



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



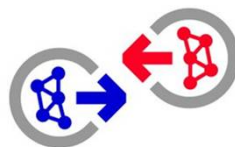
Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»

# Развитие переговорных команд

Дмитрий Устьянцев и Светлана Долгова,  
партнёры Центра Командных Компетенций

01 декабря 2023 г.



# Дмитрий Устьянцев

1. Развитие переговорных навыков
2. Развитие управленческих компетенций
3. Самоорганизация повышение лично эффективности
4. Клиентоориентированный сервис и продажи
5. Проведение управленческих поединков
6. Модерация конференций
7. Проведение стратегических сессий



Центр  
Командных  
Компетенций



ОПОРА РОССИИ



15 лет  
опыта

Более  
1000  
успешных  
проектов

**Дмитрий  
Устьянцев**

Бизнес-тренер,  
Партнер ЦКК, Эксперт  
по развитию команд,  
переговорных и  
управленческих  
навыков



8(983)115-88-81



[ustyantsev@mail.ru](mailto:ustyantsev@mail.ru)



[Ustyantsev.ru](http://Ustyantsev.ru)



[t.me/ustyantsev\\_ru](https://t.me/ustyantsev_ru)

# Светлана Долгова

1. Переговорные компетенции
2. Академия Переговорные команды в партнерстве с ЦКК
3. Управленческие компетенции
4. Создание авторских деловых игр и тренингов
5. Проектирование дистанционных обучающих программ
6. Личная эффективность
7. Модерация конференций
8. Стратегические сессии
9. Подготовка волонтеров
10. Коучинг
11. Авторские путешествия



Центр  
Командных  
Компетенций



ОБЪЕДИНЕННАЯ  
МЕТАЛЛУРГИЧЕСКАЯ  
КОМПАНИЯ



НОРНИКЕЛЬ



ОТКРЫТЫЕ  
ИННОВАЦИИ



СНАБЖЕНИЕ

первый.Бит



PATROL

М.видео



РОСАТОМ



РОСКОСМОС



ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ  
В СФЕРЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

X5Group

ЛИДЕРЫ  
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ



Российский университет  
дружбы народов



РАНХиГС  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



[svetado2009@yandex.ru](mailto:svetado2009@yandex.ru)



[Sdolgova.ru](http://Sdolgova.ru)



[t.me/sadolgova2022](https://t.me/sadolgova2022)

25

лет  
опыта

Более

1200

успешных  
проектов

**Светлана  
Долгова**

Бизнес-тренер  
Эксперт бережливого  
производства  
Партнер ЦКК  
Игропрактик  
Коуч







АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

## Ежегодная онлайн-конференция «Командный менеджмент в XXI веке»



### От переговоров «one to one» к переговорам «team to team»!

#### Результативные переговоры

Для руководителей, участников проектов, менеджеров по продажам

- 3 очных дня
- или
- 6 дистанционных модулей
- 5 переговорных кейсов one to one
- Самодиагностика
- Личный план развития

#### Развитие переговорных команд

Для руководителей, участников проектов, менеджеров по продажам

- 2 очных дня
- или
- 4 дистанционных модуля
- 3 переговорных кейсов team to team
- Диагностика команд
- Командный план развития

#### Переговорные команды в кросс-культурной среде

Для руководителей, участников проектов, менеджеров по продажам, проводящих международные переговоры:

- 3 очных дня
- или
- 6 дистанционных модулей
- 5 переговорных кейсов team to team
- Диагностика команд
- Командный план развития с учётом культур, где работают команды

#### Достижение результата

Поддержка в переговорах:

- one to one
- team to team
- Экспертное консультирование

#### Специальные

Для специальных направлений:

- HR
- Юристы
- Закупки

#### Управление мульти-культурными командами

Для руководителей мульти-культурных команд в России и в других странах:

- ТОП-руководители
- Линейные руководители

#### Кросс-культурные коммуникации и взаимодействие

Для всех, кто работает в мульти-культурных командах в России и в других странах:

- ТОП-руководители
- Линейные руководители
- Линейные сотрудники

Проведение

- Очно
- Дистанционно

Платформы проведения:

- SkillSpace
- ispring

Время проведения:

- По запросу
- По набору групп

Степень поддержки:

