**Тема 4**

**Організація підготовки та укладання міжнародних контрактів**

4.1. Етапи підготовки та укладання міжнародних контрактів.

4.2. Роль торгових звичаїв в укладанні міжнародних контрактів

4.3. Тактичні прийоми переговорного процесу.

**4.1. Етапи підготовки та укладання міжнародних контрактів**

**Порядок підготовки до переговорів включає такі етапи:**

1. визначення мети переговорів;
2. інформаційна підготовка до переговорів;
3. відпрацювання формулювань, понять, суджень;
4. визначення послідовності і змісту аргументації;
5. формування складу учасників переговорів;
6. обговорення місця і часу проведення переговорів.

**Порядок укладання контракту** включає наступні етапи (рис. 3.1) [40, с. 381].

1) Переддоговірний період, який включає:

1.1. Попередні переговори.

1.2. Підготовка проекту контракту.

2) Комерційні переговори, які включають:

2.1. Узгодження умов контракту.

2.2. Парафування тексту контракту.

2.3. Підписання контракту.

Основними шляхами попередніх переговорів вважають поштове, телеграфне, телетайпне листування, особисті зустрічі, розмови по телефону та різні комбінації з них. Найпоширеніший з них – це поштове листування.

У практиці міжнародних економічних відносин не має чіткої регламентації щодо того, хто готує текст контракту. Такою підготовкою можуть займатися представники обох сторін – при масштабних операціях, пов’язаних з рухом великих грошових мас і матеріальних цінностей; представники однієї сторони – коли це рядовий контракт; покупець – при укладанні контрактів на машини та устаткування. Проект тексту контракту готують працівники, які мають відповідний досвід і знання у цій сфері. Проект узгоджується зі службами організації, які відповідають за фінансову діяльність, організацію постачання, перевезення, пакування, спеціалістами сфери міжнародних валютно-позичкових відносин, права тощо.

|  |
| --- |
|  |
|  | http://ok-t.ru/studopedia/baza5/117196229892.files/image001.gif |

***Комерційні переговори*** – це вивчення об’єктивних аргументів сторін і знаходження на цій основі взаємозадовільняючих компромісних рішень.

При узгодженні умов контракту одна сторона відсилає іншій проект контракту. На цьому етапі складається низка передконтрактних документів: Протокол розбіжностей, Протокол узгодження розбіжностей, Протокол про залік взаємних вимог, Угода про зміну договору, супровідний лист до проекту договору та до самого контракту.

**Парафування тексту контракту** – візування кожної сторінки підписами повноважних представників сторін.

Кінцевим етапом укладання контракту є його підписання керівниками або їх заступниками, тобто особами, які уповноважені довіреністю, підписаною керівниками компаній, юридичні адреси яких вказані в контракті.

4.2. **Роль торгових звичаїв в укладанні міжнародних контрактів** (Крилова)

На зміст зобов'язань сторін за договором купівлі-продажу значно впливають торговельні звичаї, що склалися у міжнародній практиці. Вони відіграють вирішальну роль між сторонами в арбітражі.

Під *торговельним звичаєм* розуміють усталене у світовій практиці за­гальновизнане правило, що формулює чітке положення з питання, якого воно стосується.

До торговельних звичаїв також належать тор­говельні або ділові звички (“а ми завжди робимо так”), які назива­ються узансами.

Терміни “звичай” і “звичка” практично рівнозначні, оскільки обидва трактуються як правила, що не є нормами права.

В англомовній юридичній літературі торговельний звичай — це пра­вило, яке настільки широко відоме, що вважається складовою укла­деного контракту, якщо тільки воно не було виключене сторонами контракту у прямо чи непрямо вираженій формі.

Торговельні прави­ла мають важливе значення для тлумачення таких термінів, як відвантаження, поточні дні, погожі робочі дні, застереження “близь­ко”. В окремих галузях торгівлі (деревина, зернові) виникають спе­цифічні торговельні звичаї. Основною ознакою торговельного зви­чаю (звички) в американському праві є постійність дотримання. Французькі юристи називають такі його ознаки: постійність дотри­мання, повторюваність, відома тривалість існування у часі та про­сторі, визначеність, яка допускається законодавством і не супере­чить добрим звичаям і публічному порядку.

