем дать удовлетворительный ответ, или простом его перефразировании. Чувство юмора способно придать приему (как, впрочем, и всем другим) особый шарм.

Принятые предпосылки. Этот прием относится к субъективным замечаниям, на которые трудно ответить, поэтому мы позволяем себе отказать собеседнику в ответе и просто принимаем его замечание (как некую предпосылку), если оно не оказывает существенного влияния на ход и суть переговоров.

Условное согласие. Суть приема в том, что сначала мы условно признаем точку зрения собеседника (если необходимо — с незначительными оговорками), а затем постепенно склоняем его на нашу сторону. Этот неспешный прием позволяет установить и удержать контакт с собеседником даже тогда, когда по всем признакам положительный результат не имеет перспектив.

«Эластичная оборона». Этот прием применяется в тех случаях, когда собеседник делает замечания и возражения недовольным и раздраженным тоном. В такой ситуации лучше не отвечать прямо на замечания, а следить за тем, чтобы не оборвалась нить переговоров. Когда впоследствии собеседник вернется к своим возражениям, он уже будет проигрывать в их силе и убедительности.

«Бумеранг». К тому, что уже было сказано о приеме «бумеранг» можно добавить следующее. Многие замечания партнера вопреки его желанию говорят о преимуществах предложенного Вами проекта. Поэтому можно воспользоваться ими как одной из отправных точек Вашей аргументации.

«Сжатие». Этот прием основан на сведении многих возражений и замечаний к одному или нескольким.

«Одобрение-нейтрализация». Этот прием похож на «да... но», только после «принятия» объективных и корректных возражений мы столь же корректно нейтрализуем их значение, повторно разъясняя партнеру преимущества нашего предложения или решения.

«Опрос». Прием состоит в том, что мы не отвечаем собеседнику на его замечания, а сами спрашиваем, причем строим вопросы так, что он сам отвечает на свои возражения. Этот прием ограждает от неприятной дискуссии, хотя и требует значительных усилий.

«Ссылки на авторитеты». Собеседник склонен больше доверять собственным оценкам, нежели нашим. Тот, на кого он (после себя) больше всего полагается по опыту совместной работы, лицо, мнение которого он ценит довольно высоко. Поэтому обращение к мнениям и опыту признанных профессионалов и авторитетов является одним из лучших методов нейтрализации возражений собеседника.

Прием «да... но». Смысл его состоит в том, чтобы, согласившись с какими-либо незначительными фрагментами аргументации собеседника и продемонстрировав тем самым свою лояльность, уменьшить его стремление противоречить и силу его контраргументации.

ЗАДАНИЕ 4.2

Проведите анализ приемов аргументации, используя и заполняя контрольную таблицу 4.1 по проведению фазы ДП «аргументация».

Таблица 4.1 – Контроль аргументации

№ п/п	Условия	Содержание	Способ изложения	Намеченные задачи
1	Профессионализм	Даёт ли наша аргументация новые факты (ничего из того, что он уже знает)?		
2	Доказательство	Удовлетворителен ли применяемый метод доказательства?		
3	Согласование	Излагаются ли аргументы таким образом, чтобы собеседник мог с ними согласиться?		
4	Знание	Базируется ли наша аргументация на знаниях проблем собеседника?		Сосредоточить внимание на собеседнике
5	Объём	Ограничивается ли наше доказательство минимумом подходящих аргументов?		
6	Форма изложения		Аргументы в форме вопросов, чтобы собеседник согласился с ними	
7	Структура аргументации	Построены ли аргументы ясно и логично?		
8	Достоверность	Все ли аргументы верны и выглядят ли они приемлемыми для собеседника?		
9	Сопротивление	Не вызывает ли способ изложения сопротивления со стороны собеседника или дискуссию?		

Продолжение таблицы 4.1

10	Контакт		Налаживается ли хороший контакт с собеседником?	
11	Убедительность		Убедительно ли наше выступление?	
12	Выбор аргументов	Разнообразны ли наши аргументы? Будут ли они правильно использованы?		
13	Контроль	Опровергнуты ли доводы собеседника?		
14	Окончание аргументации			К какой цели ДП приведёт аргументация?

Работу следует начать с конкретизации намеченных задач.

ТЕМА 5. ПРОЦЕСС НЕЙТРАЛИЗАЦИИ ЗАМЕЧАНИЙ В ПРОЦЕССЕ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

ЗАДАНИЕ 5.1

Дайте характеристику каждому виду замечаний. Используйте таблицу и рисунок. Необходимо учесть основные типы замечаний и соответствующие им тактики, используя таблицу 5.1.

Таблица 5.1 – Типы замечаний и соответствующая тактика

Типы замечаний	Тактика
Объективные замечания	Дать понять собеседнику, что вы учитываете его взгляды
Стремление к получению информации	
	Обуздать свою разговорчивость и перейти к диалогу
	Принять замечание к сведению и не дискутировать
Предубеждения	Выяснение мотивов и точки зрения собеседника, «наведение мостов» с подготовкой отступления
Ироничные замечания	
	Привлечь еще один аргумент и после этого быстро перейти к принятию решения
Резкий отпор	
	Постараться поставить себя на место собеседника
	Не создавать впечатления, что все выводы исходят от вас

Для выполнения работы по нейтрализации замечаний следует учесть:

1. Цель: опровержение замечаний: убедительность изложения, надежность изложения, развеивание сомнений, мотивы сопротивления и точка зрения.
2. Почему возникают замечания: защитная реакция, спортивная позиция, разыгрывание роли, другой подход, несогласие, тактические раздумья.
3. Каковы закономерности поведения людей: разыгрывание принятой на себя роли, оправдание и отговорки, богатство опыта.

Совместите информацию таблицы и рисунка 5.1.



