

## Ситуация 1. Мясо давай!

Тендерный отдел известной группы компаний выиграл сложный тендер на организацию питания в 40 школах города "А". Заказ не просто выгоден для компании, но и даёт возможность укрепить репутацию, занять более прочное положение на рынке, получить преимущество в следующих тендерах. Информация о начале услуги питания передана в Департамент закупа. **Директор департамента закупок** сообщает о том, что компания должна основным поставщикам мяса по 10 млн. рублей и уже пять раз **менеджеры департамента закупок** были вынуждены переносить сроки оплаты. Это всего три компании на рынке и основные поставщики. **Поставщиков мяса** настораживает ситуация неясности сроков оплат и на текущий момент все три компании полностью прекращают отгрузку, требуя немедленного погашения задолженности. Других проверенных поставщиков нет. **Финансовый директор** компании предлагает вновь отправить поставщикам гарантийное письмо. Директор департамента закупок ставит всем менеджерам задачу найти решение и организовать поставку. Ситуация критическая - по условиям контракта мясо должно быть на объектах через два дня.

### Роли и интересы:

**Директор департамента закупок** – недоволен работой финансового департамента. Не понимает, почему невозможно дать точные сроки оплаты поставщикам в соответствии с БДДС. Понимает, что срыв заказа может повлечь нежелательные и даже катастрофические последствия для репутации компании. Требует от менеджеров срочного решения вопроса.

**Менеджер департамента закупок** – находится в подавленном состоянии, считает, что так подставлять его несправедливо. Уже устал от жёстких обвинений поставщиков в бесчестности и подозрений в неплатежеспособности. Ищет решение вопроса, понимая, что за 2 дня нового поставщика проверить практически невозможно.

**Финансовый директор** – недоволен работой департамента закупок. Считает, что с поставщиками можно легко договориться на новую отсрочку платежа. А сейчас в первую очередь нужно платить % по кредитам, налоги и зарплату сотрудникам.

**Поставщик мяса** – требует немедленного погашения 100% задолженности, после чего готов отгрузить мясо, но уже по новой цене.



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА  
ПЕРЕГОВОРОВ

## Ситуация 2. Пустые обещания

**Фирма** занимается поставками сезонного товара. Товары с высоким спросом обычно есть на складе, с низким — поставляются под заказ. На один из таких эксклюзивных товаров **Клиентом** была сделана предоплата с устной договорённостью о сроке поставки в 1,5 месяца. **Менеджер Фирмы** уверил **Менеджера Клиента**, что поставка такого товара осуществляется даже быстрее - в течение месяца, поэтому срок в договоре закреплён не был.

Из-за кассового разрыва Фирма не смогла своевременно оплатить заказ своему **Поставщику**, который из-за отсутствия сырья отправил контейнер с товаром Фирме за 2 дня до окончания обещанного Клиенту срока. Контейнер идёт около 1 месяца.

Менеджер Клиента приехал забирать товар в назначенный срок – через месяц после заказа, и узнав, что товара нет, а будет только «недельки через две-три», требует возврата денег, т. к. он знает, где можно купить этот товар сейчас. Поставщик по сложившейся практике возврата товара не производит и никаких компенсаций за задержку не выплачивает.

### Роли и интересы:

**Директор фирмы** - деньги не возвращать, ведь товар уже оплачен и практически поставлен. В случае отказа Клиента от этого товара, он будет лежать на складе до следующего сезона. Недоволен работой Менеджера, из-за которого сложилась вся эта ситуация. Намерен лишить Менеджера премии, если договорённость с Клиентом не будет достигнута.

**Менеджер фирмы** – не считает себя виноватым, обижен на то, что его пытаются сделать «козлом отпущения» за финансовые проблемы в компании. Хочет успокоить Клиента, так как боится лишиться премии.

**Менеджер Клиента** - возмущен тем, что его ввели в заблуждение. Больше доверять на слово Фирме не готов. Требует возврата предоплаты.

