**Тема 1. Приемлемо ли этическое правило: всё дозволено, что полезно и целесообразно?**

Здесь указывается на чревоугодников. Намереваясь снова обличать предавшегося прелюбодеянию, которое происходит от пресыщения и неумеренности, он сильно поражает эту страсть. Здесь говорит он не о запрещенных яствах, – они не позволительны, – а о тех, которые кажутся безразличными. Например: можно, есть и пить, но не следует – с неумеренностью. И вот что чудно и удивительно: как делает во многих других местах, так и здесь он показывает обратную сторону предмета и объясняет, что иногда состоящее в нашей власти не только бесполезно, но и обнаруживает не власть, а рабство. И во-первых, отклоняет от этого, как от неполезного, говоря: не на пользу, а во-вторых, как от ведущего к противоположному: **«ничто не должно обладать мною».** Смысл слов следующий: ты властен есть; сохраняй же свою власть и смотри, чтобы не сделаться рабом этого пожелания. Кто надлежащим образом пользуется им, тот властен над ним; а кто предается ему неумеренно, тот не имеет власти, но становится рабом, а властвует над ним неумеренность. Видишь, как он доказал, что считающий себя властелином сам находится под властью?

 **Тема 2. Покажите, какое значение имел Указ Президента РФ №885 от 12.08.2002. для утверждения этических норм на государственной службе.**

**Государственная гражданская служба субъекта Российской Федерации** – профессиональная служебная деятельность граждан на должностях государственной гражданской службы субъекта Российской Федерации по обеспечению исполнения полномочий субъекта Российской Федерации, а также полномочий государственных органов субъекта Российской Федерации и лиц, замещающих государственные должности субъекта Российской Федерации. В эту категорию государственных служащих попадают практически все чиновники субъектов федерации.

Как основную цель гражданской государственной службы можно выделить обеспечение эффективного функционирования государственных органов. Также эта служба выступает как особый институт реализации функций государства, а именно она выполняет функции правоприменения, правотворчества, правозащиты, регулирования и организации. Для осуществления этих функций государство использует особую категорию людей, которые имеют профессиональную подготовку, обладают особыми полномочиями, а также правами и ответственностью. В Российской федерации профессиональными государственными служащими принято называть институт чиновничества. Их можно определить как группу должностных лиц, которая обладает особым социально-правовым статусом и местом в иерархии государственных организаций. В нашей стране эта особая группа государственных служащих находится на этапе формирования.

Успешное функционирование государства в первую очередь зависит от того, насколько хорошо выполняет свои профессиональные функции каждый отдельный сотрудник. Причем эффективность труда зависит не только от степени владения государственными служащими обычными профессиональными компетенциями, но и от того, какие они разделяют и соблюдают этические нормы. Так, служащий может в большей или меньшей степени трепетно относиться к исполнению своих должностных обязанностей. Кроме того, от его морального облика зависит то, будет проявлять больше или меньше уважения при общении с коллегами и гражданами, уделять больше или меньше внимания репутации своей организации, быть более или менее склонным к предоставлению дискриминирующих преференций, руководствоваться корыстными интересами или интересами государства и общества. Все это сказывается на эффективности работы государственного органа в целом, его прозрачности, степени удовлетворенности граждан качеством предоставления государственных услуг.

Важность совершенствования духовно-нравственных ценностей государственных служащих была отмечена руководством страны еще во время подготовки первого этапа административной реформы. В 2002 году, при перечислении причин, обусловивших наличие ряда проблем в сфере государственного управления, в ряде всего прочего было упомянуто «ослабление прежних норм морали и идеологического воздействия, регулировавших поведение работников органов государственной власти и ставивших барьеры на пути злоупотреблений, коррупции и произвола в этих органах». Первый же проект этического кодекса для чиновников в современной России был подготовлен еще в 2001 году членами фракции СПС, «Яблоко» и ОВР. Проект «Кодекса поведения государственных служащих» был принят Государственной Думой в первом чтении (2002), но впоследствии провален во втором (2003), а после отправки на доработку был окончательно отвергнут в 2005 году во избежание дублирования положений новых, принятых за истекший период, законов. Отметим, что Указ Президента Российской Федерации от 12 августа 2002 года уже включал в себя значительную часть принципов работы государственных служащих: приоритет соблюдения и защиты прав и свобод человека и гражданина, запрет всякого рода дискриминаций и конфликта интересов, проявление терпимости и уважения, вежливости и корректности, соблюдение правил делового поведения, и т.д.