Торговельні звичаї визначають зміст окремих умов контракту (частіше за наявності невизначеностей або неточностей чи відсут­ності узгоджених між сторонами умов). У тих випадках, коли в кон­тракті прямо вказується на застосування торговельних звичаїв, вони

можуть заміняти відповідну норму права, яка регулює питання кон­тракту, якщо остання має диспозитивний характер (тобто коли в тексті самої норми зазначається, що вона може застосуватися лише за відсутності іншого узгодження сторін).

Звичай (звичка) повинен відповідати таким вимогам:

* мати характер загального правила (тобто дотримуватися в усіх або більшості випадків, до яких він може застосовуватися);
* бути широковідомим у відповідній галузі торгівлі, визначеним за своїм змістом і розумним.

Важливою умовою застосування торговельного звичаю (звички) є його знання сторонами, які укладають угоду. Коли обидві сторони знали про існуючий звичай, то проблем не виникає. Основні пробле­ми можуть виникати в тому разі, коли одна зі сторін заперечує своє знання, і необхідно вирішити, чи мала сторона знати про існування такого звичаю. Дія звичаїв поширюється і на осіб, які з ними не зна­йомі. Звичаї, що існують на певному ринку, можуть бути застосовані до всіх осіб, які укладають угоди на цьому ринку, незалежно від того, чи знали вони про існування цього звичаю. Навіть якщо особа висту­пає на ринку через посередника-агента, то припускається, що вона дала своєму агенту повноваження діяти відповідно до правил та зви­чаїв, що існують на цьому ринку, хоча принципал про них не знав. Отже, основним фактором є об'єктивний критерій — відомість зви­чаю, а не суб'єктивний, тобто знала чи не знала про нього сторона контракту.

Щоб уникнути суперечок та арбітражів, сторони прагнуть перед­бачити якомога більшу кількість уточнень і внести їх до тексту кон­тракту. Причому особлива увага приділяється як тим положенням, щодо яких є спеціальні закони, так і тим, стосовно яких діють торго­вельні звичаї.

Загальні правила торговельних звичаїв полягають у такому:

* сторони пов'язані будь-яким звичаєм, відносно якого вони до­мовилися, і практикою, якої вони дотримуються у своїх взаємовідно­синах;
* за відсутності домовленості про інше вважається, що сторони припускали застосування до їхнього договору або його укладення звичаю, про який вони мали знати як про такий, що є широковідо­мим у міжнародній торгівлі та постійно дотримується іншими сторо­нами такого роду угод у відповідній сфері торгівлі.

Торговельні звичаї відображаються у біржових правилах, які складаються біржовими комітетами, у спеціальних збірках торго­вельних палат, матеріалах робочих комісій Комітету сприяння зовнішній торгівлі та інших організацій, що діють у межах ООН, а також у типових контрактах та рішеннях третейських судів з окре­мих питань.

**4.3. Тактичні прийоми переговорного процесу**

Комерційні переговори – особливий вид спільної діяльності двох або декількох контрагентів з різних країн, спрямований на вирішення проблем та укладання міжнародних контрактів.

*Класифікація переговорів*

*1) за кількістю учасників*:

*двосторонні;*

*багатосторонні* (відрізняються більшою тривалістю і складністю узгодження варіантів рішень);

1. за *періодичністю проведення*: разові, постійні, з перервами;

4) *за умовами проведення: переговори, що проводяться в умовах конфлікту і в рамках співробітництва;*

*5) залежно від цілей* переговори можуть бути спрямовані на установлення відносин, на продовження існуючих і збереження статус-кво, на нормалізацію, якщо вони несприятливі, на зміну характеру відно-син і додання їм нового, більш високого рівня, на одержання додаткових, побічних результатів;

7) *за* *характером переговорів* можна виділити офіційні переговори, завданням яких є підписання відповідних документів, що мають юридичну чинність, і неофіційні.

Як підсумок переговорів може бути прийняте рішення:

конструктивне, що несе за собою реальні зміни до кращого;

деструктивне, котре усе руйнує, нічого не створюючи замість;

пропагандистське, котре багато обіцяє на словах, але не бере на себе ніяких зобов'язань;

заспокійливе, у завдання якого входить заспокоєння суспільної думки.

Мистецтво ведення переговорів складається, насамперед, з оволо-діння різними прийомами, методами, тобто технікою й тактикою перего-ворного процесу.