**Поставщик** - не выплачивать никаких компенсаций и не делать возврат. Сами виноваты – оплатили поздно.

### Ситуация 3. Пересортица

**Завод-производитель «Техпровод»** отгрузил **компанию «Электрик»** продукцию – провод. При приёмке на складе обнаружили недостачу одного артикула и излишек другого, который был возвращен поставщику на замену. На заводе провели экспертизу, которая показала, что это не их продукция. **Директор компании «Электрик»** на 100% уверен, что ему должны заменить этот товар, поскольку он не знает о результатах экспертизы. Документы на пересорт оформлены без нареканий. **Начальник склада компании «Электрик»** догадывается о возможном конфликте, т.к. в прошлом поступлении он скрыл недостачу, но об этом умолчал. Обе компании приносят существенную прибыль друг другу и заинтересованы в дальнейшем сотрудничестве.

#### Роли и интересы:

**Директор Завода-производителя «Техпровод»** - уверен в своей правоте и хочет вернуть обратно чужой товар и продолжить дальнейшее сотрудничество.

**Директор компании «Электрик»** - считает, что их хотели «кинуть», и уже готов прекратить отношения. Требуем замены ненужного товара.

**Начальник склада компании «Электрик»** - надеется, что обман не откроется и завод-производитель «Техпровод» примет их условия – заменит товар.

## Ситуация 4. Хороша ложка к обеду

**Компания «Октан»** заключила крупный контракт со своим **Клиентом** и сделала заказ **Заводу-производителю**. Завод заказ готов принять, при этом сроки производства и поставки продукции в договоре **Коммерческий директор завода** зафиксировать отказался, ссылаясь на то, что товар имеет повышенный спрос в сезон, и сейчас производство загружено почти на 100%, что весьма рискованно. Так же проблематично при таком объёме спланировать логистику. Такой подход не устраивает **Коммерческого директора Компании «Октан»**, т.к. клиенту нужно поставить продукцию точно в срок, указанный в контракте, а за срыв сроков предусмотрен огромный штраф. Нужно срочно решать проблему, поскольку под вопросом весь контракт.

### Роли и интересы:

**Коммерческий директор Компании «Октан»** - выполнить контракт с Клиентом, расторжение которого грозит не только штрафами, но и потерей репутации. Принудить Завод-производитель к указанию чётких сроков поставки в договоре и гарантий исполнения обязательств.

**Коммерческий директор Завода-производителя** - заказ большой и нужен их предприятию. Хочет найти решение проблемы.

**Главный инженер Завода-производителя** - гарантировать поставку в срок невозможно, в сезон срыв сроков неизбежен. Не намерен принимать на себя ответственность за указание сроков. Пусть коммерсанты сами разбираются и не мешают ему работать.

**Клиент** – чувствует, что что-то пошло не так, волнуется и требует дополнительных гарантий сроков и качества исполнения контракта.



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА  
ПЕРЕГОВОРОВ

## Ситуация 5. Новогодний корпоратив

Ежегодно в крупной федеральной компании проходит новогодний корпоратив. Ранее это были роскошные праздники с приглашёнными звёздами, организованные полностью за счёт компании. Но в связи с кризисом и новыми установками высшего руководства «чтоб понимать ценность, нужно платить цену», принято решение собрать часть средств на корпоратив с сотрудников. **Начальник отдела** требует обеспечить 30% явку от руководителей групп. Но у руководителей групп не получается набрать сотрудников, так как те отказываются, ссылаясь на финансовые сложности. У **руководителя группы разработчиков** на корпоратив записались только 2 человека из 15.

### Роли и интересы:

**Начальник отдела** - обеспечить 30% явку сотрудников отдела и обеспечить значительный финансовый вклад в организацию праздника. Показать вышестоящему руководству высокую лояльность и вовлеченность сотрудников.

**Руководитель группы разработчиков** – считает, что такой подход демотивирует сотрудников. Хочет найти иные пути решения вопроса и провести полезное командообразующее мероприятие достойно, чтоб участвовать могли все. Сохранить хорошие отношения, как с начальником отдела, так и со своими сотрудниками.

**Сотрудник** – возмущён таким подходом. В текущей финансовой ситуации не может себе позволить выбрасывать деньги на ветер, т.к. выплачивает ипотеку и обеспечивает платное обучение старшего сына в университете. И вообще не понимает смысла всех этих «корпоративов».

## Ситуация 6. Повышение цены

**Руководством компании** объявлено повышение цен на продукцию. Но имеются подписанные долгосрочные контракты с рядом крупных клиентов с зафиксированной ценой, по которым обязательства нужно выполнить. Руководство компании требует от **Отдела продаж** поднятия цен и по действующим контрактам, либо расторжения невыгодных компании договоров.

