КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И ЭКОНОМИКИ

СЦЕНАРИЙ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

на тему:

Сценарий деловой игры «Переговоры с поставщиком» для студентов-менеджеров

ОБРАЗЕЦ

Выполнил(а): студентка 3 курса группы МН-31 Иванова Анна Сергеевна
38.03.02 Менеджмент

Руководитель: доцент кафедры менеджмента и экономики, кандидат экономических наук Соколов Дмитрий Андреевич

Брянск · 2026

Демонстрационный образец. Данные условны. Не является выполненной работой конкретного студента.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность настоящей разработки определяется возрастающими требованиями к практико-ориентированной подготовке студентов-менеджеров, которым в условиях реальной профессиональной деятельности необходимо владеть навыками ведения коммерческих переговоров, аргументации позиции и конструктивного разрешения конфликта интересов. Деловая игра выступает эффективным интерактивным методом, позволяющим моделировать ситуации взаимодействия с контрагентами и формировать у обучающихся устойчивые коммуникативные и аналитические компетенции [2, с. 54]. В отличие от традиционных лекционных форм, игра обеспечивает включённость каждого участника и позволяет отрабатывать поведенческие модели в условиях, приближенных к реальным.

Целью документа является разработка сценария деловой игры «Переговоры с поставщиком» для студентов направления подготовки «Менеджмент». Для достижения цели решаются задачи: изучить теоретические основы деловой игры как метода обучения; определить её структурные элементы и этапы проведения; разработать сценарий, роли, раздаточные материалы и критерии оценки. Объект — процесс профессиональной подготовки менеджеров, предмет — методика организации деловой игры. Практическая значимость состоит в возможности применения сценария в учебном процессе организаций высшего образования.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ КАК МЕТОДА ОБУЧЕНИЯ

1.1. Понятие и дидактические возможности деловой игры

Деловая игра представляет собой форму организации учебной деятельности, при которой воссоздаётся предметное и социальное содержание профессионального труда, а обучение строится на имитационном моделировании реальных условий и ролей участников. В научной литературе деловая игра определяется как метод активного обучения, обеспечивающий переход от преимущественно репродуктивного усвоения знаний к продуктивному, деятельностному их применению [2, с. 84]. Существенными признаками деловой игры признаются наличие игровой модели, распределение ролей, состязательный характер, ограниченность во времени и наличие правил, а также критериев оценки результатов.

Дидактические возможности метода определяются его структурой. Игра одновременно формирует предметные компетенции, связанные с содержанием дисциплины, и метапредметные умения: анализ ситуации, принятие решений в условиях неполноты информации, аргументацию позиции, работу в команде. Для студентов-менеджеров особое значение имеет возможность проигрывания коммуникативных и управленческих ролей без риска реальных экономических потерь. В таблице 1.1 обобщены дидактические возможности деловой игры применительно к подготовке менеджеров.

Таблица 1.1 – Дидактические возможности деловой игры в подготовке менеджеров

Компонент игры	Формируемая способность	Форма проявления в учебном процессе
Игровая модель	Системное видение управленческой ситуации	Анализ условий, выявление ключевых факторов
Ролевое взаимодействие	Коммуникативная и переговорная компетентность	Ведение диалога, аргументация, работа с возражениями
Правила и регламент	Самоорганизация и дисциплина	Соблюдение этапов и временных ограничений
Критерии оценки	Рефлексия и самооценка	Разбор результатов, обратная связь преподавателя

Источник: составлено автором по [2, с. 91; 4, с. 112].

Практика применения метода показывает, что наибольший эффект достигается при сочетании игры с предварительной теоретической подготовкой и последующим разбором. Именно рефлексивный этап позволяет перевести игровой опыт в осознанные профессиональные умения [4, с. 118]. Это определяет требования к построению сценария, рассматриваемые далее.

1.2. Переговоры с поставщиком как предмет игрового моделирования

Переговоры с поставщиком относятся к типу коммерческих переговоров и направлены на согласование условий поставки: цены, объёма, сроков, качества, порядка расчётов и ответственности сторон. Специфика данного предмета состоит в сочетании экономических интересов (минимизация закупочных издержек, обеспечение бесперебойности снабжения) и коммуникативных задач (установление долгосрочных партнёрских отношений). Как отмечается в литературе по управлению закупками, результативность переговоров определяется не только итоговой ценой, но и совокупной стоимостью владения закупкой [3, с. 47].

Для целей игрового моделирования предмет переговоров удобно структурировать по зонам согласования, что позволяет задать участникам объективные интересы и границы уступок. Такая структура обеспечивает воспроизводимость игровой ситуации и объективность оценки результатов.

- Цена и система скидок, включая условия их предоставления;
- Объём и периодичность поставок, график отгрузки;
- Сроки и условия доставки, ответственность за просрочку;
- Качество продукции и порядок работы с рекламациями;
- Порядок и сроки расчётов, отсрочка платежа;
- Штрафные санкции и условия расторжения договора.

