

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний авіаційний університет  
Факультет транспорту, менеджменту і логістики  
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

**Методичні рекомендації з самостійної роботи студентів  
з навчальної дисципліни  
«Управління переговорами та конфліктами»**

Освітньо-професійна програма: Менеджмент авіакомпаній та аеропортів  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність: 073 Менеджмент

**Розробник д.е.н., проф. Мостенська Т.Л.**

Київ-2022

# МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПЕРЕГОВОРАМИ ТА КОНФЛІКТАМИ»

## МОДУЛЬ № 1 «ПЕРЕГОВОРИ»

### ТЕМА 1. ВСТУП. ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ ПЕРЕГОВОРІВ.

1. Поняття міжнародних переговорів. Переговори як мистецтво компромісу. Різні аспекти ведення переговорів. Переговори як засіб досягнення цілей.
2. Найважливіші характеристики переговорів. Функції переговорів.
3. Роль переговорів в сучасному світі. Умови застосування переговорів.
4. Переговори в бізнесі та повсякденному житті.

### Рекомендована література

1. Фішер. Р. Шлях до ТАК. Як вести переговори, не здаючи позицій. / Роджер Фішер, Вільям Юрі, Брюс Паттон. 3-е вид. К. : Основи, 2016. 220 с.
2. Кеннеді Г. Домовлятися завжди. Як досягати максимуму в будь-яких переговорах; пер. з англ. Тетяни Микитюк. Харків: Книжковий Клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2016. 336 с.
3. Кемп Дж. Спершу скажи "НІ". Інструменти професійного переговорника; пер. з англ. О.Кальнової. К. : Наш Формат, 2019. 256 с.
4. Картер А. Не бійся спитати. 10 кроків до вдалих переговорів. К.:Лабораторія, 2021.224 с.
5. Кехейн А. Взаємодія з ворогом. Як працювати з людьми, з якими ви не згодні, які вам не подобаються і яким ви не довіряєте. К.Лабораторія, 2020. 159 с.
6. Чалдині Р. Переконання: революційний метод впливу на людей; пер. з англ. Тетяни Микитюк. Харків: Книжковий Клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2017. 351 с.
7. Портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>

### Методичні рекомендації

Переговори доцільно розглядати як один з численних видів взаємодії між людьми. Історія людства знає безліч способів вербальної і невербальної взаємодії між людьми. До основних з них відносяться: консультації, дискусії, «круглі столи», арбітраж, бесіда, листування, посередництво. У сучасному розумінні переговори - це діалог між сторонами, що обговорюють ідею, інформацію і альтернативи, щоб досягти взаємоприйняттого рішення (угоди).

Необхідно проаналізувати характерні особливості переговорів є: наявність проблеми; подібність і відмінність інтересів сторін; взаємозалежність учасників переговорів; складна структура; спілкування сторін; спільне рішення проблеми.

Головна функція будь-яких переговорів - спільне обговорення та спільне вирішення спірних проблем. Поряд з головною функцією вони можуть виконувати і інші функції, вибір і поєднання яких залежать від цілей, які ставлять перед собою учасники переговорів. Основні функції переговорів: інформаційно-комунікативну; регуляторну; пропагандистську; функція вирішення власних завдань.

Переговорний процес - це комунікація двох і більше осіб, коли одночасно присутні наступні три умови: учасники даної комунікації мають цілі, досягти які вони можуть за допомогою опонента, учасники даної комунікації хочуть домовитися один з одним, учасники даної комунікації можуть в будь-який момент за власним бажанням закінчити зустріч і вийти з переговорів сказавши «Ні!» своєму опонентіві.

Комерційні переговори мають двояку мету - вирішити суперечку і надалі забезпечити співпрацю. Таким чином, переговори проводяться для того, щоб домовитися. Однак це твердження справедливе лише в цілому. Переговори потрібні, перш за все, для того, щоб спільно з партнером обговорити проблему, яка становить взаємний інтерес, і прийняти спільне рішення. Мистецтву ведення переговорів спеціально навчаються в усьому світі. Будь-які переговори - це кожен раз новий предмет для обговорення, нові умови, нові

учасники. Але все ж є щось спільне: підготовка до них, порядок ведення самого переговорного процесу і загальноприйняті техніка і тактика переговорів.

Комерційний переговорний процес складається з трьох послідовних етапів: взаємне уточнення інтересів, точок зору, концепцій і позицій учасників; їх обговорення (висунення аргументів на підтримку своїх поглядів і пропозицій, їх обґрунтування); узгодження позицій і вироблення домовленостей.

Під час самостійної підготовки доцільно опрацювати лекційний матеріал, літературні джерела та сформулювати відповіді на питання теми.

### **Питання для самоперевірки**

1. Дослідіть поняття міжнародних переговорів. Надайте пояснення, чому переговори можна розглядати як мистецтво компромісу. Проаналізуйте різні аспекти ведення переговорів. Надайте пояснення, чому переговори можна розглядати як засіб досягнення цілей.
2. Визначте найважливіші характеристики переговорів. Проаналізуйте функції переговорів.
3. Дослідіть роль переговорів в сучасному світі та умови використання переговорів для розвитку міжнародної діяльності.
4. Проаналізуйте переговори в бізнесі та повсякденному житті.

## **ТЕМА 2. РОЗВИТОК ОСОБИСТІСНИХ ЯКОСТЕЙ ПЕРЕГОВІРНИКА**

1. Спілкування без слів. Інтеграція невербальної інформації в ділових переговорах.
2. Зоровий контакт і граматика очей особистості.
3. Експресії особи і дослідження міміки.
4. Трактування поглядів, міміки.
5. Жести і рухи тіла. Трактування жестів і рухів тіла.
6. Проксемічні особливості невербального ділового спілкування

### **Рекомендована література**

1. Фішер. Р. Шлях до ТАК. Як вести переговори, не здаючи позицій. / Роджер Фішер, Вільям Юрі, Брюс Паттон. 3-е вид. К. :Основи, 2016. 220 с.
2. Кеннеді Г. Домовлятися завжди. Як досягати максимуму в будь-яких переговорах; пер. з англ. Тетяни Микитюк. Харків: Книжковий Клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2016. 336 с.
3. Кемп Дж. Спершу скажи "НІ". Інструменти професійного переговорника; пер. з англ. О.Кальнової. К. : Наш Формат, 2019. 256 с.
4. Картер А. Не бійся спитати. 10 кроків до вдалих переговорів. К.:Лабораторія, 2021.224 с.
5. Кехейн А. Взаємодія з ворогом. Як працювати з людьми, з якими ви не згодні, які вам не подобаються і яким ви не довіряєте. К.Лабораторія, 2020. 159 с.
6. Чалдині Р. Переконавання: революційний метод впливу на людей; пер. з англ. Тетяни Микитюк. Харків: Книжковий Клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2017. 351 с.
7. Портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>

### **Методичні рекомендації**

Під час самостійної підготовки доцільно опрацювати лекційний матеріал, літературні джерела та сформулювати відповіді на питання теми. Також виконайте представлені завдання.

*Завдання 1.* Вставте пропущені елементи.

Під невербальної комунікацією (у вузькому сенсі) розуміється засіб \_\_\_\_\_, система невербальних символів, знаків, кодів, що використовуються для передачі повідомлення без словесних і мовних засобів, представлених в прямій або будь-якої знакової формі. Невербальна передача повідомлення відбувається одночасно з \_\_\_\_\_ комунікацією і

може підсилювати чи змінювати зміст слів. Так, прийомами невербальної комунікації є обмін поглядами, похмурий вираз обличчя, \_\_\_\_\_ тощо.

Інструментом невербальної комунікації стає \_\_\_\_\_, що володіє широким діапазоном засобів і способів передачі інформації або обміну нею.

На відміну від вербальної комунікації, яка відбувається на свідомому рівні, невербальна комунікація здійснюється в основному на \_\_\_\_\_ рівнях. Тому, коли мова йде про невербальну комунікацію, деякі дослідники вважають допустимим використовувати інше поняття - невербальна поведінка - поведінка індивіда, що несе в собі певну інформацію, незалежно від того, усвідомлюється це індивідом чи ні.

Невербальне веління людини нерозривно пов'язане з його \_\_\_\_\_ станами і служить засобом їх вираження. В процесі спілкування невербальна поведінка виступає об'єктом тлумачення не сама по собі, а як показник прихованих для безпосереднього спостереження індивідуально-психологічних і соціально-психологічних характеристик особистості. На основі невербальної поведінки розкривається \_\_\_\_\_ і спільної діяльності.

Люди досить швидко пристосовують свою \_\_\_\_\_ поведінку до обставин, що змінюються, але мова виявляється менш пластичним, що пов'язано з тим, що поки ми живі, душа і тіло єдині, утворюють цілісну психосоматичну систему. Тіло людини впливає на його психіку, а психіка - на тіло. Душу людини побачити не можна, але його тіло розмовляє мовою душі, відображаючи свій внутрішній світ і представляючи його на невербальному рівні.

Причини поведінки тіла обумовлені \_\_\_\_\_ людини. Наприклад, поки думки людини налаштовані на дружній лад, вираз обличчя у нього доброзичливий, і навпаки.

Мова може брехати, \_\_\_\_\_ - ні. Так, один з афоризмів Ф. Ніцше говорить: «Люди вільно брешуть ротом, але вираз обличчя, який вони при цьому мають, все-таки говорить правду». Ці слова досить точно відображають як автономний характер передачі інформації по невербальному каналу, так і те, що ми не вміємо в рівній мірі контролювати невербальний канал, як це робиться з каналом вербальним. Знання невербальної мови допомагає краще розуміти те, що відбувається всередині людини, який її психічний стан, як вона ставиться до нас.

**Завдання 2.** Встановіть, які риси характеру учасника переговорів і його ставлення до ситуації висловлюють названі жести.

<b>Жести</b>	<b>Інтерпретація</b>
Партнер під час розмови прагне спертися або притулитися до чого-небудь	Потребує підтримки, ситуація для нього незрозуміла, не може знайти потрібну відповідь
Людина стоячи спирається руками об стіл, стілець тощо.	
Руки в кишенях, за спиною або схрещені на грудях	
Долоні рук в поле зору партнера по спілкуванню	
Особа трохи нахилений убік і спирається на долоню або кулак	
Вказівний палець стосується носа, інші прикривають рот	
Схрещені руки з пальцями, щільно обжимають передпліччя (охоплення руками)	
Схрещені руки і ноги у сидячої людини	
Долоню, повернена вниз (дивиться в підлогу)	
Закладання рук за голову	

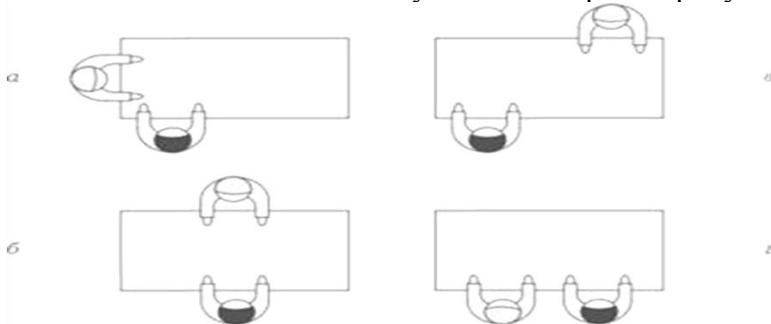
**Завдання 3.** Наведіть тлумачення описаним ситуаціям зорового контакту.