Рисунок 5.1 – Основные виды замечаний и соответствующих им тактик

ЗАДАНИЕ 5.2

Изучите схему на рисунке 5.2 и поясните методы нейтрализации замечаний, представленные на ней. Приведите примеры работы некоторых методов.



ЗАДАНИЕ 5.3

Предлагается разработать и обосновать 2–3 варианта нейтрализации замечаний в процедурах деловых переговоров.

Определите момент в ДП, когда следует отвечать на замечания, используя рисунок 5.3.

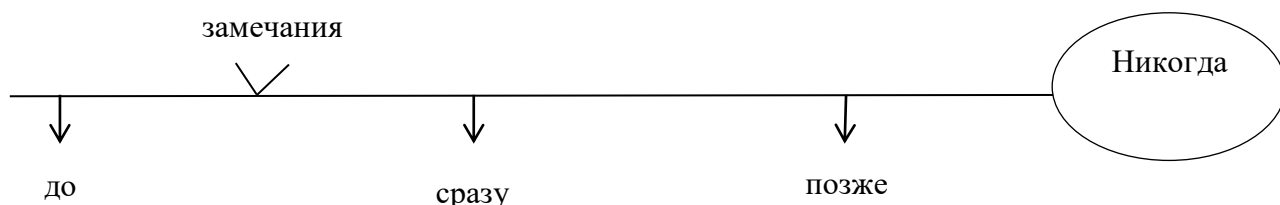


Рисунок 2.5 – Взаимосвязь замечаний и ответов

Необходимо учесть логическую структуру опровержения замечаний: 1) локализация, 2) анализ замечаний, 3) обнаружение настоящей причины, 4) выбор тактики, 5) выбор метода опровержения, 6) содержание оперативного опровержения.

ТЕМА 6. ПРОЦЕССЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ И ЗАВЕРШЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

ЗАДАНИЕ 6.1

Разработать и обосновать варианты завершения ДП с учётом характеристик участников деловых переговоров.

Требуется учесть, что *необходимыми и достаточными условиями для вступления в завершающую фазу* деловых переговоров являются следующие:

- «если мы с помощью соответствующих информационных и контрольных вопросов направили переговоры к нужной цели»;
- «если мы привели аргументы, действенные для конкретного партнера»;
- «если на поставленные в ходе переговоров вопросы мы дали удовлетворяющие партнера ответы»;
- «если мы успешно справились с замечаниями и возражениями»;
- «если мы сумели установить контакт с партнером и создать благоприятную атмосферу для завершения переговоров».

Когда все эти условия выполнены, не обязательно подталкивать партнера к действиям, наоборот, он может сам предложить ускорить принятие решений.

ЗАДАНИЕ 6.2

Приведите примеры ускорения принятия решений, используя утверждение: «Если вы хотите привлечь кого-либо на свою сторону, прежде всего убедите его в том, что вы ему друг». Работу выполните, используя таблицу 6.1.

Таблица 6.1 – Содержание «ускорения» при принятии решений в ДП

«Ускорение» принятия решений	Содержание «ускорения» принятия решений
Прямое «ускорение» (вопрос)	Примеры прямых вопросов: <i>Обсудим сразу перспективы совместных проектов?</i>
Косвенное «ускорение» (вопрос) – четыре метода косвенного ускорения принятия решений	1. Гипотетическое решение: а) когда б) в случае, если в) предположим, что
Пример: «Давайте сейчас представим, что Вы как генеральный директор (гипотетический подход) познакомились с проблематикой в логистических системах управления транспортными потоками в нашем предприятии.	2. Поэтапное решение: а) воздействие внушения б) фиксация внимания на деталях в) условная предпосылка
Какой комплекс решений Вам больше подходит? (<u>Поэтапные решения</u>).	3. Альтернативное решение:
Корректирующие мероприятия, направленные непосредственно на транспорт или логистический менеджмент? (<u>Альтернативное решение</u>).	4. Ключевой вопрос: а) собеседник б) вопрос в) боязнь вопроса
Что Вы об этом думаете (<u>ключевой вопрос</u>)?».	

ЗАДАНИЕ 6.3

Разработать и обосновать 2–3 варианта завершения ДП с учётом рекомендаций в связи с окончанием ДП.

1. Свободно обращайтесь к партнеру с вопросом, согласен ли он подвести итоги и перейти к фазе принятия решений.
2. Не проявляйте неуверенности в фазе принятия решений. Сохраняйте спокойствие, умение анализировать исходя из своих позиций.
3. Всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий ваш тезис на случай, если партнер в момент принятия решения начнет колебаться.
4. Пользуйтесь достоверными аргументами, так как лучше, если партнер примет решение сейчас, чем потом. Оставьте несколько подходящих и удачных вопросов для завершения переговоров.
5. Попытайтесь привести положительный пример, чтобы дать стимул для принятия положительного решения.
6. Постарайтесь сделать так, чтобы партнеру не составляло бы большого труда согласиться с вашими выводами и рекомендациями.

7. Достигнув цели, прощайтесь с партнером. Как только будет принято решение, поблагодарите партнера, поздравьте его с разумным решением и удалитесь.

ТЕМА 7. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЕДЕНИЮ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

ЗАДАНИЕ 7.1

Познакомиться с базовой ситуацией, спроектировать соответствующие этапы ДП. Учесть базовые стратегии ведения ДП и методы изложения информации: 1) чтение; 2) закрытое изложение с дискуссией; 3) открытое изложение с промежуточными вопросами, которые задаются слушателем в интересных им местах; 4) разговорный стиль.

Тема переговоров: сведение убытков ОАО «Брестский электротехнический завод» к минимуму и удержание клиента как следствие того, что поставщик не доставил нужную сталь в срок.