Тем не менее, идея создания Кодекса вернулась в 2007 году на фоне новой волны по борьбе с коррупцией. По результатам заседания подкомиссии Общественной Палаты по проблемам противодействия коррупции в РФ было постановлено разработать и ввести в действие Кодекс этики государственного служащего. Причины актуальности данной задачи были названы те же, что и в 2002 году: в отсутствии советской системы идеологического воспитания этические стандарты поведения на текущий момент нигде более закреплены не были. Интересно, что в тексте доклада в качестве субститута Кодекса были названы «правовые предписания», чей недостаток заключается в том, что они «не всегда достаточно действенны». Из этого можно сделать вывод, что в условиях правового нигилизма ставка была сделана на обращение к нравственному облику граждан как, возможно, более действенному регулятору поведения.

 **Тема 3. Приведите перечень преступлений коррупционной направленности.**

К преступлениям коррупционной направленности относятся противоправные деяния, имеющие все перечисленные ниже признаки:

наличие надлежащих субъектов уголовно наказуемого деяния, к которым относятся должностные лица, указанные в примечаниях к ст. 285 УК РФ, лица, выполняющие управленческие функции в коммерческой или иной организации, действующие от имени юридического лица, а также в некоммерческой организации, не являющейся государственным органом, органом местного самоуправления, государственным или муниципальным учреждением, указанные в примечаниях к ст. 201 УК РФ;

связь деяния со служебным положением субъекта, отступлением от его прямых прав и обязанностей;

обязательное наличие у субъекта корыстного мотива (деяние связано с получением им имущественных прав и выгод для себя или для третьих лиц);

совершение преступления только с прямым умыслом.

Исключением являются преступления, хотя и не отвечающие указанным требованиям, но относящиеся к коррупционным в соответствии с ратифицированными Российской Федерацией международно-правовыми актами и национальным законодательством, а также связанные с подготовкой условий для получения должностным лицом, государственным служащим и муниципальным служащим, а также лицом, выполняющим управленческие функции в коммерческой или иной организации, выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества или услуги имущественного характера, иных имущественных прав либо незаконного представления такой выгоды.

 **Тема 4. Обоснуйте необходимость создания типового кодекса этики и служебного поведения государственных и муниципальных служащих.**

Моральные нормы и принципы работы государственного служащего приводят к усилению внимания к вопросу их профессиональной этики. Сфера государственной службы сформировала определённые особенности профессиональной этики государственного служащего. Рассмотрим эти особенности поподробнее. Во-первых, личностные характеристики служащего оказывают влияние на уровень его профессиональной этики. Процесс становления и развития социальной и профессиональной компетенции государственных служащих происходит в условиях преодоления кризиса в обществе. Так, в случае неудовлетворённости граждан работой в государственной структуре, оценка деятельности занижается, как следствие и уровень этики государственного служащего.

 Российское законодательство подробно регламентирует вопрос организации государственной службы, существуют определённые признаки и принципы в организации системы государственной службы. Также законодательно определён статус государственного служащего, который претерпел некоторые изменения. За последнее десятилетие в Российской Федерации были произведены существенные изменения в сфере расширения нормативного регулирования государственной службы. Была сформирована специальная нормативная база, регулирующая трудовые отношения государственных гражданских служащих.

Сегодня в России наблюдается проблема отсутствия правового оформления норм профессиональной нравственности государственного служащего. Помимо этого обществу требуются высококвалифицированные государственные служащие, владеющие теорией и практикой управления и развития, работающие в условиях жёсткой конкуренции, соблюдающие этические и нравственные принципы в деловых отношениях.

Социально-профессиональная группа государственных служащих обладает единой ментальной основой, неким бюрократическим сознанием. Многие современные государственные служащие могут не иметь профильного образования, поэтому среди них встречаются инженеры, экономисты, юристы. Именно поэтому молодые специалисты проходят не только адаптируются к профессии на новом месте, но и параллельно проходят вторичную профессиональную социализацию [2, c.527].

Поведение государственного служащего играет важную роль в его деятельности, так как его действия и поступки не только являются его визитной карточкой, но и влияют на отношения с сотрудниками, гражданами. От того, как будет вести себя служащий с коллегами и гражданами, будет зависеть имидж государства в целом. Поведение, согласно словарю Ожегова С. И., представляет собой образ жизни и действий [4, c.370]. Другими словами, поведение это характер поступков в отношении кого-либо, чего-либо в соответствии с правилами этикета (например, правила поведения в общественных местах, поведение за столом). Государственные служащие призваны способствовать своим служебным поведением установлению в коллективе деловых взаимоотношений и конструктивного сотрудничества друг с другом. Они должны быть вежливыми, доброжелательными, корректными, внимательными и проявлять терпимость в общении с гражданами и коллегами.