1. При розмові ви відзначаєте, що ваш партнер практично не дивиться вам в очі (у всякому разі, значно рідше, ніж зазвичай, а якщо ви ловите на своєму обличчі його погляд, то миттєвий).
2. Ваш партнер при бесіді майже невідривно дивиться на вас незалежно від фази діалогу.
3. Партнер направляє свій погляд на вас в певні моменти діалогу.
4. Рідкісні / часті погляди на співрозмовника.
5. У якийсь момент діалогу партнер перестав надсилати на вас свій погляд, а бесіда така, що не вимагає від нього значних інтелектуального напруження.

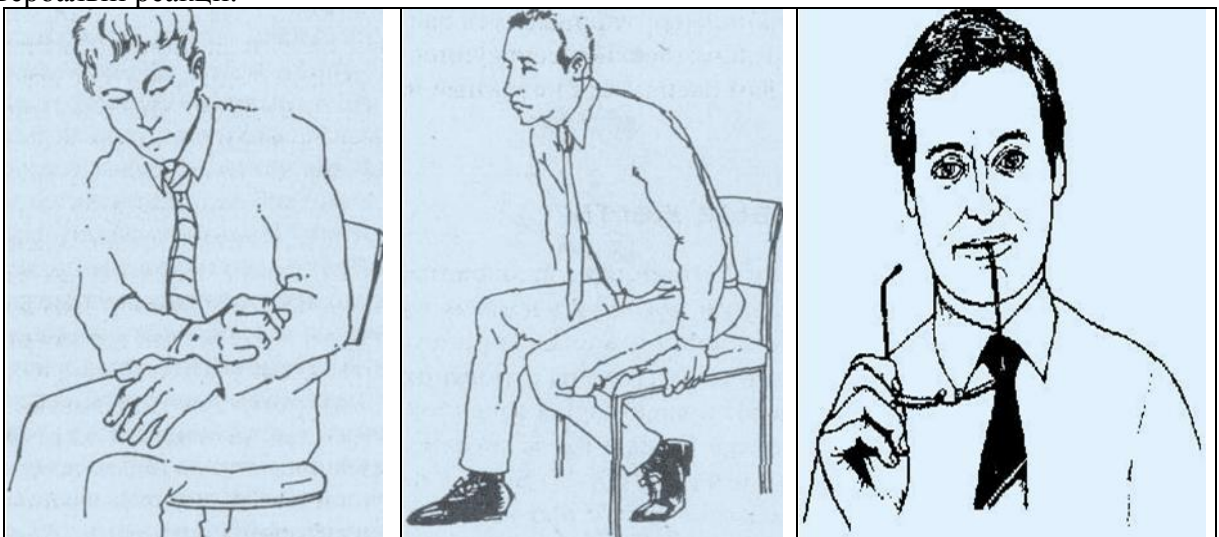
**Завдання 4.** Наведіть відсутні елементи характеристики типів візуального контакту.

<i>Погляд і супутні рухи</i>	<i>Трактування</i>	<i>Необхідні дії</i>
Підйом голови і погляд вгору	Зачекайте хвилинку, подумаю	Перервати контакт
Рух головою і насуплені брови	Не поняв, повторите	
Посмішка + легкий нахил голови		Контакт продовжити
Ритмічне кивання головою	Ясно, зрозумів Вас	
Довгий нерухомий погляд в очі співрозмовнику		
Погляд в сторону		
Погляд в підлогу		

**Завдання 5.** Визначте позиції учасників переговорів у кожному з наведених випадків.



**Завдання 6.** Встановіть, як можна інтерпретувати в контексті ділових переговорів зображені невербальні реакції.



Завдання 7. Визначте, який елемент невербальної комунікації зображений на малюнку. На якому етапі ведення ділових переговорів він доречний?



Завдання 8. Зіставте наведені ситуації ділових переговорів, встановивши специфіку кожної із зображених.



### Питання для самоперевірки

1. Визначте особливості спілкування без слів та інтеграції невербальної інформації в ділових переговорах.
2. Дослідіть важливість зорового контакту і граматики очей особистості.
3. Проаналізуйте експресії особи і дослідження міміки, трактування поглядів, міміки, жести і рухи тіла, трактування жестів і рухів тіла.
4. Охарактеризуйте проксемічні особливості невербального ділового спілкування.

### ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНІ ПЕРЕГОВОРИ. ТАКТИКИ І ТЕХНІКИ ПРОВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

1. Управління взаємодією. Навички ведення стратегічних переговорів.
2. Досягнення стратегічного результату.
3. Помилки ведення стратегічних переговорів і методи їх подолання.
4. Відмінності та характерні особливості стратегічних переговорів.
5. Значення та особливості попередніх переговорів.

#### Рекомендована література

1. Фішер. Р. Шлях до ТАК. Як вести переговори, не здаючи позицій. / Роджер Фішер, Вільям Юрі, Брюс Паттон. 3-е вид. К. : Основи, 2016. 220 с.
2. Кеннеді Г. Домовлятися завжди. Як досягати максимуму в будь-яких переговорах; пер. з англ. Тетяни Микитюк. Харків: Книжковий Клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2016. 336 с.
3. Кемп Дж. Спершу скажи "НІ". Інструменти професійного переговорника; пер. з англ. О.Кальнової. К. : Наш Формат, 2019. 256 с.
4. Картер А. Не бійся спитати. 10 кроків до вдалих переговорів. К.:Лабораторія, 2021. 224 с.
5. Кехейн А. Взаємодія з ворогом. Як працювати з людьми, з якими ви не згодні, які вам не подобаються і яким ви не довіряєте. К.Лабораторія, 2020. 159 с.
6. Чалдині Р. Переконавання: революційний метод впливу на людей; пер. з англ. Тетяни Микитюк. Харків: Книжковий Клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2017. 351 с.
7. Портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>

#### Методичні рекомендації

Під час самостійної підготовки доцільно опрацювати лекційний матеріал, літературні джерела та сформулювати відповіді на питання теми. Також виконайте представлені завдання.

Ефективність міжнародних переговорів визначається реально отриманими результатами від їх проведення, що перевищують витрати на організацію і здійснення цього процесу, відповідно до поставлених цілей розвитку міжнародних контактів. При контакті із зовнішніми зацікавленими особами, а іноді і з керівниками окремих підрозділів всередині підприємства-виконавця проекту, необхідно проводити переговори. В ході переговорів виявляються інтереси різних сторін, отримуються уявлення про потреби проекту. З іншого боку, під час переговорів часто знаходяться технічні, організаційні та адміністративні рішення, що дозволяють вирішити проблеми проекту. Основне завдання переговорів – домогтися згоди з тих питань, за якими вихідні думки сторін відрізнялися.

У ході підготовки до переговорів потрібно здійснити ряд дій: провести консультації із зацікавленими особами, визначити ваші інтереси, визначити проблеми, визначити можливі пропозиції. Кожна пропозиція повинна бути обґрунтована, наприклад, за допомогою принципу справедливості (розподіл витрат навпіл або відповідно до вигод) або принципу необхідності (великі витрати несе та сторона, якій рішення необхідно в більшій мірі). З метою досягнення бажаних результатів сторони переговорного процесу вибирають відповідні стратегічні та тактичні підходи до ведення переговорів.

#### Додаткові питання для самоперевірки

1. Ведення ділових переговорів з урахуванням особливостей представників різних країн (культур) і їх цінностей: основні положення роботи Г.Хофстеде (для підготовки до участі в міжкультурних переговорах).
2. Специфіка національних стилів ведення ділових переговорів: американського, японського, німецького, французького, арабського та ін.
3. Національні особливості невербального спілкування.

## ТЕМА 4. ТАКТИКИ І ТЕХНІКИ ПРОВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

1. Поняття «стратегія» і «тактика» в переговорах.
2. Основні етапи по дослідженню стратегії і тактики переговорів.
3. Основні стратегії: співпраці, суперництва, аналітична
4. Загальновідомі переговорні тактики: наступ, поступка, тупик, «навкруги» та інші. Перешкоди на шляху до угоди.
5. Підходи до переговорів: торг, тиск, компроміс, раціональний.

### Рекомендована література

1. Фішер. Р. Шлях до ТАК. Як вести переговори, не здаючи позицій. / Роджер Фішер, Вільям Юрі, Брюс Паттон. 3-е вид. К. :Основи, 2016. 220 с.
2. Кеннеді Г. Домовлятися завжди. Як досягати максимуму в будь-яких переговорах; пер. з англ. Тетяни Микитюк. Харків: Книжковий Клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2016. 336 с.
3. Кемп Дж. Спершу скажи "НІ". Інструменти професійного переговорника; пер. з англ. О.Кальнової. К. : Наш Формат, 2019. 256 с.
4. Картер А. Не бійся спитати. 10 кроків до вдалих переговорів. К.:Лабораторія, 2021. 224 с.
5. Кехейн А. Взаємодія з ворогом. Як працювати з людьми, з якими ви не згодні, які вам не подобаються і яким ви не довіряєте. К.Лабораторія, 2020. 159 с.
6. Чалдині Р. Переконавання: революційний метод впливу на людей; пер. з англ. Тетяни Микитюк. Харків: Книжковий Клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2017. 351 с.
7. Портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>

### Методичні рекомендації

Під час самостійної підготовки доцільно опрацювати лекційний матеріал, літературні джерела та сформулювати відповіді на питання теми. Також виконайте представлені завдання.

*Завдання 1.* Визначте переговорника щодо опису. Складіть план-схему, яка відобразить специфіку другої сторони ділових переговорів.

Мало уваги приділяють підготовці до переговорів. Зазвичай вони стримані в судженнях, уникають категоричних тверджень. У них сильно розвинене почуття справедливості, тому при веденні справ вони вважають за краще чесна співпраця.

Для цього національного типу бізнесу характерна кастовість, яка, з одного боку, визначає його високий професійний рівень, з іншого – перешкоджає притоку «свіжої крові». Бізнесу цієї країни властиві соціальний консерватизм, відданість ідеям, які мають багатовікову історію.

Бізнесмени цієї країни – одні з найкваліфікованіших у діловому світі Заходу. Вони працюють в промисловості, вміють ретельно і вміло аналізувати ситуацію на ринку, складати короткострокові і середньострокові прогнози.

Чисто людські фактори мають для нього величезне значення. Він не замикається на своїй роботі, а має широке коло інтересів, пов'язаних не тільки з економікою, а й спортом, літературою, мистецтвом. Він спостережливий, є гарним психологом і не сприймає як фальші, так і приховування слабкої професійної підготовки.

Перш ніж приступити до переговорів з представниками бізнесу цієї країни, необхідно з'ясувати хоча б в загальних рисах фірмову структуру ринку того чи іншого товару, приблизний рівень цін і тенденції їх руху, особливості цієї чи іншої фірми, а також отримати інформацію про людей, які там працюють, і тільки після цього можна домовлятися про зустрічі. Позиція на переговорах будь-якої фірми цієї держави, як правило, жорстка. Переговори ведуться з залученням численного фактичного, довідкового і статистичного матеріалу. Обговорюється і визначається не тільки все, що пов'язано з контрактом, але також діяльність, спрямована на подальший розвиток ділового співробітництва, зокрема



перспективи укладення інших можливих угод, можливість співпраці у виробничій і збутової сферах.