Проблема – поставщик срывает сроки, из-за чего предприятие ОАО «Брестский электротехнический завод» не может выполнить заказ вовремя.

Цель – обсуждение возникшей проблемы и поиск ее решения.

Задачи деловых переговоров: 1) не допустить потерю клиента; 2) минимизация издержек.

Участники деловых переговоров представлены на рисунке 7.1:

1. Директор компании.
2. Начальник отдела материально-технического снабжения.
3. Специалист по снабжению.
4. Маркетолог.

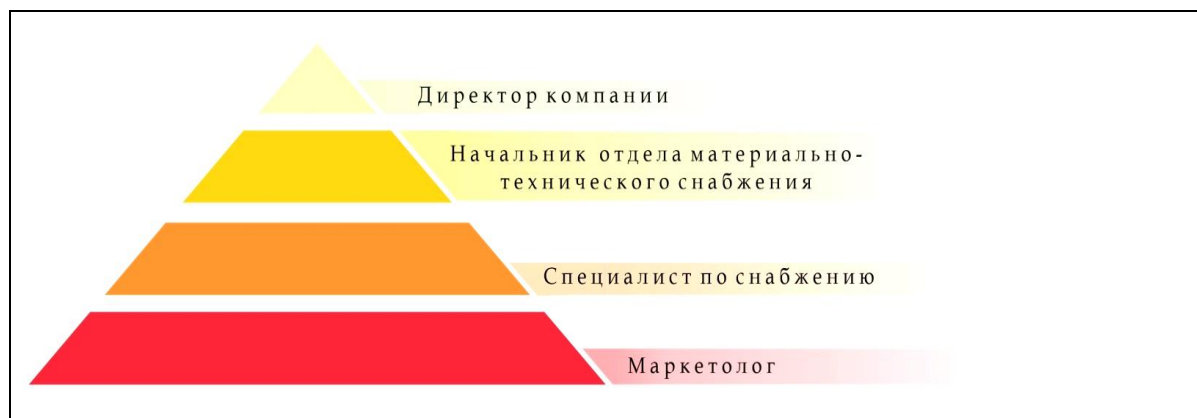


Рисунок 7.1 – Участники ДП ОАО «Брестский электротехнический завод»

ЗАДАНИЕ 7.2

Представьте план и рекомендации к проведению ДП между специалистами предприятия ОАО «Брестский электротехнический завод» по вопросу: предприятие не может выполнить вовремя заказ клиента.

Возможные структуры ДП

1 вариант – классический: введение, главная часть, заключение.

2 вариант – современный: начало, передача информации, аргументация, опровержение, принятие решений.

3 вариант – промышленно-технический: контакт с собеседником, объяснение, пример, выводы из примера, доказательство, оценка доказательства, новые выводы.

4 вариант – инженерно-технический: выявление желаний собеседника, анализ возможных решений, устранение неподходящих решений, проверка правильности выбора, принятие оптимальных решений.

5 вариант – торговый: привлечение внимания, пробуждение интереса, форсирование поиска решений, принятие предложения.

6 вариант – рекомендательный: определение желаний собеседника, демонстрация совпадения наших стремлений, доказательство целесообразности, принятие нашей идеи, форсирование реализаций, принятие решений.

Варианты стратегий ведения ДП

1. Мысленно представить своего собеседника.
2. Попытаться выяснить мотивы и цели собеседника.
3. Построить базу для аргументаций.
4. Создать благоприятную атмосферу.
5. Оценить реакцию и дозировать воздействие на собеседника.
6. Использовать позитивный стиль выражений.
7. Применять технику вопросов.
8. Не допускать неожиданных поворотов и решений.
9. Подготовить пути к отступлению.
10. Нейтрализовать ДБ, если необходимо.
11. Добиваться согласия и подготовить последующие мероприятия.

ТЕМА 8. РАЗРАБОТКА И ОБОСНОВАНИЕ ВАРИАНТОВ САМОУСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ В ОБЛАСТИ ВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

ЗАДАНИЕ 8.1

Составьте свой пример этапа ДП «вступление в контакт» по избранной теме.

Используйте примеры компонентов планов переговоров, представленные далее, для самостоятельной работы.

Этап «вступление в контакт» состоит из определенных действий:

1. Приветствие. Пауза, позволяющая пожелать здоровья в ответ.
2. Представление своего имени. Пауза для ответного сообщения.
3. Рукопожатие. Уверенное. Руки параллельно.
4. Обмен визитками. Визитку положить перед собой на стол. При отсутствии визитки собеседника записать его имя.
5. Представление своей компании и должности.
6. Согласование цели визита.
7. Определение продолжительности встречи.

8. Согласование формата – кто, как и в какой последовательности ведет эти переговоры.

9. Введение личностных аспектов в общение, комплимент внутренним и профессиональным качествам партнера, подчеркивание полезности и социальной значимости партнера, его экспертной позиции и т. д.

ЗАДАНИЕ 8.2

Составьте собственный развернутый пример по одному из пунктов этапа «обмен информацией».

Последовательность шагов на этапе «обмен информацией», например, с поставщиком:

1. Уточнить первичное предложение поставщика – что конкретно заинтересован продать поставщик сейчас (продукт, сроки, цены, др. условия).
2. Определить потребности и ожидания поставщика – зачем ему именно такая сделка, что она ему даст в широком смысле (хорошее вознаграждение, стабильное развитие, избежание определенных рисков, обладание особым отношением, поддержание имиджа, подтверждение статуса солидной компании).
3. Выяснить, какие условия наиболее важны и почему, какие условия жестко обозначены, какие можно обсуждать.
4. Зафиксировать полученную информацию и получить согласие с ее интерпретацией.

На этом этапе наиболее важно закрепить контакт и получить информацию, которая позволит сделать предложение, с которым согласится поставщик.