- Групповая
- Индивидуальная
- Командно-индивидуальная

Запросить полную программу:

svetado2009@yandex.ru  
ustyantsev@mail.ru  
<https://team5f.ru>





АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

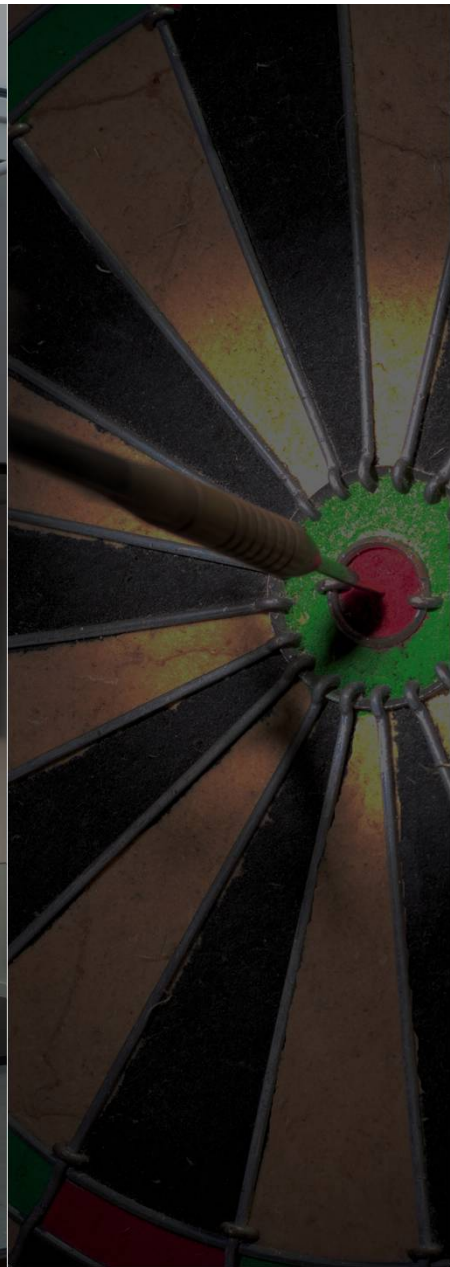
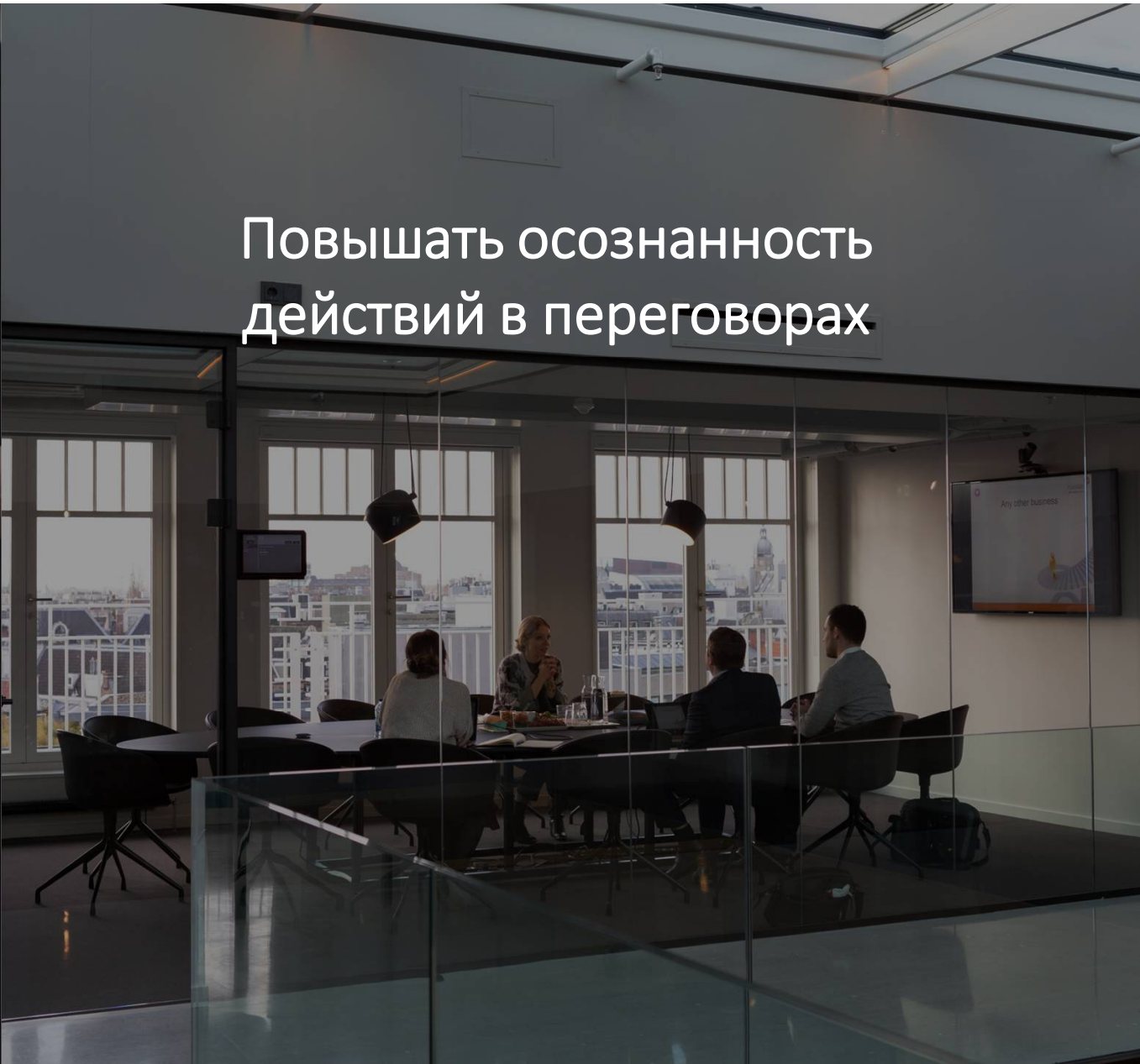
Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»