### Роли и интересы:

**Директор компании** - сохранить рентабельность предприятия при закупе сырья по новым ценам.

**Начальник отдела продаж** - недоволен повышением цен, поскольку опасается предстоящих сложных переговоров с клиентами. Хочет объяснить руководству, что по условиям действующих контрактов нет возможности увеличения, а их расторжение приведёт к штрафным санкциям, потере клиентов и репутационным издержкам.

**Крупный клиент** - не хочет даже слышать о повышении стоимости. Заключил этот контракт, т.к. была самая подходящая по рынку цена, на основании которой рассчитана рентабельность всех проектов. Расторгать контракт всё же нежелательно, т.к. понимает, что такой цены на рынке при тех же прочих условиях он, скорее всего, не найдёт.

## Ситуация 7. Хамы

**Менеджер компании «Июль»** в процессе работы по дебиторской задолженности был вынужден общаться по телефону с **Бухгалтером компании «Подсолнух»**. Разговор явно не сложился, более того бухгалтер компании «Подсолнух» написал жалобу на имя **Директора компании «Июль»** с требованием принести извинения и наказать менеджера за возмутительно хамское отношение к клиентам. С этим менеджером работать компания «Подсолнух» больше не будет. До решения вопроса платежи по счетам компании «Июль» приостановлены.

### Роли и интересы:

**Директор Компании «Июль»** - раздражен этой ситуацией. некогда заниматься всякой ерундой. Уверен, что работать с компанией «Подсолнухи» сможет только этот Менеджер. Требуется от него восстановить репутацию профессионала - разрешить конфликт и получить оплату по выполненным поставкам. Иначе...

**Менеджер Компании «Июль»** - не видит причин для извинений. Считает, что наоборот извиняться должна компания «Подсолнухи» за просрочку оплаты по контракту и поведение своего бухгалтера, а остановку платежей считает безосновательной и незаконной.

**Бухгалтер Компании «Подсолнух»** - требует официальных извинений и увольнения Менеджера компании «Июль». Без этого ничего оплачивать не собирается.

**Директор Компании «Подсолнух»** - поддерживает бухгалтера, настаивает на пересмотре условий контракта с увеличением отсрочки платежа ещё на 30 дней и дополнительной скидке. Иначе...

## Ситуация 8. Смена режима

Для удобства работы **Руководством компании** принято решение об изменении сменного графика работы **Сотрудников** с формата «4 через 4» (два дня в день, два дня в ночь и 4 дня выходных) на «2 через 2» (два дня в день, два дня выходных; два дня в ночь, два дня выходных).

При этом около 90% сотрудников против изменения графика работы, поскольку привыкли к прежнему графику, тем более, что у многих есть другая занятость - свое дело, подработка и пр., и 4 дня как раз достаточно, чтобы это совмещать, а также ещё множество причин. Рабочих уже неоднократно опрашивали в той или иной форме про изменение графика.

С точки зрения трудового законодательства можно изменить режим работы в связи с изменением организационных условий с предупреждением работников за два месяца.

### Роли и интересы:

**Генеральный директор** - не вводит изменения давлением на рабочих. Поставил задачу руководителям среднего звена убедить сотрудников в правильности нового графика.

**Специалист отдела персонала** - добиться принятия рабочими изменения графика работы, при 100 % сохранении персонала и сохранении хороших отношений со всеми. При этом позицию некоторых сотрудников считает слишком категоричной и неконструктивной.

**Сотрудник** - оставить график работы без изменений. Прекратить эти ненужные никому новшества. И так всё хорошо. Получить за счёт этой ситуации новые преференции для себя. Упрочить свою репутацию в коллективе.



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА  
ПЕРЕГОВОРОВ

## Ситуация 9. Призрачное пилотирование

Федеральная страховая компания с государственным участием объявила конкурс на установку и внедрение программно-аппаратного комплекса «Электронная очередь» на 350 объектах среди нескольких производителей. Одним из условий конкурса является успешная эксплуатация комплекса в тестовом режиме – пилотирование в течение пяти месяцев, после чего страховая компания принимает решение о выборе поставщика/ поставщиков решения.