ЗАДАНИЕ 8.3

Составить 3–4 варианта предложений для последующей встречи с собеседником, используя разные типы вопросов, завершающих каждое предложение.

Рекомендации для достижения успеха

1. Избегать пустой риторики.
2. Избегать профессионального жаргона, если собеседник представитель другой профессии.
3. Всегда быть тактичным/
4. Избегать обходных путей, прямо идти к цели.
5. Отказаться от ведения шаблонных бесед.
6. Работать над развитием собственного стиля ведения ДП.
7. Повторять в беседе основные мысли собеседника.
8. Следить за логичностью своих мыслей и высказываний.
9. Не повторять свои слова и фразы.
10. Избегать удаления от предмета беседы и попутных объяснений.
11. Облегчить собеседнику ответы на ваши вопросы.
12. Выражаться убедительно и в оптимистичной манере.

13. Избегать превосходной степени сравнения.

Действия на этапе достижения договоренности:

1. Сформулировать уточненное, реальное предложение для партнера. Ждать подтверждения от партнера.
2. Сделать свое предложение. Пауза. Ждать реакции.
3. Определить реакцию собеседника на предложение.
4. Проверить свою интерпретацию реакции. «Мне показалось, что вы сомневаетесь. Это так?»
5. При наличии сомнений или возражения выяснить, с чем связано возражение/сомнение.
6. Предложить аргументы, связанные с потребностями и мотивами партнера, отработать аргументацию до согласия.
7. Согласовать скорректированное предложение, сверив его с собеседником по пунктам.

Учесть условия организации рабочих материалов при подготовке к ДП.

По видам материалов: 1) сведения, 2) информация, 3) идеи и предложения, 4) варианты, 5) решения, 6) постановления.

Формировать подборки рабочих материалов:

1. Планы работы: по всей беседе, на следующей неделе, на день.
2. Записи идей.
3. Источники информации: известные источники; поиск новых источников; сбор данных; список недостающих данных и их сбор; анализ заранее подготовленных для беседы данных; анализ данных, предоставленных другими участниками переговоров; желательные, но не обязательные.
4. Конструкция деталей беседы.
5. Элементы беседы: ограничения, невыясненные вопросы, новые требования.
6. Контроль, дополнение и изменение.
7. Письменные, вспомогательные средства.
8. Внешняя информация.
9. Предшествующие встречи и договоренности.
10. Прочие.

3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

3.1 ВОПРОСЫ К ЗАЧЁТУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ПОДГОТОВКА И ПРОВЕДЕНИЕ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ»

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЗЕЧЕТУ

1. ПОДГОТОВКА К ДЕЛОВЫМ ПЕРЕГОВОРАМ

- 1.1. Система подготовки к переговорам
- 1.2. Планы деловых переговоров
- 1.3. Структура деловых переговоров
- 1.4. Содержание деловых переговоров
- 1.5. Риторические выразительные средства
- 1.6. Техническая подготовка к переговорам

2. НАЧАЛО ПЕРЕГОВОРОВ

- 2.1. Цели
- 2.2. Типичные примеры «самоубийства»
- 2.3. Приемы начала переговоров
- 2.4. Рекомендации относительно начала переговоров
- 2.5. Возможные трудности в начале переговоров

3. ПЕРЕДАЧА ИНФОРМАЦИИ

- 3.1. Цели передачи информации
- 3.2. Основы передачи информации
- 3.3. Техника постановки вопросов
- 3.4. Искусство слушать
- 3.5. Техника передачи информации
- 3.6. Наблюдение за реакцией собеседника
- 3.7. Психологические основы реакций
- 3.8. Трудности при передаче информации

4. АРГУМЕНТАЦИЯ

- 4.1. Цели аргументации
- 4.2. Теория аргументации
- 4.3. Мелочи, имеющие иногда решающие значения
- 4.4. Техника аргументации
- 4.5. Тактика аргументации
- 4.6. Контрольная таблица по проведению фазы аргументации

5. НЕЙТРАЛИЗАЦИЯ ЗАМЕЧАНИЙ СОБЕСЕДНИКА

- 5.1. Цели и задачи
- 5.2. Истоки замечаний
- 5.3. Наиболее распространенные виды замечаний
- 5.4. Техника нейтрализации замечаний
- 5.5. Тактика нейтрализации замечаний
- 5.6. «Бон тон» замечания
- 5.7. Как совершенствовать свое умение отвечать на замечания

6. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ И ЗАВЕРШЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

- 6.1. Задачи последней фазы переговоров
 - 6.2. «Конец – делу венец»
- 6.3. Техника ускорения принятия решений
- 6.4. Тактические тонкости
- 6.5. Цель или путь к отступлению
- 6.6. Несколько общих советов в связи с окончанием переговоров
- 7. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПОВЕДЕНИЮ ПЕРЕГОВОРОВ
 - 7.1. Виды бесед и методы изложения
 - 7.2. Предварительный анализ переговоров
 - 7.3. Разработка стратегии переговоров
 - 7.4. Возможное построение переговоров
 - 7.5. Сбор материалов для переговоров
 - 7.6. Отбор и систематизация материалов для переговоров
 - 7.7. Проверка подготовленности к переговорам
 - 7.8. Стил ь изложения
 - 7.9. Общие правила запоминания
 - 7.10. Ведение записей
 - 7.11. Анализ проведенных переговоров
 - 7.12. Почему мы не достигли целей переговоров – контрольная анкета
- 8. ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ
 - 8.1. План подготовки к деловой беседе
 - 8.2. Диаграмма беседы
 - 8.3. Рабочий план и его стилизация
 - 8.4. Классификация «абстрактных типов» собеседников
- 9. ПРОГРАММА САМОУСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ В ОБЛАСТИ ВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ
 - 9.1. Переговоры закончены – что дальше?
 - 9.2. Программа самостоятельного совершенствования
 - 9.3. Проверенный метод Франклина
 - 9.4. Вносить ли в переговоры вдохновение?

