

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

**Институт бизнеса и делового администрирования**

УТВЕРЖДЕНА  
ученым советом РАНХиГС  
(в составе ДПП)

Протокол от 20 марта 2025 г. № 3

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Деловые коммуникации**

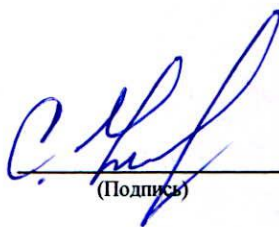
**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ  
(профессиональной переподготовки)**

**Мастер делового администрирования**

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2025

**Автор(ы)–составитель(и):**  
к.психол.н.,  
доцент кафедры ИБДА РАНХиГС  
(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Ублиев Сергей Владимирович  
(Ф.И.О.)

## Оглавление

1. Цель и задачи дисциплины .....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины .....	4
3. Объем дисциплины .....	4
4. Структура и содержание дисциплины .....	5
4.1. Структура дисциплины .....	5
4.2. Содержание дисциплины .....	5
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине .....	8
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине .....	8
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	9
7.1. Основная литература .....	9
7.2. Дополнительная литература .....	10
7.3. Интернет-ресурсы .....	10
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины .....	10



## 1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины развитие коммуникативных навыков и компетенций в рамках подготовки слушателей к основному виду деятельности - руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.

## 2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

**Планируемые результаты обучения дисциплины**

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1- Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПК-7 Владение эффективными бизнес-коммуникациями, умение применять различные методы и технические средства, повышающие эффективность коммуникаций	Знать - базовые модели и эффективных переговоров - определение, структуру и основные типы переговоров	Уметь - подготовить переговоры по основным вопросам своих профессиональных компетенций	Владеть навыками - установления контакта с контрагентами - убеждения в процессе взаимодействия с клиентами, партнерами, сотрудниками

## 3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 50 академических часов

Таблица 2

**Объем дисциплины**

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
<b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>	<b>20</b>	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	8/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	12/12	
<b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>	<b>30</b>	
Промежуточная аттестация	форма	
	час.	3 (Т)
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>	<b>50</b>	



#### 4. Структура и содержание дисциплины

##### 4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

Структура дисциплины													
№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				Форма текущего контроля успеваемости <sup>1</sup> , промежуточно й аттестации		
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ			ПЗ
1.	Теоретический базис переговоров.	6	2	2			4						
2.	Роли участников переговорного процесса	6	2	2			4					ДИ	
3.	Структура переговорного процесса	7	3	2		1	4					ПЗ	
4.	Подготовка к переговорам	7	3	2		1	4					ПЗ	
5.	Обсуждение в переговорах	6	2			2	4					ПЗ	
6.	Предложение в переговорах	6	2			2	4					ПЗ	
7.	Торги на переговорах	4	2			2	2					ПЗ	
8.	Завершение переговоров	4	2			2	2					ПЗ	
9.	Отработка навыков	4	2			2	2					ДИ	
Итого:		50	20	8		12	30						
	Подготовка и сдача экзамена/зачета											3 (Т)	
Всего		50	20	8		12	30						

##### 4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Теоретический базис переговоров.	Определение переговорного процесса, правила деловых игр, задачи деловой игры Три основных разновидности стратегии в переговорах: «выиграл - выиграл», «выиграл - проиграл», «проиграл - проиграл». Методы и приемы ведения переговоров: жесткие (наступательные): активность, всестороннее изучение партнера, настойчивость,	

<sup>1</sup> Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), коллоквиум (К), диспут (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т), практические задания (ПЗ) и др.



Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
	<p>нащупывание слабых мест партнера, позиционное давление, завышение требований, угроза отказа от переговоров, психологическое воздействие;</p> <p>мягкие (оборонительные): робкая "разведка", пассивное поведение, затягивание переговоров, уклонение от них, "вырывание" уступок, выжидание.</p> <p>Обсуждение: в каких случаях применимы разные стратегические подходы статус и как процесс.</p>	
Тема 2. Роли участников переговорного процесса	<p>Роли и функции разных участников процесса переговоров. Роли участников: руководитель и заместитель – лица, излагающие взгляды и позиции по обсуждаемой проблеме от имени компании; секретарь – выполняет функции посредника при решении вопросов организационного обеспечения работы переговоров, обеспечивает письменное оформление документов; эксперты – выступают с доводами и аргументами при подготовке проектов соглашений. В процессе обсуждения этих ролей с учащимися, определяется алгоритм наиболее эффективного использования различных ролей во время ведения переговоров.</p>	<p>Деловая игра «Переговоры о горнопроходческом оборудовании».</p> <p>Краткое описание игры: Для организованного проведения переговоров всем участникам предлагается ознакомиться с условиями деловой игры (отдельное задание для продавцов и покупателей) и придерживаться определяемого порядка и регламента. На первом этапе переговоров каждая сторона должна определить свои позиции и взгляды по обсуждаемой проблеме. Для обмена информацией каждой группе дается время на дискуссию. Затем делегациям будет дано время на проведение переговоров и выработку предложений. На втором этапе делегации должны будут подать свои дополнительные предложения для поиска компромиссного решения. На третьем этапе должно быть подписано соглашение между сторонами. После окончания выводы о том, что из прошедшей игры можно взять в качестве инструментов для реальных переговоров.</p>
Тема 3. Структура переговорного процесса	<p>Модель переговоров как последовательность определенных действий:</p> <p>Подготовка к переговорам</p> <p>Обсуждение</p> <p>Предложение</p> <p>Торг</p> <p>Завершение</p>	
Тема 4. Подготовка к переговорам	<p>Шаги подготовки к переговорам.</p> <p>Важнейшие составляющие переговоров – ориентация на результат и ориентация на человеческие взаимоотношения. Эффективная подготовка к ведению переговоров, с учетом этих двух факторов.</p> <p>На этапе подготовки самое главное - сформулировать для себя свои цели.</p> <p>Переговорщик должен заранее определить свои цели, разбив их по трем группам:</p> <p>перспективные цели</p> <p>вероятные цели</p> <p>обязательные цели</p> <p>Перспективные цели - те, которых вы хотите достичь в идеале.</p> <p>Вероятные цели - менее достижимые, но все</p>	<p>Практическое задание: «Подготовка переговоров по оборудованию».</p>



Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
	<p>же очень желательные.</p> <p>Обязательные цели – те, которые в любом случае должны быть достигнуты.</p> <p>На этом этапе переговоров также очень важно проанализировать возможные уступки противоположной стороны, а также подготовить ответы на вероятные возражения.</p>	
Тема 5. Обсуждение в переговорах	<p>Приемы эффективного обсуждения.</p> <p>Встреча участников переговорного процесса за общим столом предполагает начало дискуссий о взаимно интересующих аспектах сотрудничества. Прежде чем предпринимать какие-нибудь шаги, нужно договориться с собеседником о том, как будут проходить ваши переговоры: в какой форме, что за чем будет следовать и, самое главное, какие критерии будут использованы, и кто их будет устанавливать. На данном этапе происходит обмен информацией и важно помнить о некоторых аспектах:</p> <p>предоставляйте информацию дозированно - стремитесь к равнозначному обмену</p> <p>наблюдайте за реакцией ваших партнеров, поскольку существует так называемый «язык тела» передающий сигналы не меньше средств вербальной коммуникации</p> <p>используйте технику активного слушания – подталкивайте своих партнеров по переговорному столу к более активному высказыванию своих позиций</p>	Практические упражнения
Тема 6. Предложение в переговорах	<p>Компоновка наиболее удачного предложения своих требований.</p> <p>Факторы психологического восприятия: необходимо сначала выдвигать требования, а потом – говорить о том, что получит ваш контрагент.</p> <p>Этап называют «большое ЕСЛИ» или умение делать уступки. Если ваш собеседник во время переговоров предложил вам уступку, то он ждет таких же действий и от вас, - это основное условие переговоров.</p>	Практические упражнения
Тема 7. Торги на переговорах	<p>Основные правила ведения торга на переговорах.</p> <p>Оличие переговоров от продажи - это цели. Переговоры же предполагают, что два человека будут обсуждать предмет вместе. В ходе дискуссии цели могут меняться в зависимости оттого, что скажет противоположная сторона. Поэтому переговорщик должен иметь не одну поставленную перед собой задачу, а несколько, что позволит маневрировать и добиваться успеха.</p> <p>Умение торговаться – это умение маневрировать с использованием различных компонентов (цена, условия поставки, сроки оплаты, гарантии и тому подобное).</p>	Практические упражнения



Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 8. Завершение переговоров	Важнейшие аспекты заключительной части переговорного процесса. Когда все проблемы разрешены, подведите итог тем позициям, по которым вы достигли соглашения, и завершите сделку. Во всех переговорах хорошо себя зарекомендовала практика письменного подтверждения всех деталей во избежание каких-либо недоразумений и возможности услышать фразу: «Да, тут есть еще одна маленькая деталь...».	Практические упражнения
Тема 9. Отработка навыков		Деловая игра «Переговоры о поставках». Краткие рекомендации к игре. Во время подготовки и проведения финальной деловой игры по курсу «Техника ведения переговоров», делаются следующие акценты. Для того чтобы переговоры оказались успешными, предлагается учесть рекомендации: необходимо четко помнить, какой исход переговоров желателен, но не забывать о таких результатах, как признание и поддержание хороших отношений; нужно стремиться понять партнера, его интересы; важно быть при достижении результативного решения терпеливым; нужно твердо отстаивать свои интересы, но доводы выдвигать необходимо с учетом нужд партнера; не стоит прибегать к формулировкам, вызывающим раздражение, и в тоже время не оправдываться; надо помочь партнерам по-новому взглянуть на проблему и переосмыслить свою позицию; необходимо учитывать особенности обстоятельств, при которых проводятся деловые переговоры.

##### 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- изучение лекционных материалов и материалов учебника
- подготовку к промежуточному контролю
- самостоятельное выполнение упражнений по отработке навыков

##### 6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

**Промежуточная аттестация.** Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме письменного итогового теста.

Итоговая оценка складывается из результатов текущего и промежуточного контроля успеваемости слушателя.

**Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.**



- Дайте определение позиционным переговорам
- Что такое НАОС, приведите собственный пример
- Что такое принципиальные переговоры?
- Чем отличаются наиболее важные цели от второстепенных?
- Расскажите о ролях участников переговоров?
- Что включает в себя этап подготовки?
- Какова правильная формулировка своего предложения на переговорах?
- Что включает в себя этап «завершение»?
- Опишите 4 метода принципиальных переговоров
- Что такое «вероятные цели» на переговорах?
- В чем отличие переговоров от продажи?
- Опишите 3 переговорные стратегии
- Какова роль «лидера» на переговорах
- Что представляет собой структура переговорного процесса

Таблица 5

#### Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
<i>зачтено</i>	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он в полной мере, достаточно глубоко и прочно (или хотя бы в целом) усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно, (или хотя бы верно) излагает его во время зачета, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, умеет увязывать теорию с практикой, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом в достаточной мере.
<i>незачтено</i>	Оценка «незачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «незачтено» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

### 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

#### 7.1. Основная литература

1. Асмолова М. Искусство презентации и ведения переговоров – М.: Инфра-М, 2016.
2. Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения. М.: Эксмо, 2020.
3. Эмих О.К., Рыбкин А.Г.: Сложных переговоров не бывает! Алгоритм подготовки и ведения переговоров., Бомбора, 2021.
4. Анищенко И.В., Ложь под микроскопом. Проникающий метод. Быстрое определение лжи и выявление правды, АСТ, 2024.
5. Семенов С.В., Идеальные переговоры. Как добиваться своего в закупках, продажах, бизнесе и жизни., АСТ, 2021.
6. Фишер Роджер, Юри Уильям, Паттон Брюс, Переговоры без поражения. Гарвардский метод., манн, Иванов и Фербер, 2020.
7. Рэнсер Эндрю С., Автгис Теодор А., Переговоры, спор, конфликт. Агрессия против



аргументации, Общество любителей интеллектуальной книги, 2023 г.

### 7.2. Дополнительная литература

1. Бардиер Г. Бизнес-психология (2-е изд., испр.) - М.: Генезис, 2014.
2. Меркулова Н.В. Деловая коммуникация и коммерческая корреспонденция: Учебное пособие. Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2013. Режим доступа: ЭБС "IPRbooks". <http://www.iprbookshop.ru/22672>
3. А.Г. Караяни, В.Л. Цветков. Психология общения и переговоров в экстремальных условиях: Учебное пособие. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. Режим доступа: ЭБС "IPRbooks". <http://www.iprbookshop.ru/15453>
4. Юри Уильям. Преодолевая НЕТ, или переговоры с трудными людьми – М., 2012.
5. Джеймс Фройнд. Переговоры каждый день. Как добиваться своего в любой ситуации. Москва: Альпина Паблишер, 2013. Режим доступа: ЭБС "IPRbooks". <http://www.iprbookshop.ru/22820>

### 7.3. Интернет-ресурсы

1. <http://www.e-rej.ru/>
2. <http://www.federalizm.ru/>
3. <http://www.rbc.ru/>
4. <http://www.gks.ru/>

## 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

**Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.**

- компьютерное и мультимедийное оборудование: используется программа PowerPoint для демонстрации слайдов с учебно-теоретическим материалом курса;
- мультимедийный проектор для проектирования изображения компьютерных слайдов;
- звуковые колонки;
- флип-чарт с блокнотами для записи ключевых идей дискуссии в аудитории;
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)

**Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.**

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.
- пакет лицензионного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader
- программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).