Починати переговори треба не з предмета обговорення, а з чисто людських проблем – погода, сім'я, діти, щоб викликати симпатію партнера.

*Завдання 2.* Визначте переговорника щодо опису. Складіть план-схему, яка відобразить специфіку другої сторони ділових переговорів.

Бізнес-партнери цієї країни відомі своїм шармом. При ділових контактах з партнерами слід бути дуже уважним до їх невербальної поведінки. Перш ніж приступити до встановлення ділових відносин з фірмами цієї країни, необхідно чітко окреслити цілі цих відносин. Дізнавшись більше про фірми, які вас цікавлять, відправте на їхню адресу комплект рекламної літератури і каталогів по продукції вашого підприємства, а також умови, на яких ви готові її постачати. Все це повинно бути викладено на національній мові – партнери болісно реагують на використання англійської або німецької мови в діловому спілкуванні з ними, вважаючи, що це обмежує їхні почуття національної гідності. При цьому слід пам'ятати, що в діловому житті цієї держави велику роль відіграють зв'язки і знайомства. Тому зазвичай нові контракти встановлюються через посередників, пов'язаних дружніми відносинами з потрібними вам людьми.

Ці бізнес-партнери встановлюють ділові контакти за умови крайньої зацікавленості, якщо ж вона пропадає, то контакти обриваються – вони поведуться так, ніби вас і не знали.

У діловій практиці переговори прийнято призначати на 11 годину ранку. Під час перерви учасникам можна запропонувати сніданок. Вони дуже пишаються своєю кухнею, тому рекомендується захоплюватися стравами і напоями, якими вас пригощають. У зв'язку з цим не варто додавати за своїм смаком сіль або прянощі, а також залишати їжу на тарілці.

*Завдання 3.* Визначте переговорника щодо опису. Складіть план-схему, яка відобразить специфіку другої сторони ділових переговорів.

Партнери цієї національності відрізняються працьовитістю, старанністю і пунктуальністю, ошадливістю і раціональністю, організованістю і педантичністю, скептичністю, серйозністю і прагненням до впорядкованості. Церемонія представлення і знайомства відповідає міжнародним правилам: рукостискання і обмін візитними картками.

Вони вважають за краще переговори, в яких вони з достатньою очевидністю бачать можливість знаходження рішення. Як правило, вони сумлінно прораховують свою позицію в ході переговорів, люблять обговорювати питання послідовно: одне за іншим. При укладанні договору наполягати на жорсткому використанні прийнятих зобов'язань і сплати високих штрафів у разі їх невиконання, а також значного гарантійного періоду на товар, який до них поставляється, і застави на випадок поставок не доброякісного продукту. Під час переговорів можуть вести себе досить жорстко, але при цьому створюють хороші умови їх проведення: приміщення, необхідне обладнання тощо. Вони досить офіційні та професійні і цього ж вимагають від своїх партнерів.

У цій країні не люблять сюрпризів у підприємницькій практиці. Там прийнято все планувати заздалегідь. Тому ви ніколи не зможете обійтися без заздалегідь складеної програми зустрічей. Ділові відносини дуже стримані. Тому не варто намагатися прорватися в кабінет керівника, минаючи секретаря: з вами просто не розмовлятимуть. Що стосується зовнішнього вигляду, то ваша поява в офісі без піджака вважатися грубим порушенням етикету з Вашого боку. Тут дуже важко налагодити особисті контакти.

*Завдання 4.* Визначте переговорника щодо опису. Складіть план-схему, яка відобразить специфіку другої сторони ділових переговорів.

У національному характері цих партнерів по бізнесу виділяють такі риси, як працьовитість, розвинене естетичне почуття, дисциплінованість, відданість авторитету, ввічливість і охайність, витримка і ошадливість, допитливість. Ділова етика цих бізнесменів суттєво

відрізняється від правил і норм ділового світу Заходу. Знайомство з представником цього бізнесу починається з обміну візитними картками

При зустрічах з керівництвом фірми і переговорах необхідно бути пунктуальним – вони болісно ставляться до запізнь, чим би вони не би чи викликані. Якщо ви не можете прибути вчасно, необхідно обов'язково попередити про це іншу сторону, а тривалість зустрічі скоротити на час запізнення, так як у партнера по зустрічі можуть бути інші справи. Уникайте рукоштовань при зустрічі – вони вважають за краще поклони.

Підприємець з цієї країни прагне до реалізації продукції та отримання прибутку так само, як його американські та європейські колеги, але, на відміну від них, він намагається привнести в ділові відносини гармонію, встановити між партнерами «людські стосунки».

Про кадрові зміни в фірмах цієї країни всім, хто має з ні ми контакти, слід повідомляти.

Необхідно при переговорах бути максимально ввічливими і не втрачати самовладання. Показуйте, що ви доброзичливі, щирі, чуйні, товариські – ці риси особливо симпатичні бізнес-партнеру, бо нерідко саме їх не вистачає.

*Завдання 5.* Визначте переговорника щодо опису. Складіть план-схему, яка відобразить специфіку другої сторони ділових переговорів.

Ділові партнери цього національного типу економні, старанні, акуратні і толерантні, поєднують гнучкість з жорсткістю і сподіваються, що партнер також має ці якості. При цьому бажано не забувати, що під час привітання при обміні рукоштованням (воно прийнято в цій країні) спочатку тиснуть руку більш високопоставленого особи.

У складі делегацій, як правило, багато експертів – експерт з фінансових питань, технічним та інші. Як наслідок, чисельність учасників переговорів досить велика.

Партнери з цієї країни ведуть переговори, чітко розмежовуючи окремі етапи: початкове уточнення позицій, їх обговорення і заключний етап переговорів. На початковому етапі значна увага приділяється зовнішньому вигляду партнерів, манері їх поведінки, відносин всередині делегації. На цій основі намагаються визначити статус кожного з учасників переговорів, в подальшому вони орієнтуються переважно на людей з більш високим статусом, як офіційним, так і неофіційним. Крім того, в делегації партнера вони виділяють людей, які висловлюють симпатії. Саме через них згодом робляться по тортури вплинути на позицію протилежної сторони.

На переговорах з другою стороною не слід очікувати, що партнер першим відкриє свої карти, тобто першим висловить свою точку зору, зробить пропозиції тощо. Якщо переговори проводяться на їх території (до речі, вони це люблять), ці партнери можуть посилатися на те, що, згідно з їхніми традиціями «гість говорить перший». Партнери з цієї країни роблять поступки зазвичай під кінець переговорів, після того як оцінять можливості партнера по переговорах. Причому тоді, коли здається, що переговори зайшли в глухий кут, вони раптом вносять нові пропозиції, що передбачають поступки. В результаті переговори поновлюються. Однак помилки, допущені партнером в ході переговорів, уміло використовуються.

Остаточні рішення зазвичай приймаються китайськими учасниками не за столом переговорів, а вдома. Схвалення досягнутих домовленостей з боку «центру» практично обов'язкове. При цьому не виключено, що вони і намагаються внести поправки.

Ці партнери віддають пріоритет взаємодовіри в довгострокових відносинах. Свої духовні цінності і принципи вони ставлять вище грошей і миттєвого прибутку.

### **Питання для самоперевірки**

1. Поясніть поняття «стратегія» і «тактика» в переговорах.
2. Дослідіть основні етапи по дослідженню стратегії і тактики переговорів та основні стратегії: співпраці, суперництва, аналітична.
3. Проаналізуйте загальновідомі переговорні тактики: наступ, поступка, тупик, «навкруги» та інші. Перешкоди на шляху до угоди.
4. Дослідіть підходи до переговорів: торг, тиск, компроміс, раціональний.

## ТЕМА 5. ПІДГОТОВКА ДО ПЕРЕГОВОРІВ

1. Вибір техніки проведення ділової телефонної розмови.
2. Принципи раціоналізації телефонного спілкування. Дотримання конфіденційності.
3. Особливості прийому відвідувачів в офісі.
4. Раціоналізація свого робочого часу.

### Рекомендована література

1. Фішер. Р. Шлях до ТАК. Як вести переговори, не здаючи позицій. / Роджер Фішер, Вільям Юрі, Брюс Паттон. 3-е вид. К. :Основи, 2016. 220 с.
2. Кеннеді Г. Домовлятися завжди. Як досягати максимуму в будь-яких переговорах; пер. з англ. Тетяни Микитюк. Харків: Книжковий Клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2016. 336 с.
3. Кемп Дж. Спершу скажи "НІ". Інструменти професійного переговорника; пер. з англ. О.Кальнової. К. : Наш Формат, 2019. 256 с.
4. Картер А. Не бійся спитати. 10 кроків до вдалих переговорів. К.:Лабораторія, 2021.224 с.
5. Кехейн А. Взаємодія з ворогом. Як працювати з людьми, з якими ви не згодні, які вам не подобаються і яким ви не довіряєте. К.Лабораторія, 2020. 159 с.
6. Чалдині Р. Переконавання: революційний метод впливу на людей; пер. з англ. Тетяни Микитюк. Харків: Книжковий Клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2017. 351 с.
7. Портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>

### Методичні рекомендації

Під час самостійної підготовки доцільно опрацювати лекційний матеріал, літературні джерела та сформулювати відповіді на питання теми. Також виконайте представлені завдання.

*Завдання 1.* Вставте відсутні елементи висловлювань.

Знімати трубку найкраще після \_\_\_\_\_ дзвінка. Якщо у вас відвідувач, вам вистачить часу закінчити фразу і, сказавши співрозмовнику «\_\_\_\_\_», зняти трубку.

У разі поганої чутності треба \_\_\_\_\_, а попросити того, хто вам телефонує, говорити голосніше, довідавшись при цьому, як він чує вас.

Найпоширеніші варіанти першого слова, вимовленого в зняту слухавку, □ це «так», «алло», «слухаю». Ці слова по своїй інформативності абсолютно однакові і безособові і тому \_\_\_\_\_.

При частих дзвінках або при поспіху, зазвичай, називають прізвище з додаванням слова «слухаю» («Іванов слухає») або вказують тільки назву установи або відділу: «бухгалтерія», «перший відділ».

У всіх вищеназваних випадках абонент повинен знати \_\_\_\_\_.

Зробіть так, щоб інформація, передана в чію-небудь відсутність, дійшла до адресата. Хоча організувати обмін інформацією через третіх осіб непросто, це може окупитися сторицею. Для того щоб з'ясувати, що вам потрібно, задавайте питання за анкетним принципом \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, ? та інші.

*Завдання 2.* Коректно визначте основні параметри запропонованої ситуації: що можна робити і чого не можна під час телефонної розмови.

<i>Варто</i>	<i>Не варто</i>
1.Говорити: «Все обідають», «Нікого немає», «Будь ласка, передзвоніть».	1. Говорити: «Доброго ранку (день)», представитися і назвати свій відділ.
2.Підняти трубку до четвертого дзвінка телефону.	2. Довго не піднімати трубку.
3.Говорити: «Привіт», «Так» і «Говоріть», коли починаєте розмову.	3. Запитувати: «Чим я можу вам допомогти?»
	4. Концентрувати увагу на одній розмові і уважно слухати.