**Наша Миссия**

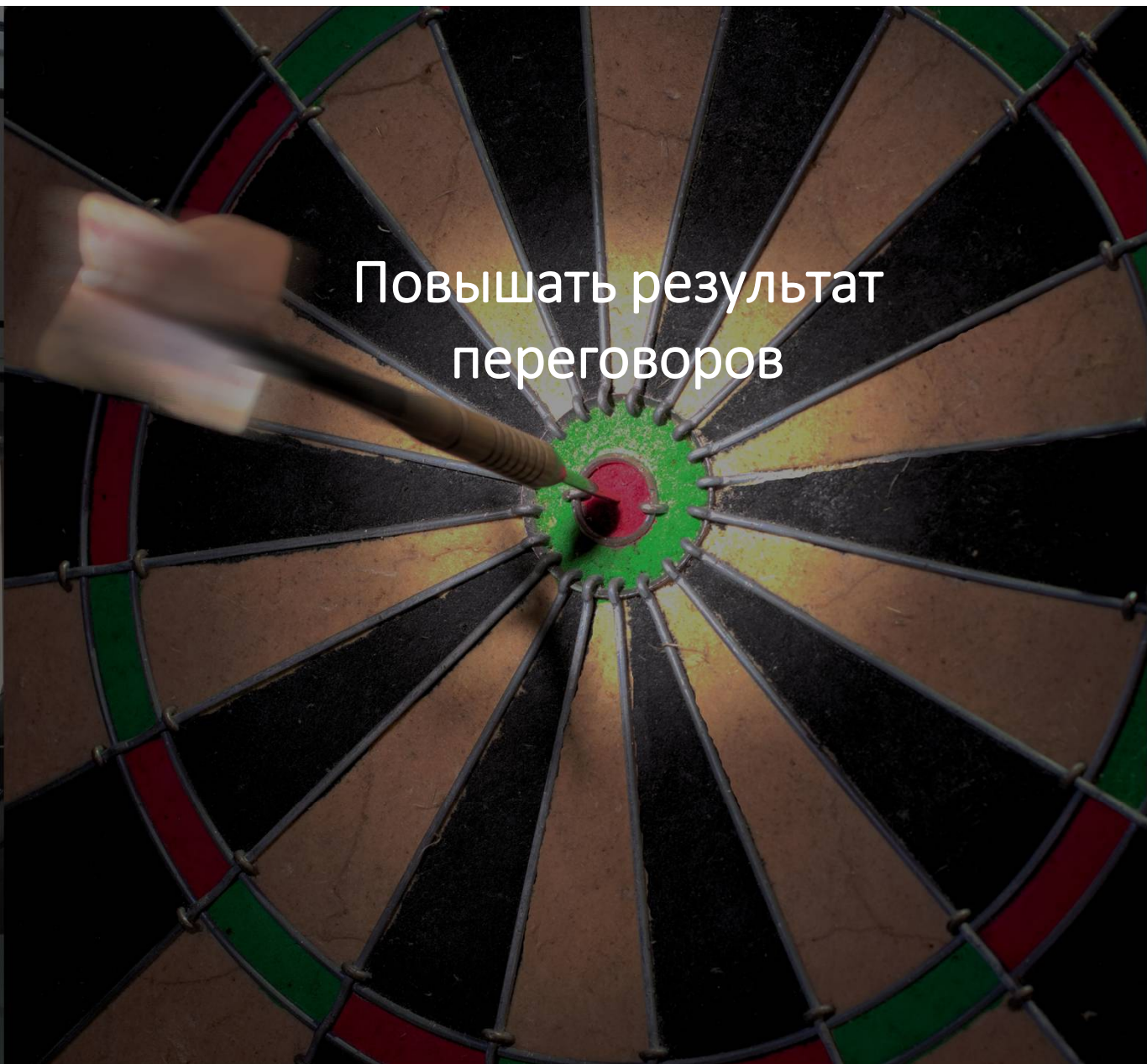
Способствовать развитию  
профессионализма в переговорах





Повышать осознанность  
действий в переговорах





Повышать результат  
переговоров



## О чем поговорим сегодня?



- ? В чем отличие разговоров, продаж и переговоров?**
- ? Что такое переговорная команда?**
- ? Умеем ли мы проводить переговоры в командах?**
- ? В чем сложность проведения переговоров в командах?**
- ? Что дают переговоры в командах?**