Что касается России, там также накоплен значительный опыт действия этических кодексов. На настоящий момент принято более 30 кодексов этики в органах государственной власти России, около 68 кодексов этики действуют в субъектах Федерации. Они полностью воспроизводят положения Типового кодекса этики и служебного поведения государственных и муниципальных служащих РФ.

Первым принципом госслужащего, является осуществление должностных полномочий в рамках дозволенного. Вторым принципом является исключение влияния личных и иных интересов, препятствующих добросовестному исполнению должностных обязанностей. Далее хотелось бы выявить соблюдение справедливости, которое исключает возможность влияния на их служебную деятельность. Проблема внедрения этических кодексов в России заключается в особенностях отечественной правовой системы, возможность юридически оформить нормы и их принципы является достаточно ограниченной. Во-первых, нести наказания могут только те, кто нарушает правовые нормы. Нормы этики оставляют возможность произвольного общения. Во-вторых, корпоративная ответственность, то есть, этичное поведение организаций по отношению к обществу, легко превращается в произвол начальства. В-третьих, при слабом развитии гражданских институтов моральная ответственность «не работает», а привлекать к юридической ответственности за не этические поступки не позволяют принципы права.

Ну и наконец, если законодательством предусмотрены меры юридической ответственности за коррупционные правонарушения, то дублировать подобные положения в кодексе этики попросту бессмысленно. Невыполнение этических норм не является основанием для применения мер ответственности по трудовому законодательству.

Таким образом, наказание госслужащих за нарушение положений кодексов этики противоречит трудовому законодательству. Нарушение государственным служащим положений Типового кодекса подлежит лишь моральному осуждению. Таким образом, одним из главных нормативно-правовых документов, содержащий основные требования к служебному поведению сотрудников, является Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих. Он представляет собой свод общих принципов профессиональной служебной этики и основных правил служебного поведения, которыми должны руководствоваться государственные служащие независимо от замещаемой ими должности.

Также к нормативно-правовым актам, которые регулируют профессиональную деятельность государственных служащих, относятся Федеральный закон от 27.07.2004 года № 79-ФЗ (ред. от 30.12.2015) «О государственной гражданской службе Российской Федерации», Федеральный закон от 25.04.2003 года № 58-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О системе государственной службы Российской Федерации». Согласно Типовому кодексу этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих, основные принципы служебного поведения государственных (муниципальных) служащих являются основой поведения граждан Российской Федерации в связи с нахождением их на государственной и муниципальной службе.

В Типовом кодексе также указано, что в служебном поведении государственный служащий должен воздерживаться от любого вида высказываний и действий дискриминационного характера по признакам пола, возраста, расы, национальности, языка, гражданства, социального, имущественного или семейного положения, политических или религиозных предпочтений; грубости, проявлений пренебрежительного тона, заносчивости, предвзятых замечаний, предъявления неправомерных, незаслуженных обвинений; угроз, оскорбительных выражений или реплик, действий, препятствующих нормальному общению или провоцирующих противоправное поведение; курения во время служебных совещаний, бесед, иного служебного общения с гражданами.

Типовой кодекс, таким образом, представляет собой свод принципов профессиональной служебной этики и содержит основные правила служебного поведения, регламентирующий поведение государственного служащего, независимо от занимаемой им должности. Целью создания Типового кодекса является установление этических норм и правил государственного служащего, обеспечивающих достойное выполнение госслужащими своей профессиональной деятельности. Типовой кодекс укрепляет авторитет государственных служащих, обеспечивает доверительное отношение к органам государственной власти, обеспечивая единые нормы поведения госслужащих.

Кроме этого, Федеральный закон № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» содержит ряд обязанностей для гражданского служащего, которые описывают правила поведения работников на службе. Так, например, гражданский служащий обязан исполнять должностные обязанности добросовестно, на высоком профессиональном уровне. Он должен исходить из того, что признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина определяют смысл и содержание его профессиональной служебной деятельности; не совершать поступки, порочащие его честь и достоинство; проявлять корректность в обращении с гражданами; проявлять уважение к нравственным обычаям и традициям народов Российской Федерации; учитывать культурные и иные особенности различных этнических и социальных групп, а также конфессий.