Компания «Метасофт» приняла приглашение наряду с двумя своими конкурентами провести пилотирование и установила программно-аппаратный комплекс собственного производства на объекте, предоставленном страховой компанией для тестовой эксплуатации решения.

Через три месяца успешной эксплуатации **Руководитель проекта** со стороны **страховой компании** приглашает на встречу **Директора компании «Метасофт»**. Информировывает его о том, что в целом удовлетворен результатами пилота на текущий момент. Сообщает, что один из конкурентов был снят с пилотирования в связи с неудовлетворительной работой комплекса. Дает понять, что наиболее вероятным развитием ситуации будет выбор двух оставшихся поставщиков. При этом настаивает установить комплекс дополнительно на объекте, с которого был снят третий конкурент. А также, не дожидаясь принятия решения о выборе поставщика, провести доработку программного обеспечения, ссылаясь на невозможность полноценной эксплуатации текущего функционала, т.к. тиражный продукт требует кастомизации – адаптации под требования страховой компании. Техническое задание (ТЗ) по кастомизации уже разработано на основании тестового периода.

Директор компании «Метасофт», изучив ТЗ и сделав предварительные расчёты, понимает, что в принципе его компания с этой задачей справится, и проект этот весьма выгоден. Однако отдел разработки компании «Метасофт» очень загружен работой по другим проектам плюс лето - пора отпусков части сотрудников. **Руководитель отдела разработки** очень недоволен, что в таких условиях его «прогружают» задачами еще одного проекта, по которому, как он знает, нет заключенного договора.

### Роли и интересы:

**Руководитель проекта страховой компании** - высокомотивирован на достижение результатов деятельности компании. Хочет добиться наискорейшей дополнительной установки комплекса на объекте, а также выполнения доработок со стороны фирмы, не дожидаясь подведения итогов пилотирования, поскольку внедрение комплекса важно для деятельности страховой компании. Предполагает, что за счёт столкновения двух конкурентов можно и существенно сэкономить.

**Директор компании «Метасофт»** - заинтересован в работе со страховой компанией, это очень выгодный проект. Понимает, что правильно было бы отказаться от второй установки комплекса в дополнительном офисе и проведения его доработки до принятия решения о выборе поставщиков в виду существенных затрат на поставку оборудования и загруженности отдела разработки, но боится испортить отношения с потенциальным крупным клиентом.

**Руководитель отдела разработки «Метасофт»** – добиться снижения нагрузки на разработчиков, исключить работы по проекту из пула задач отдела разработки. Убеждён в том, что их опять хотят «кинуть» и много раз говорил руководству о том, что начинать работы нужно только при заключённом контракте, а халявщиков «посылать лесом», нечего на них тратить ресурсы. Бесплатно работать не собирается. Тем более, что если взяться сейчас за эту работу, то можно провалить уже оплаченные заказы.

## Ситуация 10. Поймали на махинациях

В компании «Звезда» вскрылась информация, что менеджер по закупкам более трёх лет участвует в махинациях. За годы работы его супруга стала основным поставщиком сырья для контрагента, который поставляет продукцию в компанию. Менеджер развил оборот с этим контрагентом с 5% до 60%, сделав его **Контрагентом №1**. Служба безопасности, проведя расследование, обнаружила скрываемые активы менеджера - дорогостоящие автомобили, квартиры, заграничный элитный отдых. Проверка на полиграфе подтвердила причастность менеджера к махинациям. **Директор по безопасности** довёл информацию о проведённом служебном расследовании до **Генерального директора** и до **Коммерческого директора**, ждёт принятия решения.

### Роли и интересы:

**Генеральный директор** - понимает, что держать коррупционера в компании нельзя, при этом важно не сорвать выполнение годового плана компании.

**Директор по безопасности** – убеждён в том, что необходимо немедленно уволить менеджера, довести информацию до персонала, оштрафовать контрагента по «Антикоррупционной оговорке» в договоре.

**Коммерческий директор** - считает, что ущерба компании нет, так как цены, по которым поставлялись товары, были в рынке. Хочет оставить работать менеджера, минимум на полгода, так как боится, что без него не выполнит годовой план. Не готов конфликтовать с контрагентом-поставщиком №1. Понимает свою вину, что доверял Менеджеру и не погружался в контроль его работы, при этом всю ответственность желает возложить на службу безопасности: «Почему не выявили махинации ранее?»