## Определение



**Переговоры помогают разрешить разногласия,  
при этом важно, чтобы каждая сторона:**

- 1.** Была заинтересована в их разрешении
- 2.** Имела возможность отказаться и выйти из переговорного процесса

# Теории переговоров для бизнеса



## Гарвардский метод переговоров

- ❓ Жёсткий подход к рассмотрению существа дел
- ❓ Мягкий подход по отношению к участникам переговоров
- ❓ Изучение истинных интересов сторон, совместная оценка с партнером фактического положения дел, рассмотрение альтернативных вариантов, уступки по «ценности», а не давлению, одобрение сделки при взаимной выгоде,
- ❓ Исключает бессмысленное обсуждение, что каждый готов сделать и не сделает никогда

Гарвардский переговорный проект (Harvard Negotiation Project), основана в 1983 г., научная школа Гарвардского Университета, Р.Фишер и Б.Юри 1981 г.



# Теории переговоров для бизнеса



## Кремлевская школа переговоров

Основывается на следующих правилах/механизмах/этапах:

1. «Молчи, и слушай до конца». То есть, сначала нужно выслушать оппонента, а потом показать свою позицию.
2. На следующем этапе переговоров данная школа рекомендует начинать задавать вопросы. Это вызывает у человека эмоциональную реакцию, он начинает дальше вываливать информацию, пока она не закончится.
3. На третьем пункте кремлевской школы оппоненту ситуационно задается шкала ценностей, по которой он управляемо либо «опускается», либо «поднимается» в ходе переговоров, в зависимости от того, что требует решение задачи.
4. На четвертой стадии делают предложение
5. Если же оппонент отказывается, ему искусственно создается длинная зона неизвестного и человек остается один на один с этой проблемой. Когда ему становится невмоготу, он возвращается, и соглашается с четвертым пунктом.

# Теории переговоров для бизнеса



## Европейская школа переговоров

Европейская школа переговоров стоит на следующих 4 столпах:

1. Образование.
  2. Время работы на рынке (опыт, репутация, и т.п.);
  3. Достижения.
  4. Воспитание, этикет.
- ❓ О чем идет речь? В Европейской системе авторитетное мнение имеет тот, кто имеет больше регалий. В данной школе переговоров самое главное значение имеет образование. Статус приобретается человеком за счет статуса того учреждения, которое он закончил. Образование определяет и характер связей, и характер возможностей, и статус в обществе.

# Теории переговоров для бизнеса



## Японская школа переговоров.

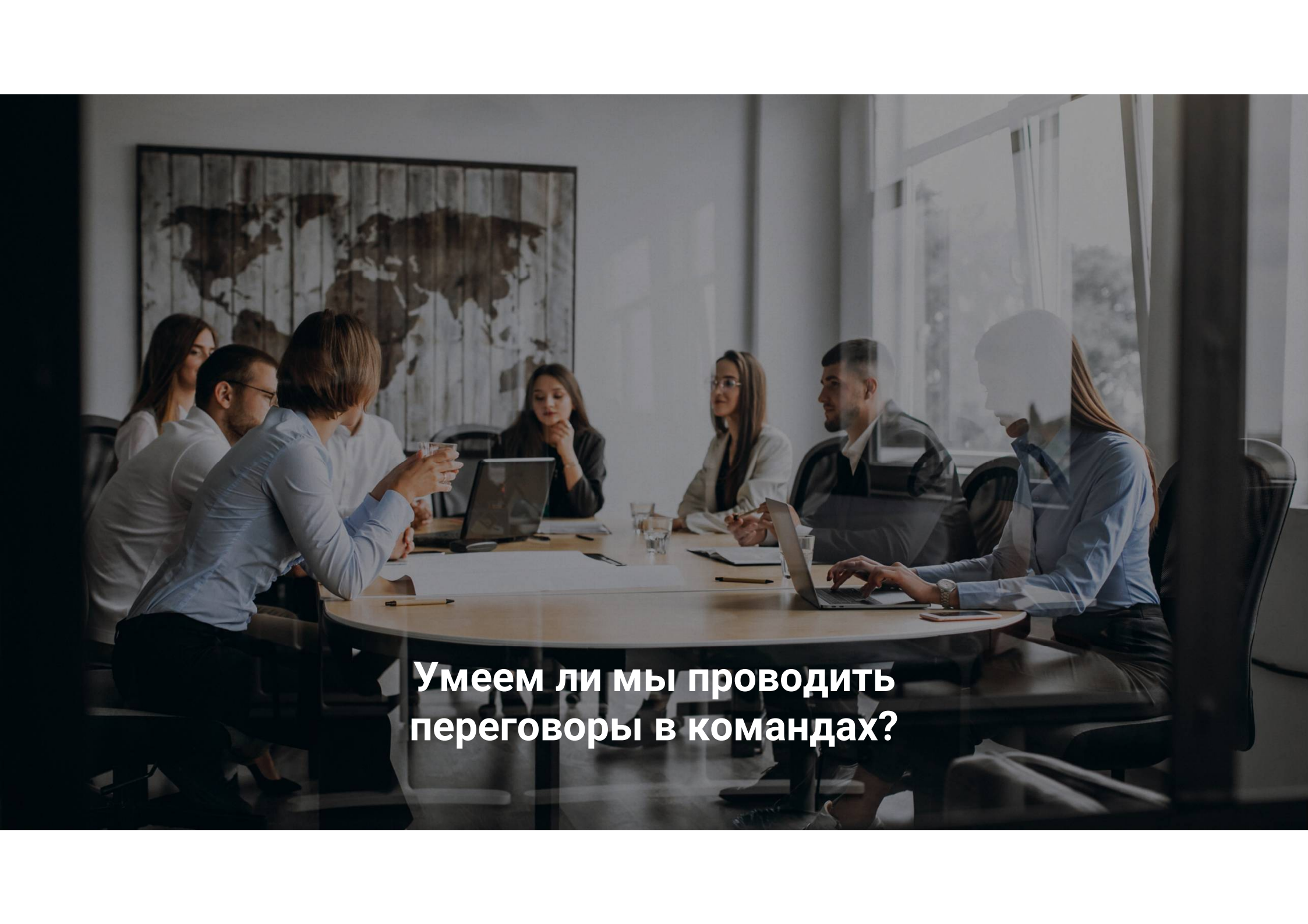
- ❓ В основе японской школы лежит военная тактика и стратегия (трактаты «Сунь Цзы», «Книга пяти колец»).
- 1. При переговорах принято ссылаться на авторитет.
- 2. В японской системе переговоры выигрываются до переговоров (за счет авторитета).
- 3. Отношение и уважение. Вы должны знать с кем вы разговариваете, и вести себя соответствующим способом.
- 4. Философия и вероисповедание.
- ❓ Японская школа переговоров под переговорами подразумевает поединок. Чтобы выиграть нужно уметь вести бой...