Все перечисленные правила поведения, а также обязанности служащего являются важной составляющей его профессиональной деятельности, именно поэтому очень важно, чтобы служащий больше внимания уделял своему поведению, поступкам, отношению к своим коллегам и гражданам. Описывая роль поведения для сотрудников государственных органов, необходимо также обратить внимание на так называемую систему стимулирования и мотивирования сотрудника, которая может быть представлена в виде системы поощрения и награждения за гражданскую службу. Поощрение и награждение можно считать прямым или косвенным «принуждением» к совершению нужного действия работником в интересах организации.

 Система поощрения и награждения направлена на повышение, развитие уровня культуры работников, их профессионализма. Поощрение и награждение можно также рассматривать как метод воспитания. Раньше, будучи студентами, государственные служащие постоянно использовали в процессе обучения в вузе формы поощрения (отметка или оценка). Следует также обратить внимание, что поощрение и награждение вызывают положительные эмоции, способствуют возникновению уверенности обучающегося в свои силы, формированию чувства собственного достоинства, дисциплинированности, ответственности. Отсюда можно сделать вывод, что поведению, как элементу организационной культуры, следует начинать уделять внимание в высшей школе.

Говоря о поощрении и награждении, необходимо также сказать и о дисциплинарном взыскании. Дисциплинарное взыскание может быть применено к работнику за совершение им дисциплинарного проступка, который представляет собой неисполнение или ненадлежащее исполнение гражданским служащим по его вине возложенных на него служебных обязанностей (например, нарушение должностного регламента, положений, приказов руководителя и т. п.). Представитель нанимателя имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания: замечание; выговор; предупреждение о неполном должностном соответствии; увольнение с гражданской службы по основаниям, установленным Федеральным законом № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе РФ».

Таким образом, можно сделать вывод о том, что поведение, поощрения и награждения, а также дисциплинарные взыскания — важная составляющая организационной культуры в профессиональной деятельности государственного служащего. Они способствуют развитию профессиональных ценностей, а также созданию благоприятного социально-психологического климата в коллективе, являются одним из критериев общественного мнения о государственной службе и государстве.

Поведение представляет своего рода показатель профессионализма и воспитанности человека. Таким образом, поведению должны обучать и воспитывать не только дома, в школе, но и в высшей школе. Именно институт ориентирован на обучение навыками поведения, которые необходимы в профессиональной деятельности. Роль высшей школы для будущих государственных служащих очень велика, так как именно в процессе обучения студенты получают все необходимые знания и навыки, необходимые им для дальнейшей профессиональной деятельности.

 Сегодня профессиональная этика государственных служащих отличается определённой нестабильностью, находясь в зависимости определённых обстоятельств. Но государственный служащий — это лицо нации и государства, залог его успешного функционирования. Этика государственных служащих, соблюдение ими нравственных ценностей, профессиональных установок способствует позитивному формированию демократии в обществе, улучшая информационную прозрачность и работу госслужащих. Морально регулирование — это дополнение правового регулирования профессиональной деятельности госслужащего. А профессиональная этика государственных служащих предполагает наличие нравственных ориентиров в поведении людей в сфере их профессиональной деятельности, способствуя её развитию и совершенствованию.

 **Тема 5. Каковы основные противоречия организационной культуры органов государственной и муниципальной службы?**

Субстратом государственной власти является корпус государственной и муниципальной службы. Именно он определяет эффективность функционирования власти. Вместе с тем как отмечалось, корпус государственной и муниципальной службы представляет собой слепок всего российского общества, но в то же время он задает модельный образ действия для отдельных индивидов групп и социальных институтов. В настоящее время в действиях этого корпуса наблюдаются кризисные явления, которые оказывают влияние на эффективность функционирования государственной власти.

Как определено, в основе взаимодействия любого российского коллектива, в том числе в корпусе государственной и муниципальной службы, лежат три социальных регулятора: форма самоорганизации - иерархия; народный характер - импульсивность и коллективизм; этический строй. Исходя из них, рассмотрим в комплексе модель российской государственной службы.

Иерархическая форма управления возникла, как отмечалось, из аналогичной формы самоорганизации социума и сложилась под влиянием народного характера, с одной стороны, этического строя, с другой. Импульсивность, как массовая поведенческая черта, требовала антитезы - регламентации; коллективизм с его фундаментальным принципом «следуй образу действия лидера» предполагал иерархическую структуру. В свою очередь и православная этика (а в дальнейшем и коммунистическая) обуславливала иерархию, обосновывая сдерживание страстей и догматический энтузиазм, проповедуя и пропагандируя смирение, терпение и действие во имя «высших» идеалов.