**Контрагент №1** – доволен сотрудничеством, не понимает, какие могут быть к нему претензии. Он давал самые выгодные предложения и по цене, и по срокам оплаты, и по качеству.

## Ситуация 11. Тайная причина

**Партнёр 1** является владельцем 1/3 акций и одновременно директором компании «Промкор», **Партнёру 2** принадлежит 2/3 акций этой компании: 1/3 – как физическому лицу и 1/3 – ООО «Найс», учредителем которого является Партнёр 2.

По итогам полугодия компания «Промкор» показывает прибыль, и Партнёр 1 отправляет Партнёру 2 письмо с предложением направить часть прибыли на выплату дивидендов.

В ответ приходит просьба отложить распределение дивидендов на две недели в связи с некими вопросами, которые надо решить с ООО «Найс».

Через две недели Партнёр 1 снова обращается к Партнёру 2, но оказывается, что ситуация ещё не решена и называется новый срок, через который все повторяется.

Через полтора месяца на вопрос Партнера 1: «Что за таинственные вопросы, из-за которых откладывается выплата дивидендов?» Партнёр 2 отвечает: «Ничего серьёзного». И выплата дивидендов постоянно откладывается.

### Роли и интересы:

**Партнёр 1:** Выяснить причину задержки выплаты дивидендов, добиться их скорейшей выплаты. Возмущён и встревожен сложившейся ситуацией, но боится испортить отношения с Партнёром 2, от которого во многом зависит.

**Партнёр 2:** Не понимает спешки партнёра, не считает нужным посвящать его в дела ООО «Найс», к которому тот не имеет никакого отношения. Хочет спокойно решить все вопросы, никому не раскрывая истинную причину задержки, а выплату дивидендов максимально отложить.

**Главный бухгалтер компании «Промкор»:** Советует Партнёру 1 отложить выплату дивидендов. Размещает нераспределённую прибыль на депозиты. Считает, что несмотря на прибыль по итогам полугодия Компания по итогам года может показать убыток в силу сезонных перепадов или изменения рыночных условий, а доходы от размещения на депозитах страхуют от этого. Считает вопрос выплаты дивидендов прямой угрозой своей премии и премиям других топ-менеджеров Компании, которые зависят от финансовых результатов по итогам года.

## Ситуация 12. Дальше я сам

**Фермер** в дружеской беседе пожаловался двоим товарищам на плохой сбыт своей молочной продукции в пакетах: приходится сдавать излишки отличного молока ниже себестоимости на молокозавод. Друзья – опытные руководители торговых компаний, имеющие бизнес-образование и разбирающиеся в маркетинге, указали на возможные причины неуспеха, в том числе на такие как: невзрачная упаковка, отсутствие рекламы, низкая цена продукта, отсутствие в торговых сетях в областном центре. И дали ему несколько советов, как улучшить ситуацию. На что Фермер сказал, что он - производитель, в тонкости продвижения и продаж вникать не хотел бы, в связи с чем предложил им создать совместный бизнес. Друзья согласились и принялись за дело: создали концепцию модного молочного бренда «Андреевская ферма», подготовили соглашение о сотрудничестве, в котором было подробно прописано, кто что делает и за что отвечает, как распределяется прибыль и т.п. Также двое друзей за свой счёт разработали стратегию, бизнес-план, логотип, бутылку, рекламную кампанию, провели опрос, съездили все вместе на выставку, выбрали оборудование. С 3D макетами новых бутылок встретились с ведущими торговыми сетями и заручились их поддержкой по сбыту через них молока «Андреевская ферма» по цене вдвое выше, чем оно продавалось в магазинах ранее.

После того, как была проведена вся подготовительная работа по запуску проекта, Фермер взял паузу под предлогом подготовки нового цеха. Когда цех был подготовлен, друзья сообщили Фермеру о готовности внести деньги за свои доли и начать реализацию проекта. Фермер уклонился от ответа, через некоторое время, встречаясь с каждым другом отдельно, намекнул, что совместного бизнеса, скорее всего, не будет. Друзья предложили всё обсудить открыто и расставить все точки над и, но на всякий случай перед разговором подали на регистрацию в Роспатент товарный знак «Андреевская ферма».