<p>4. Записати номер абонента і передзвонити йому.</p> <p>5. Запропонувати передзвонити, якщо це потрібно для з'ясування деталей.</p> <p>6. Використовувати для нотаток клаптики паперу і листки календаря.</p> <p>7. Передавати трубку по багато разів.</p> <p>8. Питати: «Чи можу я вам допомогти?»</p>	<p>5. Залишати телефон без нагляду хоча б ненадовго.</p> <p>6. Використовувати бланки для запису телефонних розмов.</p> <p>7. Записати інформацію і пообіцяти клієнту передзвонити йому.</p> <p>8. Вести дві бесіди відразу.</p>
---	--

*Завдання 3.* Визначте вирази, які варто уникати при телефонних переговорах, за їх характеристикою.

1. Жодна інша відповідь не може підірвати довіру до вашої фірми настільки швидко і ґрунтовно. Перш за все, ваша робота полягає в тому, щоб знати, і саме тому ви займаєте своє місце. Якщо ж ви не в змозі дати відповідь вашому співрозмовнику, краще сказати: «Хороше запитання ... Дозвольте, я уточню це для вас».
2. Якщо це дійсно так, ваш потенційний клієнт звернеться до когось ще, і дуже ймовірно, що його нова розмова складеться більш вдало. Замість відмови «з порога» запропонуйте, наприклад, почекати, перш ніж ви зрозумієте, чим можете виявитися корисним, і спробуйте знайти альтернативне рішення. Рекомендується завжди в першу чергу зосереджуватися на тому, що ви можете зробити, а не навпаки.
3. Серйозна помилка. Ваш клієнт вам нічого не винен. Формулювання повинне бути набагато м'якше: «Для вас має сенс ...» або «Найкраще було б ...».
4. Задумайтесь, ви хоч раз в житті встигали впоратися зі своїми справами за секунду? Навряд чи. Скажіть вашому співрозмовнику щось більше схоже на правду: «Для того щоб знайти потрібну інформацію, мені по потрібно дві-три хвилини. Можете почекати?».
5. Сказане на початку пропозиції, мимоволі призводить до того, що шлях до позитивного вирішення проблеми ускладнюється. Універсальних рецептів, як позбутися від «негативного ухилення», не існує. Кожну фразу, яка містить незгоду зі співрозмовником, слід ретельно обмірковувати. Наприклад, для відмови клієнтові, який вимагає грошового відшкодування за неякісний товар, підходить пояснення типу: «Ми не в змозі виплатити вам компенсацію, але готові замінити вашу покупку».

*Завдання 4.* Розробіть план ділової розмови по телефону, основна мета якого - призначення ділової зустрічі.

*Завдання 5.* Проаналізувавши «запитальний» алгоритм оцінки вміння вести ділові бесіди по телефону, сформулюйте основні норми ведення телефонних ділових переговорів.

1. Переконані ви в тому, що завжди знімаєте трубку після першої ж «трелі» дзвінка (або чекаєте, коли телефон продзвонить принаймні ще раз)?
2. Чи намагаєтеся говорити чітко, розбірливо і не дуже швидко?
3. Чи тримайте телефонну трубку так, щоб відстань до мікрофона і його положення були оптимальними?
4. Чи займаєтеся чимось стороннім під час телефонної розмови?
5. Чи стежите за тим, щоб під час телефонної розмови в приміщенні була тиша?
6. Чи завжди під час телефонної розмови у вас під рукою є «Чим і на чому записати»?
7. Чи завжди у вас вистачає терпіння уважно вислухати співрозмовника?
8. Чи завжди ви вітаєте того, хто зняв трубку?
9. Чи не втрачаєте ви самоконтроль під час неприємних для вас телефонних дзвінків?
10. Чи готуетесь ви заздалегідь до важливих телефонних дзвінків?
11. Чи завжди у вас виявляються під рукою потрібні для ділової телефонної розмови матеріали?
12. Чи звично для вас диктувати під час телефонної розмови важкі для сприйняття слова по буквах?

13. Чи маєте ви звичку просити передати що-небудь, якщо людини, якій ви зателефонували, не виявилось на місці?

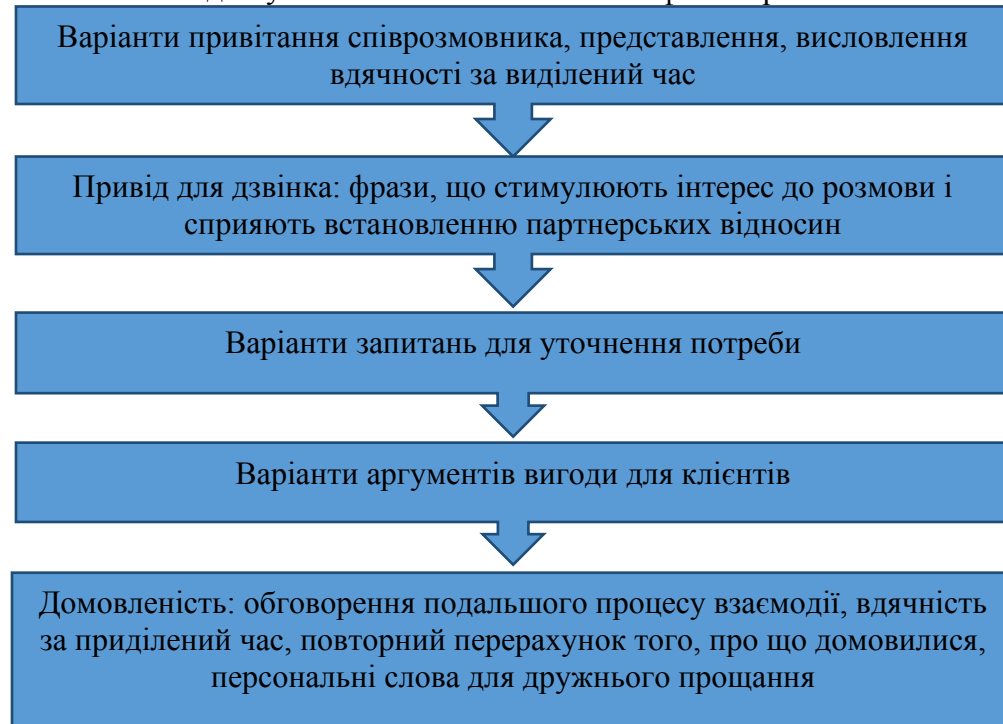
14. Чи уникаєте ви телефонувати в незручний час?

15. Чи здатні ви під час телефонної розмови затратити на обговорення питання мінімум слів і часу і при цьому не здатися не тактовним?

*Завдання 6.* Проаналізуйте зміст ділової телефонної розмови. Які методи і прийоми ведення переговорів використовуються учасниками?

А.: Алло. Компанія «Креатив». Б: Добрий день. Центр краси Аделіна. Адміністратор Тетяна.  
А.: Здрастуйте, з Вами говорить Олена Лапшина, представник компанії. Б.: Дуже приємно. Слухаю вас. А.: Мені хотілося б до початку презентації нашої косметики дещо уточнити. Б.: Будь ласка. Я вас слухаю. А.: Ми з вами приготували 5 подарункових сертифікатів, правильно? Б.: Так. 3 сертифікати на косметику і 2 сертифікати на професійний макіяж від нашого візажиста. А: А можливо додати ще 5 сертифікатів? Б.: Звичайно. Час у нас ще є. Ми все зробимо. А.: Дуже добре. Дякуємо. Мені приємно співпрацювати з вашим центром краси. Б.: Якщо у вас виникнуть ще які-небудь питання, телефонуйте. Я до ваших послуг. А Дякую. У разі необхідності я обов'язково скористаюся вашою пропозицією. Всього найкращого. Б.: До побачення.

*Завдання 7.* Підготуйте базисний конспект телефонної розмови за схемою



### Питання для самоперевірки

1. Дослідіть вибір техніки проведення ділової телефонної розмови.
2. Назвіть та охарактеризуйте принципи раціоналізації телефонного спілкування.
3. Проаналізуйте особливості прийому відвідувачів в офісі.
4. Дослідіть особливості раціоналізації свого робочого часу.

## ТЕМА 6. РОБОТА З ПЕРЕГОВОРНОЇ ДИНАМІКОЮ

1. Етапи проведення переговорів: підготовка, роз'яснення рамок переговорів, початок, виклад точок зору та їх обговорення, вироблення угоди.
2. Попередні переговори.
3. Групова динаміка: орієнтування, визначення, наступ, встановлення, виконання, впровадження.
4. Заключні етапи та реалізації рішень.

### Рекомендована література

1. Фішер. Р. Шлях до ТАК. Як вести переговори, не здаючи позицій. / Роджер Фішер, Вільям Юрі, Брюс Паттон. 3-е вид. К. : Основи, 2016. 220 с.
2. Кеннеді Г. Домовлятися завжди. Як досягати максимуму в будь-яких переговорах; пер. з англ. Тетяни Микитюк. Харків: Книжковий Клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2016. 336 с.
3. Кемп Дж. Спершу скажи "НІ". Інструменти професійного переговорника; пер. з англ. О.Кальнової. К. : Наш Формат, 2019. 256 с.
4. Картер А. Не бійся спитати. 10 кроків до вдалих переговорів. К.:Лабораторія, 2021. 224 с.
5. Кехейн А. Взаємодія з ворогом. Як працювати з людьми, з якими ви не згодні, які вам не подобаються і яким ви не довіряєте. К.Лабораторія, 2020. 159 с.
6. Чалдині Р. Переконавання: революційний метод впливу на людей; пер. з англ. Тетяни Микитюк. Харків: Книжковий Клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2017. 351 с.
7. Портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>

### Методичні рекомендації

Під час самостійної підготовки доцільно опрацювати лекційний матеріал, літературні джерела та сформулювати відповіді на питання теми. Також виконайте представлені завдання.

Необхідно дослідити етапи переговорного процесу: передпереговорна стадія (підготовка переговорів), що містить: аналіз проблеми та інтересів учасників переговорів; формування спільного підходу до переговорів і власної позиції до них; визначення можливих варіантів рішення; розробка пропозицій, що відповідають тому чи іншому варіанту рішення, а також їх аргументація; стадію взаємодії, яка має декілька аспектів розміщення учасників; установа контакту; уточнення інтересів, концепцій, позицій; обговорення позицій; вироблення пакета взаємоузгоджених пропозицій. Доцільно дослідити інформаційне та документальне, організаційне забезпечення переговорів.

Позитивне ставлення до партнера можна розглядати в трьох формах, які бажано розрізняти і враховувати їх специфічний вплив на людей: позитивний зворотний зв'язок з приводу явища чи вчинку, що реально спостерігається, він стосується того, що зробив партнер, тому така реакція виглядає природно і партнер вірить у її щирість; критика може виводити партнера з рівноваги й ускладнює ефективне слухання і раціональне ставлення до проблеми; комплімент – загальне оціночне судження, яке часто оцінює не вчинки, а саму особистість партнера. Він іноді викликає довіру, іноді ні.

### Питання для самоперевірки

1. Дослідіть етапи проведення переговорів та специфіку попередніх переговорів.
2. Проаналізуйте групову динаміку: орієнтування, визначення, наступ, встановлення, виконання, впровадження.
3. Дослідіть заключні етапи та реалізації рішень.