4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

4.1 УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ «ПОДГОТОВКА И ПРОВЕДЕНИЕ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ»

Р.1 2019

Учреждение образования
«Брестский государственный технический университет»

УТВЕРЖДАЮ

Первый проректор БрГТУ
А.М.Омельянюк
« 05 » 04 2019 г.

Регистрационный № УД-19-1-054 /уч.

Подготовка и проведение деловых переговоров

Учебная программа учреждения высшего образования
по учебной дисциплине для специальностей

1-26 02 05 «Логистика»

Брест 2019

Учебная программа составлена на основе

Образовательного стандарта

(название образовательного стандарта)

Высшего образования 1-26 02 05 – 2018 Специальность «Логистика» и учебного плана

БрГТУ

(наименование учебной программы, дата утверждения, регистрационный номер)

СОСТАВИТЕЛИ:

Г.Б.Медведева – заведующий кафедрой экономической теории и логистики, к.э.н., доцент
О.А.Высоцкий - профессор кафедры экономической теории и логистики, д.э.н., профессор.

(И.О.Фамилия, должность, степень, звание)

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

В.В.Борботько – заведующий кафедрой цифровой экономики, учреждение
образования «Белорусская государственная Академия связи», к.э.н., доцент

(И.О.Фамилия, должность, степень, звание рецензента)

Е.И.Кисель - заведующий кафедрой экономики и организации строительства, к.т.н.,
доцент

(И.О.Фамилия, должность, степень, звание рецензента)

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой

Экономической теории и логистики
(название кафедры-разработчика программы)

(протокол

№ _____ от _____ г.);

Зав. каф. _____ Г. Б. Медведева

Методической
комиссией

экономического факультета
(название факультета)

(протокол

№ _____ от _____ г.);

Председатель _____ Л. А. Захарченко
(ФИО, подпись)

Советом Брестского государственного технического университета

(протокол

№ 8 от 05.04.2019 г.)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Дисциплина «Подготовка и проведение деловых переговоров» обращает внимание на тот факт, что сегодня нередко ещё специалисты не предают должного значения коммуникативной стороне деловых переговоров. Задача дисциплины – вызвать интерес к методам и средствам, позволяющим повысить эффективность такой формы общения, как деловые переговоры. Отсутствие умения подготовить и провести деловые переговоры, в частности у руководителей и специалистов, является пробелом в их профессиональной подготовке и экономически обходится намного дороже, чем это кажется на первый взгляд. Но, важен не только экономический эффект деловых переговоров, а и получение деловой информации, активизирующей интеллектуальные возможности участников переговорного процесса. Известно, что с дальнейшим технико-организационным усложнением производства возрастает роль человеческого фактора, особенно его творческих характеристик. Никакой компьютер не может превзойти умственных способностей людей, их коллективные разумы при принятии управленческих решений.

Основу концепции данной дисциплины составляют три основных положения, соблюдение которых обеспечивает участникам деловых переговоров определённый успех. Первое, это умение заинтересовать собеседника в полезности деловой встречи. Второе, это создание в процессе деловых переговоров атмосферы взаимного доверия. Третье, это искусное использование методов внушения и убеждения при передаче информации во время деловых переговоров. В дисциплине «Подготовка и проведение деловых переговоров» выделено пять основных фаз: начало переговоров, передача информации, аргументация, опровержение доводов собеседника, принятие решений.

В каждой фазе может быть значимо какое-то одно из указанных положений, но вместе с тем без взаимной заинтересованности, доверия и убедительного обоснования своих позиций невозможно договориться по серьёзным проблемам.

Цель преподавания дисциплины

Формирование у студентов необходимых профессиональных знаний и расчётно-аналитических умений по распознаванию и реализации процессов подготовки и проведения деловых переговоров, а также формирование практических навыков реализации технологии подготовки и проведения деловых переговоров.

Задачи изучения дисциплины:

- усвоение студентами знаний о причинах появления проблемных зон в процедурах подготовки деловых переговоров;
- углубление навыков диагностики появления ситуаций и процессов управления деловыми переговорами;
- изучение основных фаз ведения деловых переговоров;
- ознакомление с характеристиками процессов проведения деловых переговоров и принятия решений по итогам переговоров.

Ожидаемые результаты образования и компетенции студентов по завершению программы учебной дисциплины.

Студент должен **знать**:

содержательные, организационные, профессиональные и правовые аспекты процессов управления деловыми переговорами, а также интересы заинтересованных лиц в получаемых результатах деловых переговоров;

уметь:

находить решения типовых проблем в процессах подготовки и реализации деловых переговоров;

владеть:

понятийным аппаратом и терминологией положений практики подготовки и реализации деловых переговоров.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

знание и понимание законов развития общества и мышления, умения оперировать этими знаниями в профессиональной деятельности;

владение культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей её достижения;

готовность к кооперации с коллегами, работе в коллективе;

способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность;

умение использовать нормативно-правовые документы в своей деятельности;

стремление к личностному и профессиональному саморазвитию;

способность использовать основные теории мотивации управления человеческими ресурсами, лидерства и решения управленческих задач;

способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности.

Изучение дисциплины основано на использовании знаний, полученных студентами по следующим дисциплинам: основы менеджмента; социология; психология делового общения; бизнес планирования и др.

Предмет изучения дисциплины «Подготовка и проведение деловых переговоров» непосредственно связан с такими дисциплинами как основы менеджмента, социология, психология делового общения и др.

Аудиторная работа предполагает чтение лекций, проведение практических занятий. Контроль знаний осуществляется в результате опроса, решения практических заданий проведения промежуточных контрольных работ и зачётов.