### Роли и интересы:

**Первый Друг** – не видит смысла входить в проект с непостоянным фермером, при этом хочет получить от фермера компенсацию 500 тысяч рублей за разработанную под ключ торговую марку и разойтись, сохранив отношения.

**Второй Друг** – жаль потраченных сил и времени. Считает, что от выгодного дела отказываться не стоит. Хочет реализовать проект без Фермера, закупая молоко в других фермерских хозяйствах.

**Фермер** – увидел стратегию для своего бизнеса, посчитал, что более не нуждается в помощниках и теперь может самостоятельно запустить проект «Андреевская ферма». Ценит дружеские отношения, но платить за разработку не хочет. Тем более, что его Мать – равный соучредитель их семейного бизнеса - категорически против этого.

**Мать Фермера** – считает, что им в бизнесе никакие чужие люди не нужны, а идеи, предложенные Друзьями, считает очевидными. Не понимает, за что вообще требуется платить, сами со всеми задачами справятся. Давит на сына, настроена категорично, в начальных договоренностях Фермера с друзьями не участвовала.

## ½ ФИНАЛА

### Ситуация 13. Уйти по-хорошему

В одном из филиалов крупного федерального холдинга выявлена недостача на сумму более 10 млн рублей.

Начались проверки. Внешняя аудиторская компания виновных в недостачах определить не смогла, однако зафиксировала, что потери происходят при транспортировке продукта.

Кроме того, один из водителей был пойман на том, что фактическое количество продукта в машине на 40% превышало, указанное в накладной, после чего был немедленно уволен.

Служба безопасности в ходе тайного расследования получила информацию о том, что

**Директор филиала** при заработной плате 130 000 рублей гасит кредит сверх плана платежами в размере 230 000 рублей в месяц, имеет коттедж в Сочи, там же новенький Lexus. В Свердловской области ездит на работу на стареньком праворульном автомобиле.

Среди всех подразделений холдинга только в этом филиале нет подписанного договора комплексной материальной ответственности с руководством. Директор филиала под разными предлогами затягивает решение этого вопроса.

Вокруг территории филиала висят объявления о продаже продукта по демпинговым ценам. МВД пока не установило цепочку поставок.

**Начальнику службы безопасности** понятно, что недостачи являются следствием хищений, происходящих с участием Директора филиала. Но явных улик для привлечения к ответственности нет. Руководство холдинга ставит Службе безопасности задачу убедить Директора филиала и его **Заместителя** уволиться по собственному желанию без скандалов и происшествий. В этом случае компания не будет иметь к ним претензий по возмещению недостачи.

#### Роли и интересы:

**Начальник службы безопасности** – убедить Директора филиала и его заместителя «уйти по-хорошему». Опасается последствий, т.к. был прецедент принудительного увольнения руководства в другом филиале холдинга при аналогичных обстоятельствах, после которого произошёл пожар, причинивший значительный ущерб компании.

**Директор филиала** – не намерен увольняться. Подозрения считает оскорбительными. Недостачи объясняет несовершенствами оборудования и учёта продукта.

**Заместитель директора филиала** - боится потерять высокооплачиваемую престижную работу. Ни в чём признаваться не собирается. Все так работают.

## ½ ФИНАЛА

### Ситуация 14. Увольнение без собственного желания

Очень известная компания совершенно неожиданно проиграла важный и очень крупный тендер. В службу безопасности компании вскоре поступила информация о том, что один из менеджеров тендерного отдела «сливает информацию» конкурентам, чему имеется множество косвенных свидетельств, но нет ни одного прямого доказательства. **Начальник службы безопасности** доложил о ситуации **Директору компании** и **Руководителю тендерного отдела**, который был очень удивлён, т.к. речь шла об очень лояльном и эффективном сотруднике, работающем в компании уже более пяти лет. Директор обозначил, что компания не может терять время на дополнительное расследование и рисковать новыми тендерами и контрактами, и поставил задачу уволить этого **Сотрудника** в кратчайшие сроки.

#### Роли и интересы:

**Сотрудник** – ничего не подозревает о происходящем, не знает о том, что на него «донесли». Увольняться не собирается, готов защищать свои интересы через трудовую инспекцию и суд.

**Директор** - уволить сотрудника без ущерба для компании. Не допустить повторения ситуации в будущем.

**Руководитель тендерного отдела** – понимает, что прямых доказательств нет, чувствует сомнения: «а вдруг Сотрудник невиновен?», но приказ есть приказ.