## **ТЕМА 7. ПОБУДОВА ТА УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ПЕРЕГОВІРНИКІВ**

1. Значення команди. Основні командні ролі: лідер, спікер, аналітик, психолог, стратег переговорів. Визначення обов'язків і значення.
2. Механізм розвитку довіри в процесі спілкування. Поведінка, що руйнує довіру.
3. Особливості підготовки командних переговорів. Проблеми переговорів командами та шляхи їх усунення.

### **Рекомендована література**

1. Фішер. Р. Шлях до ТАК. Як вести переговори, не здаючи позицій. / Роджер Фішер, Вільям Юрі, Брюс Паттон. 3-е вид. К. : Основи, 2016. 220 с.
2. Кеннеді Г. Домовлятися завжди. Як досягати максимуму в будь-яких переговорах; пер. з англ. Тетяни Микитюк. Харків: Книжковий Клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2016. 336 с.
3. Кемп Дж. Спершу скажи "НІ". Інструменти професійного переговорника; пер. з англ. О.Кальнової. К. : Наш Формат, 2019. 256 с.
4. Картер А. Не бійся спитати. 10 кроків до вдалих переговорів. К.:Лабораторія, 2021. 224 с.
5. Кехейн А. Взаємодія з ворогом. Як працювати з людьми, з якими ви не згодні, які вам не подобаються і яким ви не довіряєте. К.Лабораторія, 2020. 159 с.
6. Чалдині Р. Переконавання: революційний метод впливу на людей; пер. з англ. Тетяни Микитюк. Харків: Книжковий Клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2017. 351 с.
7. Портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>

### **Методичні рекомендації**

Під час самостійної підготовки доцільно опрацювати лекційний матеріал, літературні джерела та сформулювати відповіді на питання теми.

Необхідно розуміти, що перед початком переговорів дуже важливо узгодити дії членів команди. Слід обов'язково перевірити: - Чи чітко розподілені обов'язки? - Чи чітко визначені ролі? - Чи скоординовані ваші дії, хоча б мінімальною мірою?

Потрібно визначити та дослідити основні командні ролі: 1. Лідер, або головний учасник переговорів - керує переговорами і формулює позиції. 2.. Спікер, який фактично веде переговори. 3. Аналітик - уважно вислуховує протилежну сторону, іноді втручаючись в дискусію, щоб переформулювати твердження опонентів або уточнити певні моменти. Це потрібно, щоб лідер отримав більш чітке розуміння позиції іншої сторони і мав більше часу для її обмірковування. 4. Психолог, який врегульовує відносини між учасниками переговорів. 5. Стратег переговорів.

Найважливіший капітал у будь-якому людському спілкуванні - це довіра, особливо важливо при проведенні переговорів. У переговорному процесі важливо встановити контакт і довіру. Довіра як психологічне ставлення включає інтерес і повагу до партнера; уявлення про потреби, які можуть бути задоволені в результаті взаємодії з ним; емоції від передчуття їх задоволення і позитивні емоційні оцінки партнера; розслабленість і безумовну готовність проявляти по відношенню до нього добру волю, а також здійснювати певні дії, що сприяють успішній взаємодії. Індивідуальні особливості учасників переговорів безпосередньо пов'язані з їхньою поведінкою і ставленням до партнерів у переговорах. Це дає можливість учасникам переговорів вибудовувати певні стилі взаємодії з певними типами людей, за умови, що вони мають у своєму розпорядженні деякою інформацією про своїх партнерів.

### **Питання для самоперевірки**

1. Дослідити значення команди. Основні командні ролі: лідер, спікер, аналітик, психолог, стратег переговорів. Визначення обов'язків і значення.
2. Проаналізувати механізм розвитку довіри в процесі спілкування. Поведінка, що руйнує довіру.

3. Визначити особливості підготовки командних переговорів. Проблеми переговорів командами та шляхи їх усунення.

## **ТЕМА 8. ПУБЛІЧНІ ВИСТУПИ**

1. Вимоги до публічного виступу.
2. Особливості усного ділового мовлення: монолог, діалог, інтерв'ю.
3. Виступ перед аудиторією з презентацією.
4. Основні логічні закони в ділового мовлення.
5. Умовивід і мистецтво міркування.

### **Рекомендована література**

1. Фішер. Р. Шлях до ТАК. Як вести переговори, не здаючи позицій. / Роджер Фішер, Вільям Юрі, Брюс Паттон. 3-е вид. К. : Основи, 2016. 220 с.
2. Кеннеді Г. Домовлятися завжди. Як досягати максимуму в будь-яких переговорах; пер. з англ. Тетяни Микитюк. Харків: Книжковий Клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2016. 336 с.
3. Кемп Дж. Спершу скажи "НІ". Інструменти професійного переговорника; пер. з англ. О.Кальнової. К. : Наш Формат, 2019. 256 с.
4. Картер А. Не бійся спитати. 10 кроків до вдалих переговорів. К.:Лабораторія, 2021. 224 с.
5. Кехейн А. Взаємодія з ворогом. Як працювати з людьми, з якими ви не згодні, які вам не подобаються і яким ви не довіряєте. К.Лабораторія, 2020. 159 с.
6. Чалдині Р. Переконавання: революційний метод впливу на людей; пер. з англ. Тетяни Микитюк. Харків: Книжковий Клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2017. 351 с.
7. Портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>

### **Методичні рекомендації**

Під час самостійної підготовки доцільно опрацювати лекційний матеріал, літературні джерела та сформулювати відповіді на питання теми. Також виконайте представлені завдання.

*Завдання 1.* Проаналізуйте всі визначення до мовлення, наведені далі. Плутана, ясна, уривчаста, безладна, логічна, нудна, чітка, хитра, ласкава, ніжна, сувора, різка, груба; хамська, вишукана, інтелігентна, культурна, малограмотна, малокультурна, спокійна, впевнена, переконлива, грамотна, неграмотна, запобіглива, начальницька, самовпевнена, невиразна, зарозуміла, запальна, поспішна, зважена, запальна, полум'яна, незрозуміла, дохідлива, зрозуміла, незрозуміла, заумна, спонтанна, коротка, затягнута, надихаюча, нудна, дотепна, сувора, невпевнена, вимучена, блискуча, блискуча, єхидна, жартівлива, уїдлива, звинувачуюча, виправдувальна, наклепницька, імпровізована, натхненна, підступна, улеслива, уїдлива, саркастична.

Які з характеристик мовлення властиві її діловим різновид? Чому?

*Завдання 2.* Дайте максимальну кількість визначень до мови співрозмовників в наступних ситуаціях:

- а) в домашній обстановці;
- б) на параді;
- в) в суді (позивач, відповідач, суддя);
- г) в ситуації ділових переговорів;
- д) в дружньому колі.

*Завдання 3.* Нейтральну фразу, наприклад, «Комунікативна сторона спілкування передбачає обмін інформацією, пов'язаною з конкретною поведінкою співрозмовників» скажіть по черзі



наступним тоном: впевненим, злостивим, питальним, інтимним, істеричним, менторським, невпевненим (боязким).

*Завдання 4.* Вимовте фразу «Добрий день, пані та панове» урочистим, а потім зневажливим тоном, але вже в оточенні мінімального контексту, що пояснює і виправдовує цей тон.

*Завдання 5.* Прочитайте якомога виразніше наступний текст:

«Міг би ти мені позичити твого осла на сьогодні?» - запитав у Насреддіна один селянин. «Я радий би допомогти тобі, друже мій. Моє серце жадає допомоги правовірній людині. Але вся справа в тому, що я вже позичив його іншій людині ». Селянин розчулився і став дякувати благородній людині за добрі слова. Але в цей момент його голос заглушив крик осла зі стійла. Здивований селянин запитав: «Як ?! Я тільки що чув крик твого осла! ». Ходжа розгнівався: «Я ж сказав тобі, що осла тут немає. Кому ти віриш - мені, благородному, або крику дурного осла ?! »

*Завдання 6.* Замініть слова на евфемізми.

Бродяга - людина без певного місця проживання;	Товстий – великий, крупний;
Шкідливий (людина) - ...	Жирний – ...
Скупий - ...	Худюща - ...
Маленький ростом - ...	Карлик - ...
Вульгарний - ...	Чайник - ...
Хитрий вчинок - ...	Ти все наплутав - ...
Дивний - ...	Він не гарний, мені він не подобається ...
Старий (людина) - ...	Нюня - ...
Інвалід - ...	Тупий - ...
Дебіл - ...	Треба - ...
Боягузливий - ...	Хочу - ...
Слабка жінка - ...	Страшно - ...
Грубий - ...	Невдача - ...
Безвідповідальний - ...	Провал - ...
Вискочка - ...	Провальний - ...
Дешева річ - ...	Ненадійний - ...
Недолугий - ...	

З якою метою в процесі проведення переговорів використовується вміння замінювати слова евфемізмами?

*Завдання 7.* Зіставте вміст стовпців, визначаючи комунікаційні ефекти ораторського інструментарію ділового мовлення

<i>Ефект візуального іміджу</i>	Правильна побудова речень, правильні наголоси, використання метафор, гіпербол тощо.
<i>Ефект перших фраз</i>	Мова повинна бути обґрунтованою, переконливою, логічною, викликати співроздуми і осмислення інформації
<i>Ефект аргументації</i>	Є одним з дієвих риторичних прийомів підтримки уваги аудиторії. Цей ефект заснований на заздалегідь продуманому розподілі на протязі мовлення нових думок і аргументів, періодичній інтерпретації раніше сказаного. Таким чином, оратор активізує увагу слухачів, вкидаючи через певні часові інтервали порції «свіжої» інформації

<i>Ефект порційного викиду інформації</i>	Зосередження цікавої інформації, з елементами оригінальності, відразу приковує до себе увагу, на початку виступу.
<i>Ефект художньої виразності</i>	Тому, хто вміє вчасно пожартувати, вставити дотепне зауваження, щастить значно більше, ніж тому, хто не вміє це робити. Гумор створює природну паузу для відпочинку людей, зближує і налаштовує на доброзичливий лад.»
<i>Ефект релаксації (розслаблення)</i>	З початку людину сприймають за її зовнішнім виглядом, і це перше враження накладає відбиток на подальші взаємини. Тому підприємець повинен взяти на озброєння естетику одягу, поставлену міміку, загострене почуття такту, щоб випромінювати чарівність, заручитися підтримкою співрозмовника елегантними манерами тощо.