## Переговорная команда



– это группа, объединенная общей целью, пониманием кто, что и когда делает, имеющая лидера и обладающая стандартами взаимодействия и поведения, как внутри команды, так и с внешней средой (потенциальным контрагентом), созданная ради достижения оптимального результата переговорного процесса для решения поставленных задач.



**Умеем ли мы проводить  
переговоры в командах?**

# Проверим себя



1. Команда осуществляет подготовку к каждым переговорам
2. Каждый участник переговорной команды знает цели переговоров
3. Каждый участник знают свою роль в переговорах
4. Каждый участник понимает последовательность действий за столом переговоров
5. Каждый участник знает и выполняет правила взаимодействия за столом переговоров

Да

Нет

☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐



A group of people are working in a modern office environment. In the foreground, a man with a beard and glasses is wearing large headphones and looking at a laptop. Next to him, a woman with her hair in a bun is also looking at a laptop. In the background, another woman with glasses is visible. To the right, a man with curly hair and a beard is wearing earbuds and looking at a laptop. Further back, another man with a beard and glasses is looking at a laptop. The office has large windows, a modern chandelier with multiple glass shades, and a small potted plant on the desk. The overall atmosphere is professional and collaborative.

**В чем сложность проведения переговоров в команде?**

# Сложности в переговорном процессе



## Индивидуальные переговоры

1. Невозможно держать все необходимые фокусы внимания
2. Потеря информации о визави
3. Невозможно быть экспертом во всех областях
4. У каждого свои сильные и слабые стороны
5. Неравновесность позиций
6. Односторонний взгляд на ситуацию

## Командные переговоры

1. Каждый действует так, как хочет
2. У каждого своя цель
3. Никто не знает за что отвечает в переговорах
4. Нет понимания позиций и возможностей для сотрудничества
5. Коммуникации с командой визави не управляемы
6. Коммуникации внутри команды видны команде потенциального контрагента



A group of seven business professionals are seated around a large, dark wooden conference table in a modern office setting. The room has large windows in the background. The participants include three men and four women, all dressed in business attire. They are engaged in a meeting, with some looking at laptops, others at documents, and one man smiling. The text is overlaid in the lower center of the image.