Техніка ведення переговорів полягає в двох методах [24]:

*метод позиційного торгу* починається з викладу вихідних позицій, що припускають досить значне завищення первісних вимог. Висувається крайня позиція (наприклад, максимальна ціна товару), що завзято відстоюється шляхом невеликих поступок. Чим більш тверду позицію ви займаєте і чим незначніші ваші поступки, тим більше часу і зусиль буде потрібно, щоб знайти, можлива угода чи ні. Мета позиційного торгу – реалізувати свою вихідну, як правило, завищену позицію найбільше повно і при мінімальних поступках. Позиційний торг залежно від його реалізації підрозділяється на два варіанти. В основі першого – припущення, що виграш одного з учасників дорівнює програшеві іншого, самі переговори розраховані на взаємодію, засновану на альтернативі: або абсолютний виграш, або повний програш, іншими словами, "все або нічого", або ж усереднений варіант;

*метод так званих принципових переговорів* (або переговорів по суті), розроблений у Гарвардському університеті США. Цей метод полягає в тому, що партнери не торгуються з приводу того, на що може піти або не піти кожна зі сторін і прагнуть знайти взаємну вигоду там, де це можливо, а там, де їх інтереси не збігаються, домагаються такого результату, що був би обґрунтований справедливими нормами, неза-лежно від волі кожної зі сторін. Головне в переговорах – прийняття рішення проблеми, що задовольняє всі сторони і засноване на партнерських взаєминах рівноправних суб'єктів.

Перелік тактичних прийомів переговорного процесу наведений у табл. 5.1

Таблиця 5.1

**Тактичні прийоми переговорного процесу**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Назва прийому | | Характеристика |
| 1 | | 2 |
| "Відхід, або відхилення від боротьби*"* | | Застосовується, коли зачіпаються питання, небажані для обговорення, або коли небажано давати партнерові точну інформацію чи однозначну відповідь. Прийом полягає в тому, що партнера просять відкласти розгляд того або іншого питання, перенести його на інше засідання і т. д. При цьому своє прохання треба супроводити переконливими аргументами. Прийом може зіграти позитивну роль, коли необхідно погодити питання з іншими організаціями або ретельно продумати, добре зважити позитивні та негативні моменти, пов'язані з прийняттям пропозиції партнера |
| “Затягування", "вижидання", "салямі" | | Ці прийоми використовуються, коли хочуть затягти переговори, щоб прояснити ситуацію, одержати більше інформації від партнера |
| "Пакетування" | | До обговорення пропонується не одне питання або пропозиція, а декілька. При цьому вирішуються два завдання. У першому випадку в один "пакет" поміщають привабливі та малоприйнятні для партнера пропозиції. Передбачається, що партнер, будучи зацікавленим в одній або декількох пропозиціях, прийме й інші. В іншому випадку домагаються прийняття основних пропозицій шляхом поступок у малозначних пропозиціях |
| "Завищення вимог" | | До складу обговорюваних проблем включають пункти, що потім можна безболісно зняти, зробивши вигляд, що це є поступкою, і зажадати аналогічних кроків з боку партнера. Причому ці пункти повинні містити пропозиції, свідомо неприйнятні для партнера |
| "Розміщення помилкових акцентів у власній позиції" | Прийом полягає в тому, щоб продемонструвати партнерові крайню зацікавленість у вирішенні якогось питання, що у дійсності є другорядним. Іноді це робиться для того, щоб, знявши це питання з порядку денного, одержати необхідні рішення з іншого, більш важливоого питання | |
| "Висування вимог в останню хвилину" | Суть його полягає в тому, що наприкінці переговорів, коли зали-шається тільки підписати контракт, один з партнерів висуває нові вимоги. Якщо інша сторона дуже зацікавлена в контракті, вона прийме ці вимоги. Але іноді буває так, що підписання контракту з цієї причини відкладається або взагалі зривається | |

Найважливіша вимога до переговорного процесу – це його ефективність, що оцінюється такими характеристиками:

ступінь досягнення цілей;

визначення факторів, що визначають успішність переговорного процесу;

визначення причин недосягнення цілей;

якість підготовки до переговорного процесу;

пропозиції щодо усунення недоліків.