**Начальник службы безопасности** – считает, что вина в утечке информации есть и на Руководителе тендерного отдела, а для увольнения Сотрудника даже подозрения более чем достаточно. Требуется установление нового жёсткого порядка в компании.

## ПОЕДИНОК ЗА III МЕСТО

### Ситуация 15. Колготки в супе.

В старшую группу ДОО перешла девочка из другого детского сада. Через некоторое время воспитательница старшей группы выставила ультиматум: «Или я, или она». **Заведующая** вынуждена была перевести ребёнка в подготовительную группу, где работала опытная **Воспитательница-пенсионерка**. С этого времени жизнь в группе кардинально изменилась. Девочка раскидывает в обед котлеты, колготки кладёт в тарелку с супом, отбирает игрушки у всех детей подряд, может разорвать чью-либо одежду, приклеить пластилин в волосы. Ситуация усугубляется тем, воспитательница невольно настраивает всех родителей против этой девочки. Она постоянно говорит: «Дорогие игрушки в садик не берите – всё будет сломано. В красивую одежду детей не одевайте – всё будет порвано!». В конце концов, **Инициативная группа родителей** пришла к заведующей с предупреждением, что обратятся в прокуратуру, так как не обеспечена безопасность детей.

#### Роли и интересы:

**Заведующая ДОО:** «Никаких проверок Прокуратуры. Сами всё уладим».

**Мать девочки:** «Больше никуда переходить не будем! Мой ребёнок, какой бы ни был, имеет право на дошкольное образование не меньше других. Тем более, сейчас вводится инклюзивное образование».

**Представитель инициативной группы родителей:** Передаёт пожелание всех остальных родителей убрать девочку из группы, угрожает обращением в прокуратуру.

**Воспитательница:** Хочет, чтоб в группе всё было тихо и спокойно, без скандалов. Отвечать за поломанные дорогие игрушки и порванные наряды она не собирается.

## ФИНАЛ

### Ситуация 16. Не попасть под раздачу

ООО «Спецтехника» выиграло тендер на поставку сварочных полуавтоматов для АО «НПК» - компании с государственным участием. Заключён государственный контракт, предоплата 80% внесена через казначейство. Также была оформлена невозвратная банковская гарантия на 4 млн. рублей.

ООО «Спецтехника» задержало поставку на 2 месяца, за что выплатили 257 000 рублей пени. Оборудование было полностью принято на склад АО «НПК», все накладные подписаны. Для выполнения следующего этапа пуско-наладки ООО «Спецтехника» должно получить от АО «НПК» соответствующее письмо с разрешением на проведение работ.

Но вместо письма поступило предложение изменить контракт, оставив в нём только 20% от поставленного оборудования и вернув 60% предоплаты – 30 млн рублей - через казначейство, поскольку федеральные деньги были потрачены без соответствующего согласования. На остальные 80% нужно заключить новый договор с АО «НПК» без использования федеральных средств, по которому они «когда-нибудь расплатятся», а оборудование примут и подпишут накладные уже сейчас.

Денег на то, чтобы вернуть такую сумму через казначейство, у ООО «Спецтехника» нет. Продать такой объём – 97 единиц специфического оборудования некому.

#### Роли и интересы:

**Заместитель генерального директора АО «НПК»** - не попасть под раздачу, т.к. могут полететь головы, решить вопрос с государственным контрактом, получив обратно 60% предоплаты. Денег для оплаты 80% оборудования без федеральных средств у предприятия нет. Считает, что у ООО «Спецтехника» нет другого варианта, кроме как пойти им навстречу и согласиться на новые условия, ведь они не хотят потерять расположение такого крупного и статусного клиента.

**Юрист АО «НПК»** - руководителем поставлена задача надавить на поставщика, использовав нарушение им госконтракта – двухмесячную задержку поставки оборудования. Принудить ООО «Спецтехника» к возврату денежных средств через казначейство и заключению нового контракта с АО «НПК».

**Коммерческий директор ООО «Спецтехника»** - найти решение, которое устроит всех, не возвращать деньги, т.к. такой возможности нет физически, получить гарантии полной оплаты по контракту. При этом не только не испортить, но и развить отношения с крупным клиентом, установив контакты с первыми лицами предприятия.