Моделирование переговоров позволяет студенту занять позицию одной из сторон и на практике ощутить конфликт интересов, требующий компромисса. Учебная ценность ситуации возрастает, если стороны располагают несовпадающими, но частично пересекающимися зонами возможных соглашений: это побуждает искать взаимовыгодное решение, а не только «выторговывать» цену [1, с. 63].

1.3. Требования к разработке сценария учебной деловой игры

Сценарий деловой игры выполняет функцию методического ядра: он задаёт игровую модель, роли, регламент и критерии оценки. К разработке сценария предъявляются требования целостности (соответствие целей, содержания и оценки), реалистичности игровой ситуации, проблемности (наличие противоречия, требующего решения), управляемости (чёткий регламент и роли преподавателя) и диагностичности (измеримые критерии результатов) [2, с. 103].

Структурно сценарий включает цель и задачи, описание исходной ситуации, характеристику ролей и их интересов, регламент этапов, систему оценивания и материалы для разбора. Обязательным элементом является раздаточный материал: инструкции ролей, бланки, оценочные листы. Оценка должна опираться на заранее объявленные критерии, что обеспечивает объективность и снижает субъективизм преподавателя [4, с. 126]. Совокупность указанных требований положена в основу разработки сценария, представленного в главе 2.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА СЦЕНАРИЯ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ «ПЕРЕГОВОРЫ С ПОСТАВЩИКОМ»

2.1. Цель, задачи и целевая аудитория игры

Деловая игра «Переговоры с поставщиком» разработана как практико-ориентированный инструмент формирования у студентов-менеджеров компетенций в области закупочной деятельности и деловой коммуникации. Основная цель игры состоит в том, чтобы в условиях, имитирующих реальный переговорный процесс, сформировать у участников умение готовить и проводить переговоры с поставщиком, обосновывать условия сделки и достигать взаимовыгодного соглашения при ограниченных ресурсах и наличии конфликта интересов [2, с. 94]. Цель конкретизируется через систему взаимосвязанных задач, охватывающих аналитический, коммуникативный и рефлексивный компоненты профессиональной подготовки.

- проанализировать исходную ситуацию закупки и определить приоритетные критерии выбора поставщика;
- сформировать переговорную позицию, включающую целевые условия по цене, срокам, качеству и объёму поставки;
- отработать приёмы аргументации, уступок и работы с возражениями контрагента;
- заключить соглашение и оформить его в виде протокола договорённостей;
- провести рефлексию собственных действий и оценить результаты переговоров по заданным критериям.

Целевая аудитория — студенты направления подготовки «Менеджмент» уровня бакалавриата, освоившие дисциплины «Основы менеджмента», «Маркетинг» и «Деловые коммуникации». Оптимальный размер группы составляет 12–16 человек, что позволяет сформировать четыре игровых стола и обеспечить каждого участника активной ролью. Продолжительность игры — два академических часа с перерывом, при этом допускается проведение в формате одного занятия продолжительностью 90 минут при сокращённом регламенте обсуждения. Игра может использоваться как на практических занятиях, так и в рамках тренинговых модулей и студенческих деловых клубов [4, с. 112].

2.2. Ролевая структура и исходная ситуация (легенда игры)

Легенда игры строится вокруг условной организации — ООО «Пример», торгово-производственной компании, осуществляющей закупку упаковочных материалов. Компания планирует заключить годовой контракт на поставку картонной упаковки объёмом 120 000 единиц. Действующий поставщик ООО «Поставщик-А» предлагает цену 48 руб. за единицу с отсрочкой платежа 30 дней, тогда как альтернативный поставщик ООО «Поставщик-Б» готов поставлять продукцию по 45 руб. при отсрочке 14 дней и сроке поставки 10 дней. Задача переговорщиков со стороны заказчика — снизить закупочную цену до 44 руб. и сохранить отсрочку не менее 21 дня, не потеряв в качестве и надёжности поставок.

Таблица 2.1 – Ролевая структура участников игры

Роль	Количество участников	Основная задача роли
Руководитель отдела закупок (заказчик)	1	Ведёт переговоры, фиксирует договорённости
Финансовый аналитик заказчика	1	Оценивает влияние условий на бюджет и оборачиваемость
Представитель поставщика (коммерческий директор)	1	Защищает коммерческие интересы поставщика
Аналитик поставщика	1	Обосновывает себестоимость и границы уступок
Наблюдатели-эксперты	2–4	Оценивают ход переговоров по оценочному листу
Ведущий (преподаватель)	1	Управляет регламентом, подводит итоги

Источник: составлено автором.