**Что нам дают переговоры в команде?  
Какие возможности появятся?**



# Возможности в переговорах



## Индивидуальные переговоры

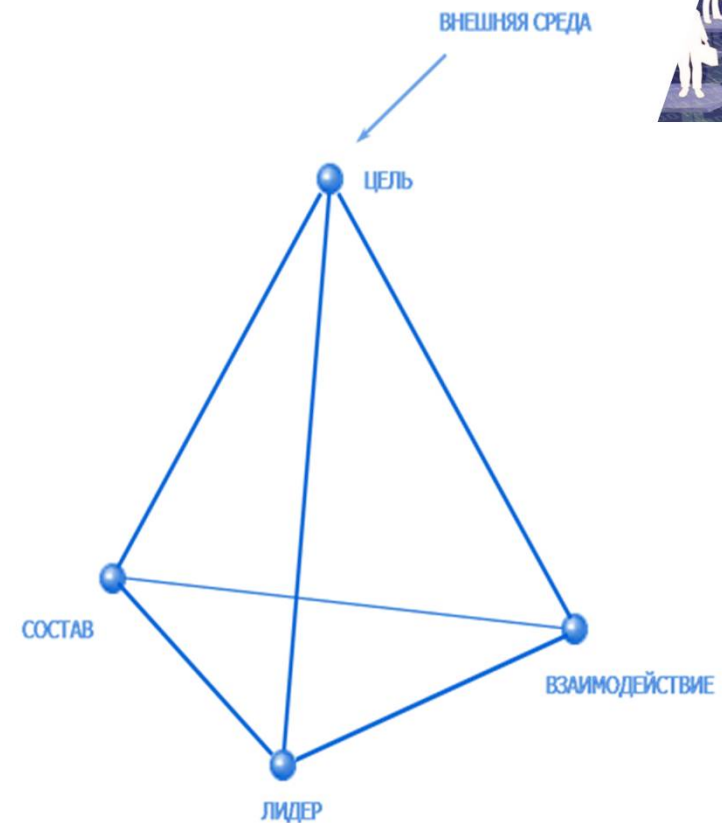
1. Нет разногласий при принятии решений
2. Полная единоличная ответственность
3. Гибкость в проведении/реагировании
4. Нет потребности согласовывать свои действия
5. Меньше стоимость самих переговоров (человеко/час)
6. ....

## Командные переговоры

1. Контроль ситуации/процесса
2. Возможность держать многозадачность и множество фокусов внимания
3. Диагностика участников другой команды
4. Удержание фокусов внимания участников другой команды
5. Сохранение ресурсности участников команды
6. Взаимодополнение, усиление по сильным сторонам