*Правила проведення ділових переговорів і бесід*:

намагатися відвернути увагу партнера від займаних ним деструктивних позицій початку бесіди, потрібно оцінити психологічний стан співрозмов-ника, скласти уявлення про суть проблеми, вибрати тон; дати зрозуміти, що конструктивність на переговорах вигідна, насамперед, йому самому;

якщо опонент як і раніше заявляє про свою тверду позицію, не відкидати, але й не приймати її;

запропонувати партнерові кілька варіантів рішення проблеми. Попросити його дати свої варіанти. Потім звернути увагу на вдосконалювання цих варіантів;

важливо вміти ставити запитання співрозмовникові і слухати його;

тон бесіди повинен бути нейтральним;

дивитися співрозмовникові потрібно прямо в очі, намагатися не пе-ребивати, не займатися сторонніми справами, не відволікатися на теле-фонні дзвінки;

повторювати сказане, щоб забезпечити повне розуміння; якщо необхідно, уточнити сказане своїми власними словами;

не слід різко критикувати думку співрозмовника, оскільки вона може бути близька до істини;

використовувати в діалозі з вашим партнером запитання, а не твердження. Твердження викликають опір, у той час, як запитання викликають відповіді;

прагніть розширювати і розвивати сказане іншою людиною, а не вишукувати в ньому помилки;

частіше робити паузи, особливо після запитань, що ви поставили;

якщо співрозмовник виявляє виражену зарозумілість, схильність до спору, висловлює в різкій формі несправедливі докори, необхідно набра-тися терпіння, не відповідати агресивно;

небажано вживати занадто сухі формулювання, а тим більше заро-зумілі фрази, користуватися домислами, слухами, конфіденційними да-ними;

говорити в колі співрозмовників потрібно так, щоб кожний міг легко висловитися;

торкаючись якого-небудь питання, не поглиблюватися в нього за-надто сильно, щоб не наскучити співрозмовникові;

ніколи не потрібно з гарячністю і нетерпінням нападати на чужу думку;

у розмові дотримуйтесь ясності, точності, стислості висловлюваних уголос доводів і розумінь;

завжди зберігати в розмові самовладання, гарний настрій, добро-зичливість;

у розмовах необхідно уникати серйозної полеміки;

украй нетактовно під час розмови відводити когось убік для розмо-ви "тет-а-тет" або підслуховувати, коли хтось розмовляє осторонь;

згадуючи в бесіді третіх осіб, бажано називати їх за іменами й по батькові, а не на прізвище;

ніколи в бесідах не підтримувати лихослів'я на адресу відсутніх;

щоб вас не вважали нудними і невихованими, слід розмовляти з чужими людьми про вчинки ваших рідних або про свої нещастя;

якщо інша людина заговорить одночасно з вами, необхідно надати право спочатку висловитися їй;

не хвастатися знайомством з людьми, що займають високе становище;

ніколи не слід говорити, що вам коштувало те або інше, і не запитуйте в інших: "Скільки ви за це заплатили?";

не виносити оцінок доти, поки цілком не усвідомлені погляди іншої людини.

Існують *правила переконання*, що допоможуть переконати спів-розмовника або партнера [29].

*Перше правило* (правило Гомера) полягає в такому: "Черговість аргументів, що наводяться, впливає на їхню переконливість. Найбільш переконливий такий порядок аргументів: *сильні – середні – один найдужчий".* З цього правила випливає, що слабкими аргументами краще не ко­ристуватися. Вони принесуть тільки шкоду.

*Друге правило* (правило Сократа) звучить так: "Для одержання по- зитивного рішення з важливого для вас запитання поставте його на тре-тє місце, поставивши йому два коротких, простих для співрозмовника запитання, на які він без ускладнень відповість вам "так". Попередні запитання повинні бути короткими, щоб не стомлювати співрозмовника, не віднімати в нього багато часу.

*Третє правило –* правило Паскаля. Суть його така: "Не заганяйте співрозмовника в кут. Дайте йому можливість "зберегти обличчя". Найчастіше співрозмовник не погоджується з нами тільки тому, що згода асоціюється в його свідомості з утратою свого достоїнства. Наприклад, відкрита загроза сприймається як виклик, і, щоб не показатися боягуз-ливим, людина робить усупереч необхідному, можливо, на шкоду собі.

*Четверте правило* містить у собі таке твердження: "Перекон-ливість аргументів у значній мірі залежить від іміджу і статусу переконую-чого". Високий посадовий або соціальний стан, видатні успіхи в якій- небудь сфері діяльності, освітченість, визнання заслуг навколишніми, високі особисті якості піднімають статус людини, а разом із ним – і вагу її аргументів.