На изучение дисциплины в соответствии с учебным планом отводится:

Количество учебных часов					Курс/ (семестр)	Форма контроля/ (семестр)
Всего	Распределение по видам занятий					
	Аудиторные занятия					
	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа под контролем	Самостоятельная работа		
58	16	16	-	26	3/5	Зачёт Очная форма образования
58	4	4	-	50	3/6	Зачёт Заочная форма образования

2 СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

2.1 Тематический план (Очная форма)

№ п/п	Наименование тем	Количество аудиторных часов			
		Всего	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
1.	Вводная лекция. Особенности подготовки и проведения деловых переговоров	4	2	2	-
2.	Разработка и обоснование начала деловых переговоров	6	2	2	2
3.	Передача информации в процессе деловых переговоров	8	2	2	4
4.	Процедура аргументации в процессе деловых переговоров	8	2	2	4
5.	Процесс нейтрализации замечаний в процессе деловых переговоров	8	2	2	4
6.	Процессы принятия решений и завершения деловых переговоров	8	2	2	4
7.	Практические рекомендации по ведению деловых переговоров	8	2	2	4
8.	Разработка и обоснование вариантов самоусовершенствования в области ведения деловых переговоров	8	2	2	4
Итого		58	16	16	26

2.1 Тематический план (Заочная форма)

№ п/п	Наименование тем	Количество аудиторных часов			
		Всего	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
1.	Вводная лекция. Особенности подготовки и проведения деловых переговоров	6	1	2	3
2.	Разработка и обоснование начала деловых переговоров	6	1	-	5
3.	Передача информации в процессе деловых переговоров	6	-	-	6
4.	Процедура аргументации в процессе деловых переговоров	8	1	2	5
5.	Процесс нейтрализации замечаний в процессе деловых переговоров	8	1	-	7
6.	Процессы принятия решений и завершения деловых переговоров	8	-	-	8
7.	Практические рекомендации по ведению деловых переговоров	8	-	-	8
8.	Разработка и обоснование вариантов самоусовершенствования в области ведения деловых переговоров	8	-	-	8
Итого		58	4	4	50

2.2 ЛЕКЦИОННЫЕ ЗАНЯТИЯ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ И ОБЪЕМ В ЧАСАХ

2.2.1. Вводная лекция. Особенности подготовки и проведения деловых переговоров

Задачи деловых переговоров, круг участников, рассматриваемые вопросы, примерный курс занятий по деловым переговорам.

Подготовка к деловым переговорам, система подготовки, планы деловых переговоров, структура и риторические выразительные средства, техническая подготовка деловых переговоров.

Объем лекционных занятий – 2 часа.

2.2.2. Разработка и обоснование начала деловых переговоров

Цели деловых переговоров, примеры самоуничтожения деловых переговоров; приёмы начала деловых переговоров; рекомендации относительно начала деловых переговоров; возможные трудности в начале переговоров.

Объем лекционных занятий – 2 часа.

2.2.3. Передача информации в процессе деловых переговоров

Цели передачи информации. Основы передачи информации. Техника постановки вопросов. Искусство слушать. Техника передачи информации. Наблюдение за реакцией собеседника. Психологические основы реакций. Трудности при передаче информации. Рекомендации по вопросам передачи информации.

Объем лекционных занятий – 2 часа.

2.2.4. Процедура аргументации в процессе деловых переговоров

Цели аргументации. Теория аргументации. Мелочи, имеющие решающее значение. Тактика аргументации. Контрольная таблица по проведению фазы аргументации. Выводы по процедуре аргументации.

Объем лекционных занятий – 2 часа.

2.2.5. Процесс нейтрализации замечаний в процессе деловых переговоров

Цели и задачи нейтрализации замечаний в процессе деловых переговоров. Истоки замечаний. Наиболее распространённые виды замечаний. Техника нейтрализации замечаний. Правила хорошего тона, которых следует придерживаться в замечаниях. Как совершенствовать своё умение отвечать на замечания.

Объем лекционных занятий – 2 часа.

2.2.6. Процессы принятия решений и завершения деловых переговоров

Задачи последней фазы деловых переговоров. Техника ускорений принятия решений. Тактические особенности. Цель или путь к манёвру. Советы в связи с окончанием деловых переговоров.

Объем лекционных занятий – 2 часа.

2.2.7. Практические рекомендации по ведению деловых переговоров

Виды деловых переговоров и методы изложения информации. Предварительный анализ деловых переговоров. Разработка стратегии деловых переговоров. Возможное построение деловых переговоров. Сбор материалов для переговоров. Отбор и систематизация материалов. Проверка подготовленности к переговорам. Стиль изложения. Общие правила запоминания. Ведение записей. Анализ проведённых переговоров. Контрольная анкета – почему мы не достигли цели.

Объем лекционных занятий – 2 часа.

2.2.8. Разработка и обоснование вариантов самоусовершенствования в области ведения деловых переговоров

Практические примеры: план подготовки к деловым переговорам; диаграмма переговоров; рабочий план и его стилизация; классификация абстрактных типов участников переговоров. Программа самоусовершенствования в области ведения деловых переговоров: переговоры завершены – что дальше?; программа самостоятельного совершенствования; вносить ли в переговоры вдохновение?; что же надо запомнить?

Объем лекционных занятий – 2 часа.

2.3 ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ И ОБЪЕМ В ЧАСАХ

2.3.1. Разработка и обоснование плана проведения деловых переговоров.

Объем практических занятий – 2 часа.

2.3.2. Разработка и обоснование вариантов начала переговоров с учётом участников переговорного процесса.

Объем практических занятий – 2 часа.

2.3.3. Разработать и обосновать процесс передачи информации в ходе деловых переговоров.