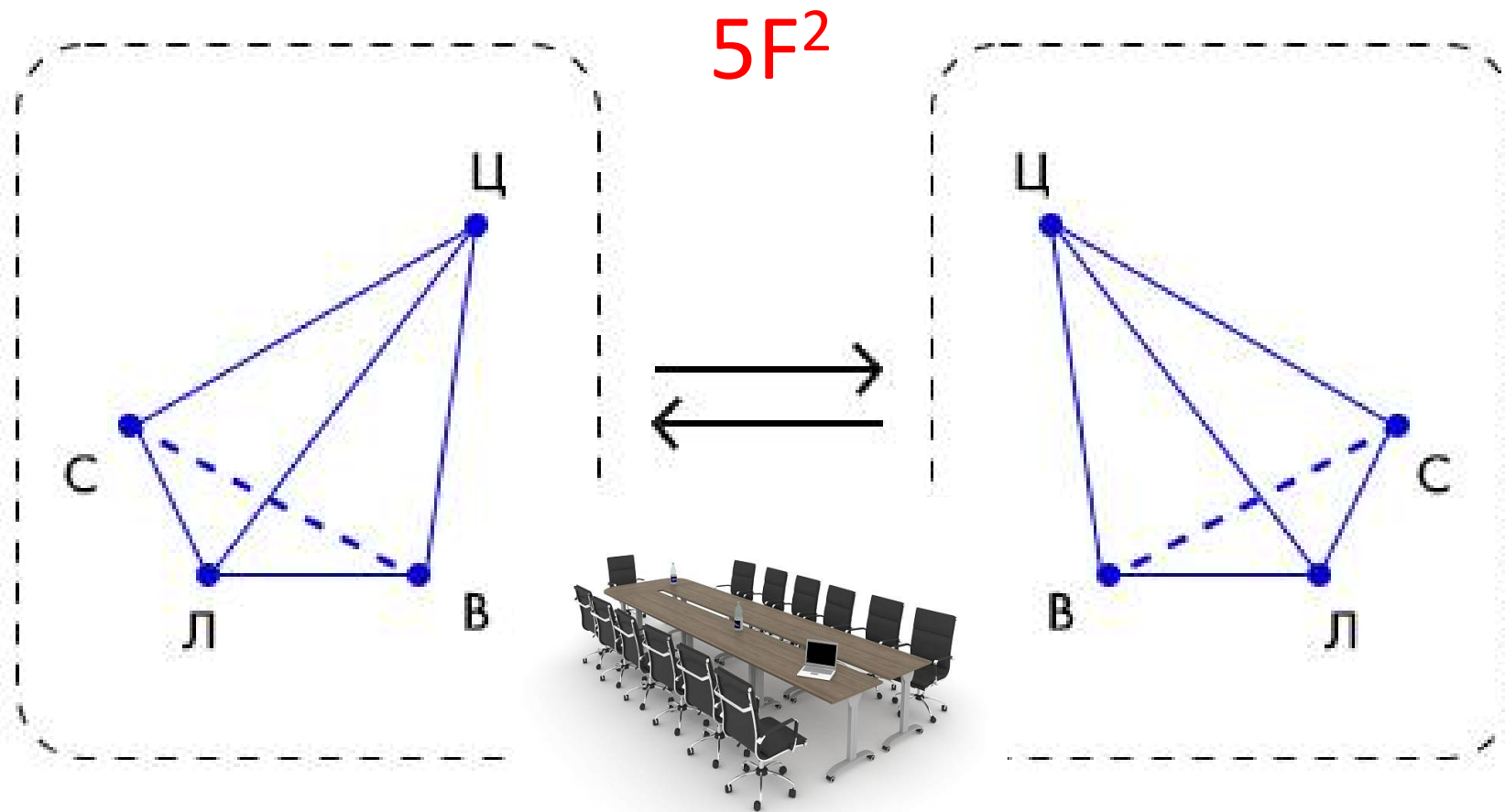
## Модель «5F» команды\*

– это группа единомышленников, объединенная общей целью, авторитетом лидера(ов), пониманием кто, что и когда делает, обладающая стандартами взаимодействия и поведения, созданная ради достижения позитивного контрастного результата, превосходящего ожидания.



\*Определение взято из книги М. Долгова «Геометрия команды, создающая энергию», основного автора модели «5F». (В создании и развитии модели принимали участие бизнес-тренеры Александр Гурихин и Евгений Доценко).