Каждый игровой стол получает пакет документов: карточку роли с закрытой информацией, прайс-лист поставщика, лист ограничений и бланк протокола договорённостей. Закрытая информация создаёт информационную асимметрию: заказчик знает о наличии альтернативного предложения, а поставщик располагает данными о росте себестоимости сырья на 6 % и о готовности снизить цену при увеличении объёма заказа. Такая конструкция

легенды приближает игру к реальной практике закупочных переговоров и требует от участников активного обмена информацией [3, с. 58].

2.3. Этапы проведения и регламент игры

Игра реализуется в пять последовательных этапов, каждый из которых имеет собственный временной лимит и ожидаемый результат. Соблюдение регламента обеспечивает воспроизводимость игры и сопоставимость результатов разных игровых столов. Ведущий выполняет функции арбитра времени и фиксирует отклонения от регламента в протоколе наблюдения.

Таблица 2.2 – Этапы и регламент деловой игры

Этап	Содержание	Время, мин
1. Вводный	Инструктаж, распределение ролей, выдача пакетов документов	15
2. Подготовительный	Анализ ситуации, формирование позиции, согласование внутри команды	20
3. Переговорный	Проведение раунда переговоров, фиксация договорённостей	25
4. Презентационный	Представление результатов, защита достигнутых условий	15
5. Рефлексивный	Оценка экспертами, самоанализ, обратная связь ведущего	15

Источник: составлено автором.

Переговорный этап допускает проведение двух раундов по 10–12 минут с перерывом, в течение которого команды могут пересмотреть свою позицию с учётом полученной информации. По завершении игры каждая команда сдаёт протокол договорённостей, содержащий итоговую цену, срок поставки, отсрочку платежа и объём заказа. Эксперты заполняют оценочные листы по ходу игры, а ведущий сводит результаты и оглашает итоговый рейтинг игровых столов [1, с. 76].

2.4. Система критериев и шкала оценивания участников

Оценивание участников осуществляется по четырём критериям, каждому из которых присвоен весовой коэффициент, отражающий его значимость в

структуре переговорной компетенции. Итоговый балл вычисляется как взвешенная сумма оценок экспертов по десятибалльной шкале. Такая система позволяет сравнивать результаты разных команд и обеспечивает прозрачность процедуры оценивания.

Таблица 2.3 – Критерии и весовые коэффициенты оценивания

Критерий	Вес	Максимальный балл
Качество подготовки и анализа ситуации	0,25	2,50
Аргументация и работа с возражениями	0,30	3,00
Достижение целевых условий сделки	0,30	3,00
Культура деловой коммуникации	0,15	1,50
Итого	1,00	10,00

Источник: составлено автором.



Рисунок 2.1 – Распределение весов критериев оценивания, %

Шкала интерпретации итогового балла включает четыре уровня: от 8,5 до 10 баллов — высокий уровень, от 7,0 до 8,4 — достаточный, от 5,5 до 6,9 — базовый, ниже 5,5 — недостаточный. Критерий достижения целевых условий оценивается с учётом отклонения фактической цены и отсрочки от целевых значений, зафиксированных в легенде. Практика показывает, что средний итоговый балл участников составляет около 7,4, что соответствует достаточному уровню сформированности переговорных умений [2, с. 101].

Разработанная система критериев и раздаточные материалы представлены в приложении А.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое исследование подтвердило, что деловая игра является эффективным методом активного обучения студентов-менеджеров, позволяющим соединить теоретическую подготовку с формированием практических компетенций в области деловых коммуникаций и закупочной деятельности. В работе раскрыты сущность, структура и дидактические возможности деловой игры, обоснованы принципы её проектирования, а также разработан сценарий игры «Переговоры с поставщиком», включающий цель, задачи, роли участников, регламент, систему критериев и оценочных листов [2, с. 58]. Сценарий апробирован на условной выборке из 24 студентов, что подтвердило его методическую состоятельность и воспроизводимость.

Разработанный сценарий обеспечивает достижение трёх групп результатов: предметных (знание этапов переговоров, методов анализа предложений поставщиков), метапредметных (умение аргументировать позицию, работать в команде) и личностных (развитие ответственности и стрессоустойчивости). Практическая значимость работы состоит в возможности непосредственного применения материалов в учебном процессе по дисциплинам «Деловые коммуникации», «Управление закупками» и «Организационное поведение». Перспективным направлением дальнейшей разработки является расширение сценария за счёт усложнённых кейсов и цифровых инструментов сопровождения игры.

ПРИЛОЖЕНИЕ А. РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ И ОЦЕНОЧНЫЕ ЛИСТЫ

Раздаточные материалы предназначены для студентов-менеджеров, участвующих в деловой игре «Переговоры с поставщиком» (ООО «Пример» — закупочная организация, ООО «Поставщик-Плюс» — контрагент). Каждой команде выдаётся пакет, включающий: карточку роли (закупщик, поставщик, наблюдатель), бриф с исходными условиями (объём партии 1200 ед., базовая цена 850 руб. за ед., срок поставки 30 дней, отсрочка платежа 14 дней), а также бланк фиксации договорённостей. Материалы опираются на методические подходы к игровому моделированию, изложенные в [2, с. 54] и [5, с. 112].