*Завдання 8.* Визначте, які мовні стандарти характерні для різних ситуаційних етапів ділової бесіди

Початок бесіди	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дозвольте мені від імені нашої фірми подякувати вам за участь в сьогоднішньому обговоренні та висловити надію на подальшу співпрацю з вами.</li> <li>• На ваше запитання важко дати однозначну відповідь. Справа в тому що...</li> <li>• На це можна відповісти тільки в узагальненому вигляді.</li> <li>• На закінчення бесіди я хотів би ...</li> <li>• Я вважаю, що сьогодні ми обговорили всі наші запитання.</li> <li>• Я вважаю, що проблему ... можна вважати вирішеною.</li> <li>• Я бачу це тільки в найзагальніших рисах.</li> <li>• Мені важко судити про це.</li> <li>• Ми дотримуємося іншої точки зору.</li> <li>• В принципі ми згодні з більшістю ваших пропозицій, але у нас є низка заперечень і зауважень.</li> <li>• Погодитися з вашим варіантом ... складно, оскільки його реалізація може викликати певні складності.</li> <li>• Приносимо наші вибачення за ...</li> <li>• Ще раз прошу вибачити мене за ...</li> <li>• Прийміть наші вибачення за ...</li> <li>• Якщо вас не дуже обтяжить (утруднить) ...</li> <li>• Я буду дуже вдячний (вдячний), якщо ...</li> <li>• Ми дуже розраховуємо на вашу допомогу в ...</li> <li>• Я хотів би просити вас про ...</li> <li>• Мені б хотілося отримати від вас додаткову інформацію з цього питання.</li> <li>• Нас не цілком влаштовують запропоновані вами умови.</li> <li>• Ми бачимо вирішення цієї проблеми в дещо іншому світлі.</li> <li>• Мене трохи бентежить наявність ...</li> <li>• Я б дуже просив вас уточнити ... оскільки за цим</li> </ul>
Вирази схвалення і згоди	
Вирази бажання відстоювати свою точку зору	
Вирази прохання	
Вирази вибачення	
Вирази сумніву і невизначеності	
Вирази несхвалення, незгоди і відмови	
Вирази бажання уникнути відповіді	
Фрази, які свідчать про завершення бесіди	

	<p>фактом у мене є абсолютно протилежна інформація.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Мені не зовсім зрозуміло ваше бажання, пов'язане з ...</li> <li>• Мені здається, що ми дещо відхилилися від теми нашої розмови. Тому я пропоную повернутися до обговорення попереднього пункту нашої угоди.</li> <li>• Я бачу вирішення цього питання по іншому. У зв'язку з цим я хотів би пояснити ...</li> <li>• Я вважаю, що ви погодитеся з наявністю і іншого варіанту вирішення цього питання, який мені хотілося б зараз з вами обговорити.</li> <li>• Хотілося б, щоб ви уточнили питання про ...</li> <li>• Цей пункт наших заперечень не викликає.</li> <li>• Думаю, що ми можемо домовитися і про ...</li> <li>• Я цілком поділяю вашу точку зору на ...</li> <li>• Сьогодні я пропоную обговорити ...</li> <li>• Я вважаю, що нам перш за все слід обговорити ...</li> <li>• Я думаю, що ми почнемо нашу розмову з ...</li> <li>• • Нашу бесіду відповідно до раніше досягнутої домовленості доцільно, на мій погляд, почати з ...</li> </ul>
--	---

Завдання 9. Наведіть мовні стандарти, які допомагають провести комерційні переговори.

Фрази, які допомагають представити свою компанію	Наша компанія створена (утворена) в ... році. Її засновниками є ... Річний оборот фірми становить ... Підприємство спеціалізується (на, в області) ... Компанія надає послуги ... Фірма здійснює посередництво ... Фірма здійснює продаж ... Підприємство випускає ...
--	--

- 1) фрази, які використовуються для вираження мети візиту;
- 2) фрази, пов'язані з виразом комерційних пропозицій;
- 3) фрази, що дозволяють вказати на форму угоди;
- 4) фрази дають можливість уточнити зміст угоди (контракту).

## МОДУЛЬ № 2 «УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ»

### ТЕМА 1. КОНФЛІКТ: СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА, КЛАСИФІКАЦІЯ. ТЕМА 2. ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ. ТЕМА 3. ВНУТРІШНЬООСОБИСТІСНІ КОНФЛІКТИ

1. Конфлікт і конфліктна ситуація в сучасних теоріях.
2. Визначення природи конфлікту у функціональній теорії, теорії соціальних груп, теорії конфліктного функціоналізму, когнітивній концепції, теорії поля, психоаналітичних уявленнях про природу індивіда.
  1. Рівні прояву конфліктів: емоційний, когнітивний, поведінковий, регулятивний, комунікативний.
  2. Структура конфлікту. Пізнавальний, емоційний, вольовий і мотиваційний компоненти у структурі конфлікту.
  3. Класифікація конфліктів: за джерелом виникнення, за змістом, значущістю, типом розв'язання, формою виявлення, типом структури стосунків, соціальним результатом, обсягом соціальної взаємодії тощо.

1. Внутрішньоособистісний конфлікт як суперечність між найсуттєвішими тенденціями особистості, як необхідна умова розвитку самосвідомості, як захист Я-образу у світлі сучасних теорій особистості.
2. Причини виникнення внутрішньоособистісного конфлікту. Конфліктна особистість.
3. Поняття про психологічний захист і його генезис. Характеристики захисних механізмів: раціоналізація, витіснення тощо. Розв'язання внутрішньоособистісного конфлікту з позицій гуманістичної психології.

### Рекомендована література

1. Фішер. Р. Шлях до ТАК. Як вести переговори, не здаючи позицій. / Роджер Фішер, Вільям Юрі, Брюс Паттон. 3-є вид. К. : Основи, 2016. 220 с.
2. Кеннеді Г. Домовлятися завжди. Як досягати максимуму в будь-яких переговорах; пер. з англ. Тетяни Микитюк. Харків: Книжковий Клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2016. 336 с.
3. Кемп Дж. Спершу скажи "НІ". Інструменти професійного переговорника; пер. з англ. О.Кальнової. К. : Наш Формат, 2019. 256 с.
4. Картер А. Не бійся спитати. 10 кроків до вдалих переговорів. К.:Лабораторія, 2021. 224 с.
5. Кехейн А. Взаємодія з ворогом. Як працювати з людьми, з якими ви не згодні, які вам не подобаються і яким ви не довіряєте. К.:Лабораторія, 2020. 159 с.
6. Чалдині Р. Переконання: революційний метод впливу на людей; пер. з англ. Тетяни Микитюк. Харків: Книжковий Клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2017. 351 с.
7. Портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>

### Методичні рекомендації

Під час самостійної підготовки доцільно опрацювати лекційний матеріал, літературні джерела та сформулювати відповіді на питання теми. Також виконайте представлені завдання.

*Виконайте тести:*

1. Конфлікт – це...
  - а) стосунки між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються протиборством за наявності протилежних мотивів чи суджень;
  - б) стосунки між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються єдиномисленням за наявності протилежних мотивів чи суджень;
  - в) процес розгортання воєнних дій однієї країни на території іншої з метою захоплення територій півночі.
2. Основна ознака конфлікту:
  - а) каліцтво сторін конфлікту;
  - б) взаємний прибуток;
  - в) взаємний збиток;
  - г) публічне оголошення.
3. Дія однієї зі сторін, що торкається навіть ненавмисне інтересів іншої сторони – це:
  - а) конфлікт;
  - б) інцидент;
  - в) конфліктна ситуація;
  - г) образ конфлікту.
4. Внутрішньо-, міжособистісний, груповий – це види конфлікту за ознакою:
  - а) спрямованості впливу;
  - б) сфери прояву;
  - в) ступеню виразності;
  - г) немає вірної відповіді;
  - д) кількості учасників.
5. Комплекс заходів, спрямованих на відтягування чи недопущення виникнення конфлікту, а також на зниження його деструктивного впливу на різні сторони соціальної сфери – це:

- а) метод фінансового аналізу;
  - б) запобігання виникненню конфлікту;
  - в) профілактика конфлікту.
6. Створення відповідних органів, робочих груп з регулювання конфліктної взаємодії – це:
- а) легітимізація;
  - б) управління конфліктом;
  - в) інституалізація.
7. Відображення предмету конфлікту у свідомості суб'єктів – це:
- а) позиції сторін-конфліктерів;
  - б) немає правильної відповіді;
  - в) умова конфлікту;
  - г) уява.
8. Що означає з латинської conflict?
- а) протиборство;
  - б) антипатія;
  - в) зіткнення .
9. Які з наведених типів поведінки є найбільш ефективними при вирішенні конфлікту?
- а) капітуляція
  - б) співробітництво
  - в) консенсус
  - г) адаптація
10. Яким чином учасник конфлікту може брати участь у конфлікті?
- а) свідомо;
  - б) випадково;
  - в) проти своєї волі;
  - г) підсвідомо;
  - д) всі відповіді правильні.
11. Яка послідовність розвитку конфлікту є правильною?
- а) передконфліктна ситуація => інцидент => третя стадія конфлікту => стадія розвитку конфлікту => кульмінація => вирішення конфлікту => переговори => пост.- конфліктна стадія;
  - б) передконфліктна ситуація => інцидент => стадія розвитку конфлікту => кульмінація => вирішення конфлікту => переговори => пост.- конфліктна стадія;
  - в) передконфліктна ситуація => інцидент => третя стадія конфлікту => стадія розвитку конфлікту => кульмінація => вирішення конфлікту => після конфліктна стадія.
12. За кількістю учасників конфлікти поділяються на:
- а) внутрішньоособисті;
  - б) міжособисті;
  - в) міжгрупові;
  - г) багатогрупові;
  - д) одноосібні.
13. Які типи інциденту розрізняють за характером виникнення?
- а) об'єктивні цілеспрямовані інциденти;
  - б) суб'єктивні нецілеспрямовані інциденти;
  - в) об'єктивні нецілеспрямовані інциденти;
  - г) суб'єктивні цілеспрямовані інциденти.
14. За сферою прояву конфлікти поділяються на:
- а) економічні;
  - б) соціальні;
  - в) політичні;
  - г) організаційні
  - д) ідеологічні;
  - е) соціально-побутові;

ж) соціально-психологічні.

15. Назвіть основні функції конфлікту:

- а) інформаційно-пізнавальна;
- б) інтеграція персоналу;
- в) стимулювання адаптації соціальної системи до середовища, що змінюється;
- г) мотивація персоналу;
- д) всі відповіді правильні.

16. Що відноситься до структурних методів управління конфліктами?

- а) роз'яснення вимог до роботи;
- б) використання координаційних та інтеграційних механізмів;
- в) встановлення загально-організаційних комплексних цілей;
- г) використання системи винагороди.
- д) всі відповіді правильні.

17. Конфліктогени - це:

- а) слова, дія чи бездіяльність, котрі можуть призвести до конфлікту;
- б) проявлення конфлікту;
- в) причини конфлікту проявлене соціальним статусом особистості;
- г) стан особистості, який настає після вирішення конфлікту.

18. До яких типів конфліктогенів відносяться такі дії: "Накази, погрози, зауваження, критика, звинувачення та насмішка"

- а) поблажливе відношення;
- б) негативне відношення;
- в) менторське відношення ;
- г) порушення етики;
- д) нечесність та нещирість.

19. До яких типів конфліктогенів відносяться такі дії: "принизливе втішання, принизлива похвала, докір"?

- а) зухвальство;
- б) порушення етики;
- в) регресивна поведінка;
- г) поблажливе відношення;
- д) негативне відношення.

20. Зміст управління конфліктами включає:

- а) прогнозування, попередження (стимулювання), регулювання, дозвіл;
- б) прогнозування, попередження(стимулювання), дозвіл;
- в) прогнозування, регулювання, дозвіл;
- г) прогнозування, аналіз конфліктної ситуації, попередження (стимулювання), дозвіл.

### *Тест 1 "Самооцінка конфліктності"*

Порядок робот:.