В настоящее время иерархическая структура как целостное общественное построение оказалась рассогласованной. Однако отдельные социальные образования (отдельные организации) не утратили своей традиционной российской иерархической формы (будь то коммерческие предприятия, государственные или муниципальные учреждения и т.п.). Следствием неадекватности социальной структуры управления является неспособность современной государственной власти согласовывать цели индивидов (число этих целей выросло после крушения «железного занавеса») с целями всего общества. Устранить негативные феномены, в том числе в сфере государственной службы, возможно, если понять причины их появления, коренящиеся в неадекватном действии основных социальных регуляторов.

Рассогласованность действия поведенческих регуляторов в сфере государственной службы, как отмечалось, определяется противоречием черт народного характера (импульсивности и коллективизма) и требований профессии (как целерациональной деятельности), что получило негативное выражение в деятельности чиновника. Целерациональность часто оборачивается отсутствием инициативы; а импульсивность проявляется в отсутствии рационального целеполагания и низкой технологической дисциплине.

На современного государственного служащего оказывают противоречивое влияние элементы «этики убеждения» и «этики ответственности». Так взаимодействие индивидов построено на этике убеждения, а побудительные стимулы к действию определяются этикой ответственности. В результате, индивид может быть стимулирован стремлением к денежному вознаграждению, моральному поощрению, к повышению в должности, но его инициатива будет тут же остановлена нормой коллективного взаимодействия - «не выделяйся». В социуме, в котором взаимодействие индивидов построено на этике убеждения (а таковым является корпус государственной службы), индивидуальная стимуляция способна породить аномию или разрушить такой социум.

Снять противоречие этики убеждения и этики ответственности возможно через утверждение этики убеждения, ее принципа «следуй модели заданной лидером», как фундаментального принципа «служебной преданности». Подчеркнем, что специфика «российской служебной преданности» строится на преданности служебному статусу лидера, соответствующему принципу «будь как все».

Служебная преданность профессиональному статусу, предполагает не только эмоциональное отношение, но и компетентность, на что указывают исследования специалистов кафедры государственной службы и кадровой политики РАГС. Поэтому отбор персонала в сфере государственной и муниципальной службы должен быть построен не столько на отборе «угодных», сколько на отборе преданных и компетентных специалистов

В целом в среде государственных служащих не фиксируются идеалы, которые могут оцениваться как дисфункциональные, но по оценке населения, чиновникам свойственно руководствоваться личными, а не государственными интересами. Этот вывод подтверждает опрос (1211 жителей 14-ти субъектов Российской Федерации), в котором 50% респондентов отметили стремление чиновников использовать свое положение в корыстных целях. Некоторая часть населения воспринимает государственную службы как сферу реализации личных потребностей, на что указывает следующий факт - 31% опрошенных хотели бы. Чтобы их дети были чиновниками, мотивируя это тем, что так легче решить личные проблемы. Снижение нравственного уровня чиновничества можно ожидать и в будущем до тех пор, пока в обществе не сформируется представление об экзистенциональном идеале государственного служащего.

Современная этическая модель государственной службы представляет на сегодняшний день синкретизм этических основ западного и российского общества, следствием чего являются негативные формы деятельности госслужащих. Вместе с тем концептуально определена оптимальная этическая модель - системное статичное построение сложившихся к настоящему времени этических и поведенческих элементов, необходимых для того, чтобы государственная служба давала синергийный эффект. Чтобы эта модель оказалась действующей (динамичной), необходим поиск средств преодоления аномалий. Поэтому, если этическая модель представляет собой статичное описание мотивационного механизма индивида, то необходимо исследование динамичных характеристик, заключающихся в понимании того, как осуществляется организация социальной энергии.

 **Тема 6. Перечислите и раскройте основные установки к ведению деловых переговоров.**

Деловые переговоры – это обсуждения с целью заключения соглашения, выработки стратегии, общей линии поведения или, хотя бы, с целью выяснения позиции сторон.

Любые переговоры имеют свои особенности, зависящие от сферы деятельности, значимости обсуждаемых вопросов, от целей, которые ставят перед собой участники. Однако можно отметить и много общего, присущего всем видам переговоров, т.е. выделить основные **правила ведения деловых переговоров**.