# Схема взаимодействия переговорных команд

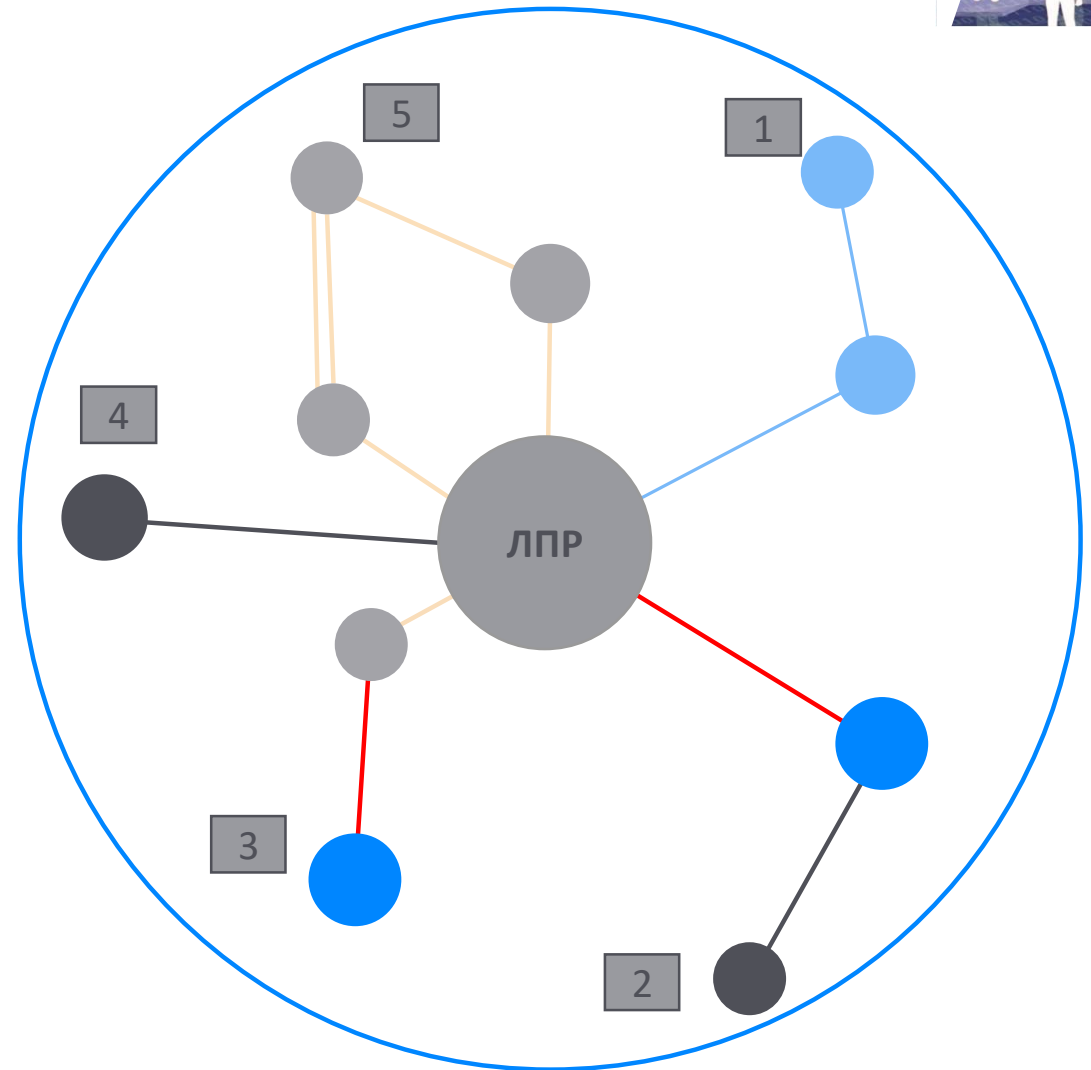


# Схематический пример подготовки переговорной команды (выход на ЛПР)



❓ Задача — выбрать тот путь, который позволит повысить заинтересованность в вас и вашей понимание задачи и потребностей организации

-  Сильно расположен к нам и имеет интерес к сотрудничеству
-  Слабо Расположен к нам и имеет интерес к сотрудничеству
-  Равнодушен к нам и не понятно, какой интерес
-  Сильно отрицательное отношение к нам и нет интереса к сотрудничеству





АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

## Ежегодная онлайн-конференция «Командный менеджмент в XXI веке»



### От переговоров «one to one» к переговорам «team to team»!

#### Результативные переговоры

Для руководителей, участников проектов, менеджеров по продажам

- 3 очных дня
- или
- 6 дистанционных модулей
- 5 переговорных кейсов one to one
- Самодиагностика
- Личный план развития

#### Развитие переговорных команд

Для руководителей, участников проектов, менеджеров по продажам

- 2 очных дня
- или
- 4 дистанционных модуля
- 3 переговорных кейсов team to team
- Диагностика команд
- Командный план развития

#### Переговорные команды в кросс-культурной среде

Для руководителей, участников проектов, менеджеров по продажам, проводящих международные переговоры:

- 3 очных дня
- или
- 6 дистанционных модулей
- 5 переговорных кейсов team to team
- Диагностика команд
- Командный план развития с учётом культур, где работают команды

#### Достижение результата

Поддержка в переговорах:

- one to one
- team to team
- Экспертное консультирование

#### Специальные

Для специальных направлений:

- HR
- Юристы
- Закупки

#### Управление мультикультурными командами

Для руководителей мультикультурных команд в России и в других странах:

- ТОП-руководители
- Линейные руководители

#### Кросс-культурные коммуникации и взаимодействие

Для всех, кто работает в мультикультурных командах в России и в других странах:

- ТОП-руководители
- Линейные руководители
- Линейные сотрудники

Проведение

- Очно
- Дистанционно

Платформы проведения:

- SkillSpace
- ispring

Время проведения:

- По запросу
- По набору групп

Степень поддержки:

- Групповая
- Индивидуальная
- Командно-индивидуальная

Запросить полную программу:

svetado2009@yandex.ru  
ustyantsev@mail.ru  
<https://team5f.ru>







АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

## Ежегодная онлайн-конференция «Командный менеджмент в XXI веке»



## Что включает обучение?

### Уникальные кейсы:

- Реалистичность
- Оценка успешности
- Максимальная включенность
- Видео-анализ

### Развивающая среда:

- Кросс-проверка домашних заданий
- Переговорный клуб
- Видео-анализ коллег
- Обсуждение книг, фильмов, успехов и ошибок
- Набор уникальных материалов для самостоятельного изучения

### Технологичность обучения:

- Удобные платформы
- Индивидуальная обратная связь по каждому домашнему заданию
- Че-листы, технологические карты для применения алгоритмов в практике

### В каждом модуле обучения:

- Видео-лекция
- «Живая» онлайн/очная встреча
- Самостоятельное изучение материалов
- Домашние задания
- Решение кейса
- Кросс-проверка
- Обратная связь от преподавателей

### Поддержка от экспертов-практиков\*:

- Мастер-классы от экспертов
- Обратная связь от преподавателей
- Индивидуальное или командное сопровождение в реальных переговорах, управлении мультикультурной командой
- Консультирование по конкретному запросу

\*Зависит от выбранного тарифа обучения



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»



## Светлана Долгова



+7(915)373-72-91



[Sdolgova.ru](http://Sdolgova.ru)



[svetado2009@yandex.ru](mailto:svetado2009@yandex.ru)



## Дмитрий Устьянцев



+7(983)115-88-81



[Ustyantsev.ru](http://Ustyantsev.ru)



[ustyantsev@mail.ru](mailto:ustyantsev@mail.ru)





АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»



## Спасибо за внимание!

Следующая конференция состоится  
ровно через год, 01 декабря 2024 г.

Приглашаем Вас зарегистрироваться  
на неё по ссылке:

<https://ast-academy.ru/zapis/team2024pre/>



Приглашаем на обучение!  
Отправьте запрос на программу!