*П'яте правило:* "Не заганяйте себе в кут, не знижуйте свій статус". Існує твердження, що багато бесід закінчуються, не встигнувши по-чатися, особливо якщо співрозмовники мають різні статуси.

*Шосте правило* науки переконувати – "Не принижуйте статус співрозмовника". Будь-який прояв неповаги, зневаги до співрозмовника принижує його статус і викликає, як правило, негативну реакцію.

*Сьоме правило* тісно пов'язане з психологічними особливостями людини і говорить: "До аргументів приємного нам співрозмовника ми від-носимося поблажливо, а до аргументів неприємного – з упередженням". Одне з правил ведення ділової бесіди стверджує, що завдання першої частини бесіди – створити атмосферу взаємної довіри. Як видно, воно добре узгоджується з правилом науки переконувати.

*Восьме правило* науки переконувати таке: "Бажаючи переконати, починайте не з розділяючих вас моментів, а з того, у чому ви згодні з опонентом". При цьому ніколи не говоріть: "А у мене на цей рахунок інша думка". Ця фраза розводить вас по різні сторони барикади під назвою "самолюбство". Тому що тим самим як би говориться: "Зараз я доведу, що розумніше тебе".

*Дев'яте правило*: "Виявіть емпатію". Емпатія – це здатність до збагнення емоційного стану іншої людини у формі співпереживання.

*Десяте правило:* "Будьте гарним слухачем". При уважному аналізі суперечок з'ясовується, що багато з них розпалюються тому, що ті, хто сперечаються, говорять найчастіше про трохи різні речі, але не розу-міють цього. Тому уважне слухання – застава вашої переконливості:

*Одинадцяте правило* полягає в такому: "Перевіряйте, чи пра-вильно ви розумієте співрозмовника". Слова, що використовуються най-частіше, мають безліч значень залежно від контексту. У багатьох випадках ті, хто сперечаються, просто по-різному, розуміють предмет суперечки. Варто тільки зрозуміти один одного, як сперечатися стає не про що.

*Дванадцяте правило* попереджає: "Уникайте "конфліктогенів". Конфліктогенами називають слова, дії (або бездіяльність), що можуть привести до конфлікту. Дослівний переклад цього слова: "породжуючий конфлікти".

*Тринадцяте правило:* "Стежте за мімікою, жестами і позами – своїми і співрозмовника". Процесові переконання заважає наше незнання того, що думає слухач з приводу наших слів. Далеко не завжди співрозмовники відверті. Допомагає тут знання мови жестів і поз. Справа в тому, що на відміну від мови і міміки ми не контролюємо свою жестикуляцію і прийняті пози – це відбувається несвідомо. Той, хто знає мову жестів і поз, "читає" співрозмовника, одержуючи додаткову інформацію. Значення поз і жестів наведені в табл. 5.2.

Таблиця 5.2

**Значення деяких жестів і поз людини**

|  |  |
| --- | --- |
| Жести, пози | Стан співрозмовника |
| Підняті плечі й опущена голова | Образа |
| Розкриті руки долонями нагору | Щирість, відкритість |
| Розстебнутий піджак (або знятий) | Відкритість, дружнє розташування |
| Руки заховані (за спину, у кишені) | Почуття власної провини або напружене сприйняття |
| Руки схрещені на груді і | Захист, оборона |
| Кисті рук розслаблені | Спокій |
| Сидить на краєчку стільця, схилившись вперед, голова злегка нахилена, спирається на руку | Зацікавленість |
| Голова злегка нахилена набік | Уважне слухання |
| Спирається підборіддям на долоню, вказівний палець уздовж щоки, інші пальці нижче рота | Критична оцінка |
| Почісування підборіддя | Приймається рішення |
| Долоня захоплює підборіддя | Приймається рішення |
| Повільно знімає окуляри, ретельно протирає скло | Бажання виграти час, підготовка до опору |
| Прикриває рот під час слухання | Сумнівається, не вірить, що говорить |
| Намагається на вас не дивитися | Скритність |
| Погляд убік від вас | Підозра, сумнів |
| Прикриває рот під час свого висловлення | Обманює, не упевнений у своїх словах |
| При рукостисканні руку тримає зверху | Перевага |
| При рукостисканні руку тримає знизу | Підпорядкування |
| Хазяїн кабінету починає збирати папери на столі | Розмова закінчена |
| Сидить верхи на стільці | Агресивний стан |