Объем практических занятий – 2 часа.

2.3.4. Разработать и обосновать процедуру аргументации в процессе деловых переговоров.

Объем практических занятий – 2 часа.

2.3.5. Разработать и обосновать варианты процесса нейтрализации замечаний в процедурах деловых переговоров.

Объем практических занятий – 2 часа.

2.3.6. Разработать и обосновать варианты процессов принятия решений с учётом характеристик участников деловых переговоров.

Объем практических занятий – 2 часа.

2.3.7. Анализ, оценка и формирование рекомендаций по ведению деловых переговоров.

Объем практических занятий – 2 часа.

2.3.8. Разработка и обоснование вариантов самоусовершенствования в области ведения деловых переговоров.

Объем практических занятий – 2 часа.

2.4 САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

В самостоятельную работу по дисциплине входит неконтролируемая самостоятельная работа 26 часов, в том числе:

- работа над лекционным материалом – 14 часов;
- подготовка к практическим занятиям – 12 часов.

Самостоятельная работа включает самостоятельное изучение отдельных вопросов дисциплины, включённых в учебную программу.

3 ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

3.1 Основная литература

- 3.1.1 Джо Карбо. Как заработать деньги, будучи ленивым. Минск МП «Интеллект» 1992.
- 3.1.2 Джерард Ниренберг, Генри Калеро. Читать человека – как книгу. - Москва Экономика Академия здоровья. 1990.
- 3.1.3 Иствуд Атватер. Я Вас слушаю... Москва «Экономика». – 1988.
- 3.1.4 Кузьмин И. «Психотехнологии и эффективный менеджмент». – М.: Технологическая школа бизнеса, 1994 - 192 с.
- 3.1.5 Милич П. «Как проводить деловые беседы». М. Экономика, 1983. – 208 с.
- 3.1.6 Берн Э. Транзакционный анализ и психотерапия. – СПб., издательство «Братство», 1992. - 224 с.
- 3.1.7 Эрнст О. Слово предоставлено Вам: (Практические рекомендации по ведению деловых бесед и переговоров): - М. Экономика, 1988. - 141 с.

3.2 Дополнительная литература

- 3.2.1 Высоцкий О.А. – Основы инженерной психологии, - Брест, Брестский политехнический институт, Центр «Персонал», 1995. – 260 с.
- 3.2.2 Высоцкий О.А. Руководство по самоменеджменту или деловая книга менеджера. Брест, Брестский политехнический институт. 1993. – 123с.
- 3.2.3 Высоцкий О.А. Методическое пособие по постановке, планированию и реализации профессиональных целей с учётом национальной системы сертификации Республики Беларусь. – Брест. Центр «Персонал», Брестский политехнический институт.
- 3.2.4 Зимбардо Ф. Застенчивость: - М., Педагогика, 1991. – 208 с.: ИЛ.
- 3.2.5 Крамская Л.А. и др. Психология менеджмента. Практические тесты руководителя. Запорожье: Адрум, 1993, - 64 с., ИЛ.
- 3.2.6 Методические основы оценки эффективности труда служащих. Москва. Экономика 1989.
- 3.2.7 Берд П. Обуздай свой телефон! Как положить конец тирании собственного телефона – Мн. Амалфея, 1996. – 212 с.
- 3.2.8 Толстых А.В. Наедине со всеми: о психологии общения. – Мн.: Полымя, 1990. – 208 с.: ИЛ.
- 3.2.9 Панасюк А.Ю. Управленческое общение: практические советы. – М.: Экономика, 1990. – 112 с.
- 3.2.10 Фрэнсис Томас. Тайны лица. - М. «Московский рабочий», 1991. – 59 с.

3.3 Периодические издания

- 3.3.1 Белорусский экономический журнал
- 3.3.2 Экономика, финансы и управление
- 3.3.3 Экономика, право и проблемы управления
- 3.3.4 Мир технологий
- 3.3.5 Проблемы управления

3.4 Образовательные технологии

При проведении занятий и организации самостоятельной неуправляемой работы студентов используются традиционные технологии сообщающего обучения, предполагающие передачу информации в готовом виде, формировании учебных умений по образцу: лекции, практические занятия.

Использование традиционных технологий обеспечивает: систематичность,

относительно малые затраты времени на передачу и усвоение теоретического материала.

В процессе получения навыков управленческого анализа и принятия управленческих решений используется кейс-технология.

Использование новых образовательных технологий обучения обеспечивает развитие следующих навыков:

1. Аналитические навыки. К ним можно отнести: умение отличать данные от информации, классифицировать, выделять существенную и несущественную информацию, анализировать, представлять и добывать ее. Мыслить ясно и логично. Особенно важно, когда информация невысокого качества.
2. Практические навыки. Пониженный по сравнению с реальной ситуацией уровень сложности проблем, проблемы, представленной в кейсе, что способствует формированию на практике навыков использования теории, методов и принципов принятия решений.
3. Творческие навыки. Развиваются в генерации альтернативных решений, которые нельзя найти логическим путем.
4. Коммуникативные навыки. Умение вести дискуссию, убеждать окружающих. Использовать наглядный материал и другие медиа-средства кооперироваться в группы, защищать собственную точку зрения, убеждать оппонентов, составлять краткий убедительный отчет.
5. Социальные навыки. Оценка поведения людей, умение слышать, поддерживать в дискуссии или аргументировать противоположное мнение контролировать себя и т.д.
6. Самоанализ. Несогласие в дискуссии способствует осознанию и анализу мнения других и своего собственного. Возникающие моральные и этические проблемы требуют формирования специальных навыков их решения.