*1.Стратегическая установка.*

По стратегической установке все деловые переговоры можно разделить на ***конфронтационные* и *партнерские***. В первом случае предполагается противостояние сторон, стремление склонить противника к невыгодным для него решениям, полное его подавление. Партнерская установка направлена на выработку взаимовыгодных решений, то есть наиболее приемлемых для той и другой стороны в данной ситуации. «При правильном ведении переговоров побеждает каждый участник… выигрывают все», – формулирует свою главную идею известный американский специалист по ведению переговоров Джеральд Ниренберг. Такой подход является самым продуктивным.

*2.Подготовительный период.*

Хорошая подготовка к переговорам – залог их успешного проведения. Отработать необходимо как организационную, так и содержательную стороны переговоров. Определить место и время их проведения, оборудовать помещение, составить программу, решить, кто примет в них участие, кто возглавит вашу команду. Однако особое внимание должно быть уделено содержанию предстоящей встречи. Необходимо досконально проанализировать проблему, изучить состояние дел, сформулировать цели и задачи переговоров, выработать общую позицию команды, подобрать убедительные аргументы, найти возможные варианты решения, подготовить предложения и составить проекты документов. Эти домашние заготовки позволят добиться большей четкости и точности высказываний при обсуждении.

Для успешных переговоров необходимо собрать как можно больше информации не только о предмете обсуждения, но и о людях, участвующих в переговорах. Целесообразно поинтересоваться прошлым оппонента, навести справки о его настоящей деятельности, успехах и неудачах, личных вкусах и слабостях, выяснить, что является важным для партнера по переговорам, каковы его ценностные ориентиры, жизненные цели.

Компетентность в обсуждаемых вопросах, достоверная и объективная информация помогут добиться нужных результатов.

*3. Основные структурные элементы переговоров.*

* приветствие и представление сторон друг другу;
* изложение проблем и цели переговоров;
* диалог участников (обсуждение, уточнение и согласование позиций, выяснение взаимных интересов);
* подведение итогов и принятие решений;
* завершение переговоров.

В ходе диалога главное заключается в том, чтобы соблюсти баланс интересов сторон.

Решения, принимаемые в результате переговоров, чаще всего бывает трех типов:

* компромиссное – на основе взаимных уступок;
* ассиметричное, когда уступки одной стороны значительно превышают уступки другой;
* принципиально новое решение, т.е. снятие основных противоречий.

*4.Тактические приемы, используемые в процессе ведения переговоров.*

***Уход,*** когда предлагается отложить рассмотрение вопроса, перенести его на другое время, чтобы подтолкнуть оппонента к принятию нужного решения.

***Затяжка*.** Одна из сторон по различным соображениям пытается затянуть переговоры.

***Выжидание*.** Участники переговоров стараются выслушать все аргументы оппонентов, а затем уже сформулировать собственную позицию.

***Выражение согласия*.** Оппонент стремится подчеркнуть свое согласие с уже выраженным мнением партнера по переговорам.

***Выражение несогласия*.** Оппонент дистанцируется от мнения партнера.

***Выражение частичного согласия*.** Когда вначале выражается согласие, а затем высказывается своя не совпадающая с мнением оппонента точка зрения (по принципу: «да, но…»).

***Пакетирование.*** Несколько вопросов предлагается рассматривать в виде «пакета», куда включены предложения, с которыми оппонент согласен и те, что вызывают у него возражения, т.е. обсуждаются сразу комплекс вопросов. Чаще всего такие «пакеты» используются в рамках торга. Пакет может представлять собой и размен уступок оппонентов друг другу при совместном решении проблемы.

***Постепенное повышение сложности*** обсуждаемых вопросов. Более легкие вопросы рекомендуется обсудить в начале переговоров.

***Возражение партнеру*.** Указание на слабые стороны позиции оппонента: недостаточность полномочий, противоречивость высказываний и требований, отсутствие альтернативных вариантов, его нервозность, возбужденное состояние и др.

***Выдвижение требований в последнюю минуту*.** Когда все вопросы уже решены, один из участников переговоров выдвигает новые требования. Если другая сторона стремится сохранить достигнутое, то она может пойти на уступки.

***Оптимистическое завершение.***В конце переговоров вопросы ставятся таким образом, чтобы партнер обязательно ответил «да». Это при любом раскладе создает впечатление благоприятного завершения переговоров.

Конечно, приведенные **правила ведения деловых переговоров** — это всего лишь набор наиболее часто возникающих при переговорах ситуаций. Любые конкретные переговоры могут значительно от них отклоняться.