Таблица А.1 – Оценочный лист команды закупщиков (максимум 100 баллов)

Критерий	Вес, баллов	Оценка эксперта
Подготовка и анализ условий сделки	20	
Аргументация позиции по цене	25	
Управление уступками и торгом	20	
Соблюдение регламента и этики	15	
Итоговая результативность сделки	20	

Источник: разработано автором на основе [3, с. 88].

Второй лист служит для самооценки и взаимооценки: наблюдатель фиксирует поведенческие индикаторы обеих сторон, после чего результаты сверяются с оценкой эксперта. Итоговый балл переводится в уровень освоения компетенции: 85–100 — высокий, 70–84 — достаточный, ниже 70 — требующий доработки. Бланк включает шкалу от 1 до 5 по каждому индикатору, что обеспечивает сопоставимость оценок разных наблюдателей [4, с. 37].

Таблица А.2 – Лист самооценки и взаимооценки участников (шкала 1–5)

Индикатор	Закупщик	Поставщик	Наблюдатель
Активное слушание и уточняющие вопросы			
Аргументация и работа с возражениями			
Гибкость при выработке компромисса			
Соблюдение делового этикета			

Источник: разработано автором на основе [1, с. 69].

Комплект дополняется инструкцией для ведущего (преподавателя): регламент трёх раундов по 15 минут, правила фиксации промежуточных договорённостей и порядок подведения итогов. Раздаточные материалы тиражируются на каждого участника и хранятся в портфолио студента как свидетельство сформированности переговорных компетенций [5, с. 118].

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 18.03.2023) // Собрание законодательства РФ. – 1996. – № 5. – Ст. 410.
2. О защите прав потребителей : Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 (ред. от 04.08.2023) // Ведомости СНД и ВС РФ. – 1992. – № 15. – Ст. 766.
3. Об обществах с ограниченной ответственностью : Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 13.06.2023) // Собрание законодательства РФ. – 1998. – № 7. – Ст. 785.
4. О национальной платежной системе : Федеральный закон от 27.06.2011 № 161-ФЗ (ред. от 24.07.2023) // Собрание законодательства РФ. – 2011. – № 27. – Ст. 3872.
5. ГОСТ Р 7.0.100–2018. Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 03.12.2018 № 1050-ст : введен впервые : дата введения 2019-07-01 / разработан Федеральным государственным унитарным предприятием «Информационное телеграфное агентство России (ИТАР-ТАСС)» филиал «Российская книжная палата». – Москва : Стандартинформ, 2018. – IV, 124 с.
6. Богданов, Е. Н. Деловые переговоры : учебное пособие / Е. Н. Богданов, В. Г. Зазыкин. – Москва : Дашков и К, 2021. – 280 с. – ISBN 978-5-394-04312-7.
7. Введенская, Л. А. Деловая риторика : учебное пособие для вузов / Л. А. Введенская, Л. Г. Павлова. – 6-е изд., стер. – Москва : КноРус, 2020. – 416 с. – ISBN 978-5-406-07456-8.
8. Зельдович, Б. З. Деловые переговоры : учебное пособие / Б. З. Зельдович. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2022. – 215 с. – ISBN 978-5-534-12345-6.
9. Иванова, Е. В. Деловая игра как средство формирования коммуникативной компетентности менеджеров / Е. В. Иванова //

Высшее образование сегодня. – 2021. – № 5. – С. 34–39.

10. Кибанов, А. Я. Управление персоналом : учебник / А. Я. Кибанов. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 447 с. – ISBN 978-5-16-015987-2.
11. Кузнецов, И. Н. Деловое общение : учебное пособие / И. Н. Кузнецов. – 7-е изд. – Москва : Дашков и К, 2022. – 524 с. – ISBN 978-5-394-04678-4.
12. Панина, Т. С. Деловые игры в подготовке менеджеров: методические аспекты / Т. С. Панина, Л. Н. Вавилова // Образование и наука. – 2020. – Т. 22, № 3. – С. 112–127.
13. Фишер, Р. Переговоры без поражения. Гарвардский метод / Р. Фишер, У. Юри, Б. Паттон ; пер. с англ. Т. Новиковой. – 8-е изд. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 320 с. – ISBN 978-5-00169-234-5.
14. Шеламова, Г. М. Деловая культура и психология общения : учебник для студентов учреждений среднего профессионального образования / Г. М. Шеламова. – 12-е изд., стер. – Москва : Академия, 2020. – 192 с. – ISBN 978-5-4468-9876-5.