4 ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЗЕЧЕТУ

- 4.1. ПОДГОТОВКА К ДЕЛОВЫМ ПЕРЕГОВОРАМ
 - 4.1.1. Система подготовки к переговорам
 - 4.1.2. Планы деловых переговоров
 - 4.1.3. Структура деловых переговоров
 - 4.1.4. Содержание деловых переговоров
 - 4.1.5. Риторические выразительные средства
 - 4.1.6. Техническая подготовка к переговорам
- 4.2. НАЧАЛО ПЕРЕГОВОРОВ
 - 4.2.1. Цели
 - 4.2.2. Типичные примеры «самоубийства»
 - 4.2.3. Приемы начала переговоров
 - 4.2.4. Рекомендации относительно начала переговоров
 - 4.2.5. Возможные трудности в начале переговоров
- 4.3. ПЕРЕДАЧА ИНФОРМАЦИИ
 - 4.3.1. Цели передачи информации
 - 4.3.2. Основы передачи информации
 - 4.3.3. Техника постановки вопросов
 - 4.3.4. Искусство слушать
 - 4.3.5. Техника передачи информации
 - 4.3.6. Наблюдение за реакцией собеседника
 - 4.3.7. Психологические основы реакций
 - 4.3.8. Трудности при передаче информации
- 4.4. АРГУМЕНТАЦИЯ
 - 4.4.1. Цели аргументации
 - 4.4.2. Теория аргументации
 - 4.4.3. Мелочи, имеющие иногда решающие значения
 - 4.4.4. Техника аргументации
 - 4.4.5. Тактика аргументации
 - 4.4.6. Контрольная таблица по проведению фазы аргументации
- 4.5. НЕЙТРАЛИЗАЦИЯ ЗАМЕЧАНИЙ СОБЕСЕДНИКА
 - 4.5.1. Цели и задачи
 - 4.5.2. Истоки замечаний
 - 4.5.3. Наиболее распространенные виды замечаний
 - 4.5.4. Техника нейтрализации замечаний
 - 4.5.5. Тактика нейтрализации замечаний
 - 4.5.6. «Бон тон» замечания
 - 4.5.7. Как совершенствовать свое умение отвечать на замечания
- 4.6. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ И ЗАВЕРШЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ
 - 4.6.1. Задачи последней фазы переговоров
 - 4.6.2. «Конец – делу венец»
 - 4.6.3. Техника ускорения принятия решений
 - 4.6.4. Тактические тонкости
 - 4.6.5. Цель или путь к отступлению
 - 4.6.6. Несколько общих советов в связи с окончанием переговоров
- 4.7. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПОВЕДЕНИЮ ПЕРЕГОВОРОВ
 - 4.7.1. Виды бесед и методы изложения

- 4.7.2. Предварительный анализ переговоров
 - 4.7.3. Разработка стратегии переговоров
 - 4.7.4. Возможное построение переговоров
 - 4.7.5. Сбор материалов для переговоров
 - 4.7.6. Отбор и систематизация материалов для переговоров
 - 4.7.7. Проверка подготовленности к переговорам
 - 4.7.8. Стил ь изложения
 - 4.7.9. Общие правила запоминания
 - 4.7.10. Ведение записей
 - 4.7.11. Анализ проведенных переговоров
 - 4.7.12. Почему мы не достигли целей переговоров – контрольная анкета
- 4.8. ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ
- 4.8.1. План подготовки к деловой беседе
 - 4.8.2. Диаграмма беседы
 - 4.8.3. Рабочий план и его стилизация
 - 4.8.4. Классификация «абстрактных типов» собеседников
- 4.9. ПРОГРАММА САМОУСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ В ОБЛАСТИ ВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ
- 4.9.1. Переговоры закончены – что дальше?
 - 4.9.2. Программа самостоятельного совершенствования
 - 4.9.3. Проверенный метод Франклина
 - 4.9.4. Вносить ли в переговоры вдохновение?

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА ДИСЦИПЛИНЫ «ПОДГОТОВКА И ПРОВЕДЕНИЕ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ»

Номер раздела, темы, занятия	Название раздела, темы, занятия; перечень изучаемых вопросов	Количество аудиторных часов				Материальное обеспечение занятия (методические пособия и)	Литература	Формы контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Управляемая (контролируемая) самостоятельная работа студента			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Особенности подготовки и проведения деловых переговоров.	2	2	-	-	Мультимедиа, раздаточный материал	[3.1.2-3.1.5, 3.1.7]	1, 2, 3
2	Разработка и обоснование начала деловых переговоров	2	2	-	-	Мультимедиа, раздаточный материал	[3.1.2-3.1.5, 3.1.7]	1, 2, 3
3	Передача информации в процессе деловых переговоров.	2	2	-	-	Мультимедиа, раздаточный материал	[3.1.2-3.1.5, 3.1.7]	1, 2, 3
4	Процедура аргументации в процессе деловых переговоров.	2	2	-	-	Мультимедиа, раздаточный материал	[3.1.2, 3.1.4, 3.1.5, 3.1.7]	1, 2, 3
5	Процесс нейтрализации замечаний в ходе деловых переговоров.	2	2	-	-	Мультимедиа, раздаточный материал	[3.1.2-3.1.5, 3.1.7]	1, 2, 3
6	Процессы принятия решений и завершения деловых переговоров.	2	2	-	-	Мультимедиа, раздаточный материал	[3.1.2-3.1.5, 3.1.7]	1, 2, 3
7	Практические рекомендации по ведению деловых переговоров.	2	2	-	-	Мультимедиа, раздаточный материал	[3.1.2-3.1.5, 3.1.7]	1, 2, 3
8	Разработка и обоснование вариантов самоусовершенствования в области ведения деловых переговоров.	2	2	-	-	Мультимедиа, раздаточный материал	[3.1.2-3.1.5, 3.1.7]	1, 2, 3
	Итого:	16	16	-	-			