Закінчення табл. 5.2

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Рука знаходиться в кишені, великий палець зовні | Перевага, упевненість |
| Піджак застебнутий на всі ґудзики | Офіційність, підкреслення дистанції |
| Зіниці розширені | Зацікавленість або збудження |
| Зіниці звузилися | Скритність |
| Потирання долонь | Реакція радості |
| Відштовхуючий рух долоні або обох долонь вперед | Заперечення |
| Відтягування комірця, почісування носа, ока | Свідчать про брехню |

Часто досвідчені керівники запрошують на ділові переговори психологів, особливо якщо це серйозні переговори, їх присутність допомагає розпізнати обман з боку партнера, спіймати його на невпевненості та вчасно перевести бесіду в інше русло. До завдань психолога входять слідкування за ситуацією, аналіз поведінки партнера, слів, жестів, тону голосу. Поміч психолога може здійснюватися в організації емоційного тиску на партнера. Урешті-решт керівник приймає рішення після аналізу всіх факторів, у тому числі й психологічних [24].

Однією з норм ділового протоколу є врахування національно культурних особливостей країни ділового партнера та індивідуальної психології особи розмовця. У ході ділового спілкування треба мати справу з представниками різних країн і культур. У світі поступово складаються певні стандарти ділових контактів, існують помітні відмінності в рівні їх відкритості та ступені їх відповідальності.

*Для американців* характерним є прагнення обсудити не лише загальні підходи, але й деталі, пов’язані з реалізацією угоди. Для них характерна відкритість, енергійність, дружелюбність, не дуже офіційна манера проведення переговорів. Нерідко їх позицію оцінюють, як норовисту та агресивну. Професіоналізм американців дуже високий, вони мають міцну позицію. Вони настирливі в досягненні своєї мети і їм подобається торгуватися.

*Французи* - ухиляються від бесід «віч-на-віч». На переговорах прагнуть забезпечити незалежність, суттєво змінюють свою поведінку, беручи до уваги, з ким вони проводять переговори. Їм властива висока мімічність, жестикулювання, вони досить емоційні, легко йдуть на контакт. Їм притаманна велика гордість за революційну історію Франції, а також галантність французьких чоловіків відносно до жінок (у цьому плані дуже важко приймати французьких жінок у складі делегації, тому що вони звикли до галантності - а в нас це не враховувалося).

*Англійці -* приділяють менше уваги підготовці переговорів і гадають, що найкраще рішення може бути знайдене в ході переговорів залежно від позиції партнерів. Вони досить гнучкі та позитивно реагують на ініціативу протилежної сторони. Їм притаманне традиційне вміння обходити гострі кути. Для англійців характерна погодливість, вони неохоче йдуть на контакт, довірливість, з ними важко зближуватися. Вони свято почитають традиції, дуже ревниво ставляться до всього, що пов’язане с королівською родиною, з мовою (у самій Англії існує мовна кастовість, тому перекладача треба обирати дуже ретельно).

*Німці,* як правило, охоче вступають у ті переговори, де вони впевнені в можливості знаходження рішення. Вони ретельно обмірковують свою позицію і їм подобається обговорювати питання послідовно, а не всі разом.

*Китайський стиль* характеризується чітким розмежуванням окремих етапів переговорів. На початковій стадії приділяється більше уваги зовнішньому вигляду та поведінці партнерів. Не рекомендується сидіти нога за ногу, підошвою до обличчя партнерів, жінки не повинні носити брючні костюми (бажано жінок не включати до складу делегації). Вручення візитних карток відбувається двома руками і з нахиленням голови. Не заведено відмовлятися від їжі (2 - палички закінчили їсти, хрест на хрест - ще буде продовжувати їсти, не можна втикати палички вертикально - ознака смерті).

*Японці -* поступаються, якщо поступається партнер. Погрожувати у переговорах з япоцями мало ефективно. Вони намагаються запобігти обговоренню та зіткненню в ході офіційних переговорів і запобігають багатостороннім переговорам. Важлива риса японського стилю ведення переговорів - обов'язковість у всьому. Властива особливість японської делегації - це робота в «команді», групова солідарність, вміння стримувати свої амбіції. Незвичним для європейців є те, що японці підкреслюють, демонструють свою увагу, слухаючи співрозмовця, але це зовсім не означає, що вони згодні з точкою зору того, хто говорить.