Виберіть до кожного твердження варіант відповіді. Якщо жоден з варіантів не підходить, то це твердження при підрахунку отримує 2 бали.

1. Уявіть, що в громадському транспорті починається суперечка. Що ви застосуєте:

- а) уникаю втручання у суперечку;
- б) я можу втрутитися, встати на бік потерпілого, того, хто правий;
- в) завжди втручаюсь і до кінця відстоюю свою точку зору?

2. На зборах ви критикуєте керівництво за допущені помилки:

- а) завжди;
- б) так, але залежно від мого особистого ставлення до керівника;
- в) ні

3. Ваш безпосередній начальник повідомляє свій план роботи, який вам здається нераціональним. Чи запропонуєте ви свій план, який здається вам кращим:
- а) якщо друзі мене підтримують, то так;
  - б) авжеж, я запропоную свій план;
  - в) боюся, що за це мене можуть позбавити премії?
4. Чи любите ви сперечатися зі своїми колегами, друзями:
- а) тільки з тими, хто не ображається і коли суперечки не псують наші відносини;
  - б) так, але за принциповим, важливим питанням;
  - в) я сперечаюсь зі всіма та з будь-якого приводу.
5. Хтось намагається обійти вас у черзі. Ваша реакція:
- а) думаю, що я не гірше за нього, теж спробую обійти чергу;
  - б) обурююсь, але про себе;
  - в) відверто висловлюю своє незадоволення?
6. Уявіть, що розглядається проект, у якому є сміливі ідеї, але є й помилки. Ви знаєте, що від вашої думки буде залежати доля цієї роботи. Як ви вчините:
- а) висловлюсь і про позитивні, і про негативні сторони цього проекту;
  - б) відзначу позитивні сторони проекту і запропоную надати автору можливість продовжити його розробку;
  - в) почну критикувати: щоб бути новатором, не можна допускати помилок?
7. Уявіть, що мати говорить вам про необхідність економії та бережливості, про ваше марнотратство, а сама те й робить, що купує дорогі старовинні речі. Вона хоче знати вашу думку про свою останню покупку. Що ви їй скажете:
- а) схвалюю покупку, якщо вона принесла їй задоволення;
  - б) у цієї речі немає художньої цінності;
  - в) постійно сварюся, сперечаюся з нею через це?
8. У парку ви зустріли дітей, які курять. Як ви реагуєте:
- а) роблю їм зауваження;
  - б) думаю, навіщо псувати собі настрої через чужих, погано вихованих дітей;
  - в) якщо б це було не в громадському місці, я б їм показав?
9. У ресторані ви помічаєте, що офіціант обрахував вас:
- а) у такому разі я не дам йому чайових, хоча й збирався це зробити;
  - б) попрошу, щоб він ще раз, у моїй присутності, склав розрахунок;
  - в) скажу йому все, що про нього думаю.
10. Ви у будинку відпочинку. Адміністратор займається сторонніми справами, сам розважається замість того, щоб виконувати свої обов'язки: стежити за прибиранням у кімнатах, складанням меню... Це вас обурює:
- а) я знаходжу засіб пожалітися на нього, нехай його покарають або навіть звільнять з роботи;
  - б) так, але якщо я навіть і висловлю свої претензії, навряд чи це щось змінить;
  - в) прискіплююся до обслуговуючого персоналу – кухаря, прибиральниці або зриваю свій гнів на оточуючих?
11. Ви сперечаєтесь зі своїм молодшим братом (сестрою) і переконуєтесь, що він правий. Чи визнаєте ви свою помилку:
- а) ні;
  - б) так, визнаю;
  - в) намагатимусь примирити наші погляди?

Ключ до тесту :

## Ключові відповіді

Відповідь	Питання										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
а	4	0	2	4	2	4	0	4	0	0	0
б	2	2	0	2	4	4	2	4	2	4	4
в	0	4	4	0	2	0	0	2	0	2	2

Оцінка результатів:

*Від 30 до 44 балів.* Ви тактовні. Не любите конфліктів. Вмієте їх залагоджувати, легко уникаєте критичних ситуацій. Коли вам доводиться вступати у суперечку, ви враховуєте, як це може відобразитися на вашому службовому становищі або приятельських стосунках. Ви прагнете бути приємним для навколишніх, але коли їм потрібна ваша допомога, ви не завжди зважуєтесь її надати. Чи не думаєте ви, що цим втрачаєте повагу до себе в очах інших?

*Від 15 до 29 балів.* Про вас говорять, що ви конфліктна особистість. Ви рішуче відстоюєте свою думку, незважаючи на те, як це вплине на ваші службові та особисті стосунки. І за це вас поважають.

*До 14 балів.* Ви дріб'язкові, шукаєте привід для суперечок, більшість з яких зайва. Любите критикувати, але тільки коли вигідно вам. Ви нав'язуєте свою думку, якщо навіть неправі. Ви не образитесь, якщо вас будуть вважати схильним до скандалів. Подумайте, чи не приховується за вашою поведінкою комплекс неповноцінності.

### Тест 2 “Графік конфліктності”

Порядок роботи:

Необхідно оцінити кожне твердження лівої та правої колонки парами (табл. 1.2). При цьому слід відмітити, на скільки балів у вас виявляється властивість, що наведена у лівому стовпчику. Оцінка здійснюється за 7-бальною шкалою. 7 балів значить, що дана властивість виявляється завжди, 1 бал – властивість не виявляється зовсім.

#### Самооцінка конфліктності

1. Рветесь в суперечку	7 6 5 4 3 2 1	1. Ухиляєтесь від суперечки
2. Свої висновки супроводжуєте тоном, що не виносить заперечень	7 6 5 4 3 2 1	2. Свої висновки супроводжуєте тоном, що вибачається
3. Вважаєте, що досягнете свого, якщо будете завзято заперечувати	7 6 5 4 3 2 1	3. Вважаєте, якщо будете заперечувати, то не досягнете свого
4. Не звертаєте уваги на те, що інші не сприймають доводів	7 6 5 4 3 2 1	4. Жалкуєте, якщо бачите, що інші не сприймають доводів
5. Суперечливі питання обговорюєте в присутності опонента	7 6 5 4 3 2 1	5. Міркуєте щодо суперечливих проблем у відсутності опонента
6. Не засмучуєтесь, якщо потрапляєте у напружені обставини	7 6 5 4 3 2 1	6. У напружених обставинах відчуваєте себе ніяково
7. Вважаєте, що у суперечці потрібно виявляти свій характер	7 6 5 4 3 2 1	7. Вважаєте, що у суперечці не потрібно демонструвати свої емоції
8. Не поступаєтесь у суперечках	7 6 5 4 3 2 1	8. Поступаєтесь у суперечках
9. Вважаєте, що люди з легкістю виходять з конфлікту	7 6 5 4 3 2 1	9. Вважаєте, що люди насилу виходять з конфлікту
10. Якщо вибухаєте, то вважаєте, що без цього неможливо	7 6 5 4 3 2 1	10. Якщо вибухаєте, то скоро відчуваєте почуття провини

Оцінка результатів:



На кожному рядку потрібно з'єднати відмітки за балами та побудувати свій графік. Відхилення від середини (4) вліво означає схильність до конфліктності, а відхилення вправо буде вказувати на схильність до уникнення конфліктів.

Підрахуйте загальну кількість вибраних балів. Сума, що дорівнює 70 балів, вказує на дуже високий рівень конфліктності; 60 балів – на високий рівень; 50 балів – на виражену конфліктність. Кількість балів 11 – 15 говорить про схильність до уникнення конфліктних ситуацій.

#### **Питання для самоперевірки**

1. Конфлікт і конфліктна ситуація в сучасних теоріях.
2. Визначення природи конфлікту у функціональній теорії, теорії соціальних груп, теорії конфліктного функціоналізму, когнітивній концепції, теорії поля, психоаналітичних уявленнях про природу індивіда.
3. Рівні прояву конфліктів: емоційний, когнітивний, поведінковий, регулятивний, комунікативний.
4. Структура конфлікту. Пізнавальний, емоційний, вольовий і мотиваційний компоненти у структурі конфлікту.
5. Класифікація конфліктів: за джерелом виникнення, за змістом, значущістю, типом розв'язання, формою виявлення, типом структури стосунків, соціальним результатом, обсягом соціальної взаємодії тощо.
6. Внутрішньоособистісний конфлікт як суперечність між найсуттєвішими тенденціями особистості, як необхідна умова розвитку самосвідомості, як захист Я-образу у світлі сучасних теорій особистості.
7. Причини виникнення внутрішньоособистісного конфлікту. Конфліктна особистість.
8. Поняття про психологічний захист і його генезис. Характеристики захисних механізмів: раціоналізація, витіснення тощо. Розв'язання внутрішньоособистісного конфлікту з позицій гуманістичної психології.

#### **ТЕМА 4. МІЖОСОБИСТІСНІ КОНФЛІКТИ. ТЕМА 5. ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ. ТЕМА 6. РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ. ТЕМА 7. КОНФЛІКТНІ СИТУАЦІЇ В ДІЛОВИХ БЕСІДАХ І ПЕРЕГОВОРАХ**

1. Міжособистісні конфлікти як відображення суперечностей у стосунках; суперечностей у реалізації комунікативної, інтерактивної і перцептивної функції спілкування.

2. Ефект “ореолу”, каузальна атрибуція і їх вплив на перебіг міжособистісного конфлікту.

3. Стили поведінки в конфліктній ситуації.

4. Причини виникнення міжособистісних конфліктів. Стадії розв'язання міжособистісного конфлікту. Наслідки розв'язання міжособистісного конфлікту: зняття емоційного напруження в стосунках, перебудова ставлення до опонента, перебудова системи міжособистісних стосунків у цілому.

5. Причини виникнення конфліктів в організації. Соціально-психологічна характеристика конфліктів в організації.

6. Типові горизонтальні і вертикальні конфлікти в трудовому колективі.

7. Основні причини конфліктів, зумовлених особливостями стилю керівництва і особистості керівника організації.

8. Профілактика конфліктів в організації. Удосконалення стилю керівництва. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату як передумова профілактики конфлікту.

9. Управління конфліктом в організації: структурний і міжособистісний рівні.

10. Етапи управління: визначення учасників конфлікту, формулювання проблеми, визначення мотивів опонентів, розробка варіантів рішення, ознайомлення опонентів з

варіантами прийняття рішення; аналіз і оцінка організаційно-ділових і психологічних наслідків розв'язання конфлікту.

11. Подолання конфлікту засобами “обходу” конфліктної ситуації. Управління латентними (прихованими) конфліктами.

12. Психологічні особливості передавання і отримання інформації під час ділової бесіди та переговорів. Поняття про вимоги, інтереси, позиції.

13. Типові моделі поведінки на переговорах. Переговори з позиції сили і слабкості та їх характерні особливості. Метод принципів переговорів: стратегія і тактика.

14. Деструктивна переговорна тактика і засоби її подолання.

15. Посередник і його роль у переговорному процесі. Етапи посередництва. Медіація як процедура посередництва, альтернативний метод вирішення конфліктів.

### **Рекомендована література**

1. Фішер. Р. Шлях до ТАК. Як вести переговори, не здаючи позицій. / Роджер Фішер, Вільям Юрі, Брюс Паттон. 3-е вид. К. : Основи, 2016. 220 с.

2. Кеннеді Г. Домовлятися завжди. Як досягати максимуму в будь-яких переговорах; пер. з англ. Тетяни Микитюк. Харків: Книжковий Клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2016. 336 с.

3. Кемп Дж. Спершу скажи "НІ". Інструменти професійного переговорника; пер. з англ. О.Кальнової. К. : Наш Формат, 2019. 256 с.

4. Картер А. Не бійся спитати. 10 кроків до вдалих переговорів. К.:Лабораторія, 2021. 224 с.

5. Кехейн А. Взаємодія з ворогом. Як працювати з людьми, з якими ви не згодні, які вам не подобаються і яким ви не довіряєте. К.Лабораторія, 2020. 159 с.

6. Чалдині Р. Переконання: революційний метод впливу на людей; пер. з англ. Тетяни Микитюк. Харків: Книжковий Клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2017. 351 с.

7. Портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>

### **Методичні рекомендації**

Під час самостійної підготовки доцільно опрацювати лекційний матеріал, літературні джерела та сформулювати відповіді на питання теми. Також виконайте представлені завдання.

Завдання 1.

Проведіть аналіз практичної ситуації та дайте відповіді на питання.

**Бригада слюсарів**

Бригада слюсарів (шість осіб) завжди трималась дуже згуртовано. Члени бригади, не дивлячись на суттєву різницю у віці, часто проводили разом і вільний час. Старші до молодших відносились з певною поблажливістю, заступництвом, молодші до старших – з повагою. Коли один із членів бригади пішов на пенсію, до неї був прийнятий молодий слюсар Акімов, два роки тому закінчив ПТУ. Спочатку до нього відносились з насторогою. Проте через місяць-два між ним і бригадою склались досить дружні відносини, він був прийнятий у колектив, став “своїм”.

Через два місяці ситуація змінилась. Акімову як молодому і не дуже досвідченому спеціалісту доручили виготовлення великої серії стандартних лекал. Використовуючи традиційну технологію, він мав би заробіток на середньому для бригади рівні. Проте Акімов швидко здогадався, як можна раціоналізувати роботу. Він брав десяток заготовок і приварював один до одного. В результаті виходив пакет. Потім він вирізав необхідну форму зразу на всьому пакеті, шліфував боки, роз'єднував пакет та оброблював поверхню кожного лекала. Скоро Акімов перекрив норми виробітку у 3 – 5 разів, заробіток його почав швидко зростати і у півтора рази перевищив заробіток бригадира. На Акімова у бригаді почали коситися і помічати у його поведінці багато недоліків: то виходив невідомо куди, то нав'язувався з непроханою порадою, то, навпаки, мовчав, коли всі намагались порадити товаришу. Згодом, наступив повний розрив відносин. Акімов попросив начальника цеху

перевести його до іншої бригади. Але з'ясувалось, що й інші бригади слюсарів не хочуть його брати до себе. Через місяць Акімов звільнився з заводу.

Питання до ситуації:

1. Проведіть діагностику даного конфлікту.
2. Чи можна було б не допустити дану ситуацію?
3. Запропонуйте шляхи вирішення конфлікту.

Завдання 2.

Проведіть аналіз практичної ситуації та дайте відповіді на питання.

Ситуація «Конфлікт серед вантажників»

Півдня вантажники одного з цехів простоювали без роботи через відсутність вантажу. За 10 хвилин до кінця робочого дня прийшли машини з будівельним матеріалом. Його необхідно було терміново розвантажити, оскільки машини – замовлені, й підприємство буде змушене заплатити штраф у разі простоювання.

Майстер Ломов (звертаючись до робітників):

- Розвантажуйте.

Робітники:

- Знову після роботи. Кому потрібно, той нехай і розвантажує.

Майстер:

- Нема чого розмірковувати! Багато балакаєте! Треба відпускати машини!

Бригадир (нерішуче):

- Треба розвантажувати, хлопці.

Робітники:

- Платіть за понаднормові по 20 умов.од.

Робітник Крюков (досвідчений, авторитетний, 40 років):

- Набридло через день залишатись після роботи. Півдня сиділи без справ. Не можете організувати роботу, а ми віддуваємося, да ще й безплатно. Платіть, а не хочете платити – привозьте вчасно, а ми розвантажимо.

Майстер (звертаючись до бригадира при всіх):

- Що у тебе за бригада?! Хто у тебе бригадир?! Чому не можеш організувати розвантаження?!

Лише дві людини із семи вантажників підтримують бригадира, але розвантажувати не поспішають. Решта збираються додому. Тоді майстер пішов до начальника цеху і пояснив йому стан справ.

Начальник цеху (не вникаючи у подробиці):

- Що це за розмови?! Машини необхідно розвантажувати, а у тебе люди додому зібрались! Чому не можеш нічого зробити?!

Майстер:

- Самому необхідно вчасно підвез організувати. Півдня люди без роботи тинялись.

Начальник цеху:

- Не твоя справа! Клич бригаду!

Приходить бригада. Від її імені виступає Крюков, вимагаючи заплатити за понаднормові по 20 умов.од.

Начальник цеху:

- Платити не буду! Півдня сиділи, не заморились!

Крюков:

- Ходімо додому, хлопці.

Бригада уходить додому, ситуація ускладнюється. Щоб розвантажити машини, необхідно терміново когось шукати.

Майстер пішов у другий цех, де вже працювала друга зміна, і домовляється з її майстром, який погодився відпустити працівників своєї бригади на розвантаження. Вони не спеціалісти

вантажно-розвантажувальних робіт, не мають необхідних засобів і тому вагаються. Тоді майстер Ломов обіцяє їм виплатити по 15 умов.од., бригада погоджується і швидко розвантажує обидві машини. Майстер, показавши куди складати матеріал, пішов, не дочекавшись кінця розвантаження.

На наступний день, коли він прийшов на роботу, дізнався, що Крюков і три вантажника подали заяви про звільнення. Майстер виписав "липовий" наряд за понаднормову роботу бригаді іншого цеху. Проте, так як фонд майстра був вже вичерпаний, а в цеху не були передбачені розцінки за подібні види робіт (вантажно-розвантажувальні роботи виконувала бригада з погодинною, а не відрядною формою оплати праці), він звернувся за допомогою до начальника цеху.

Начальник цеху звернувся до начальника відділу оплати праці, розповів йому все, як було. Начальник цеху:

- Розумієш, сталася така історія. Допоможи з нарядами. Яюсь потрібно викручуватись.

Начальник відділу праці і заробітної плати:

- Так, співчуваю, але допомогти не можу. Підіть до заступника директора.

Заступник директора, вислухавши начальника цеха:

- Скільки часу працювали? Одну годину. По 15 умов.од. на людину? Які гроші? Платити повинні винуватці.

Викликає начальника відділу постачання.

Заступник директора:

- Чому не завезли своєчасно? Скільки це буде продовжуватись? Будеш платити?

Начальник відділу матеріально-технічного постачання:

- А ми не винуваті. Мабуть, не було замовлених машин. Необхідно уточнити у диспетчера.

Заступник директора дзвонить диспетчеру:

- Вчора дві машини з гетанаксом запізнились. Коли будеш працювати за графіком?

Диспетчер:

- Машини направлені своєчасно, але вони простояли на складі, оскільки не працював підйомник.

Заступник директора дзвонить завідуючому складом:

- Ти що, не можеш техніку утримувати в порядку?! Машини знову запізнились! Вантажити необхідно було самому, вручну!

Завідуючий складом:

- Техніка на складі у порядку, але інспектор по техніці безпеки заборонив працювати, оскільки робітник-такелажник не пройшов своєчасно інструктаж і був несподівано усунений від роботи.

До кінця робочого дня до заступника директора надійшла з відділу технічного контролю доповідна записка, у якій повідомлялось про великий брак продукції, виготовленої із завезеного напередодні гетанаксу, оболонку якого пошкодили при розвантаженні. Бригада розвантажувала фольгований гетанакс поспішаючи, без відповідного обладнання. Відповідного інструктажу не було.

Заступник директора видає розпорядження:

1. Непередбачувані витрати на розвантаження гетанаксу оплатити завідуючому складом (150 умов.од.), оскільки саме він відповідає за своєчасне проходження інструктажу по техніці безпеки всіма підлеглими йому робітниками.
2. З майстра Ломова частково утримати вартість бракованої продукції (30 умов.од.).
3. Начальника цеху попередити про необхідність суворого дотримання фінансової дисципліни й упорядкування вантажно-розвантажувальних робіт.

Начальник цеху оголошує догану Крюкову. Майстер Ломов подає заяву про звільнення.

В результаті цих подій через два тижні з цеху звільнилось 5 осіб.

Питання до ситуації:

1. Хто винний у цій виробничій ситуації?
2. Який збиток нанесений цеху?
3. Як можна було б вирішити виробничий конфлікт?

4. Визначити за 10-ти бальною системою ступінь провини у виробничому конфлікті кожного з учасників, зазначивши послідовність.

### **Запитання для самостійного опрацювання**

1. Чому внутрішньоособистісний конфлікт є соціальним?
2. Дайте визначення поняттям “фрустрація”, “стрес”.
3. Що таке внутрішній неусвідомлений конфлікт?
4. Чому внутрішньоособистісний конфлікт може мати негативні наслідки для оточуючих?
5. Назвіть основні способи рішення внутрішньоособистісного конфлікту.
6. Що таке рефлексія? Яка її роль у вирішенні конфлікту?
7. Які Ви знаєте механізми психологічного захисту?
8. У чому полягає позитивний та негативний ефект внутрішньоособистісного конфлікту?
9. Що таке трансакційний аналіз у міжособистісному сприйнятті?
10. Яку роль грають стереотипи і установки в міжособистісному сприйнятті?
11. Назвіть основні варіанти ісходу міжособистісного конфлікту.
12. Що таке “готовність до вирішення конфлікту”, у чому вона виражається?
13. Перелічіть особливості конфлікту “особистість – група”.
14. Перелічіть варіанти конфліктів “особистість – група”.
15. Назвіть форми прояву конфліктів між особистістю і групою.
16. Назвіть основні причини конфлікту між керівником та очолюваним ним колективом.
17. Що лежить в основі міжгрупового конфлікту?
18. Перелічіть варіанти та основні форми прояву міжгрупових конфліктів.
19. Назвіть основні причини подружніх конфліктів. Як ви розумієте “зовнішні та внутрішні причини конфліктів”.
20. У чому специфіка подружніх конфліктів, обумовлених різницею в потребах, інтересах, цінностях?
21. Що таке емоційний подружній конфлікт, які причини виникнення та можливі способи його вирішення?
22. Назвіть основні причини виникнення ролевих конфліктів.
23. У чому полягають конструктивні та деструктивні функції подружніх конфліктів?
24. Що таке організація? Назвіть основні підсистеми організації.
25. Назвіть основні види конфліктів в організації.
26. Назвіть основні функції та можливі наслідки організаційних конфліктів.
27. Які способи попередження організаційних конфліктів Ви знаєте?
28. Назвіть ознаки соціальної напруги в організації.
29. Які способи врегулювання та вирішення організаційних конфліктів ви знаєте?
30. Що таке насилля і в чому воно проявляється?
31. Як обмежити застосування насилля в суспільстві?