УДК: 346.009; DOI: 10.31388/2519-884X-2018-38-147-153

***Серських Н.С.**, к.е.н., доцент кафедри маркетингу*
Таврійський державний агротехнологічний університет
nserskykh@tsatu.edu.ua

КОНТРАКТ ЯК ФОРМАЛЬНА ПРОЦЕДУРА В КОНСАЛТИНГОВІЙ ПРАКТИЦІ

Анотація. *У роботі поставлено проблему контрактної взаємодії у практичному консалтингу. Висвітлено основні підходи до практики укладання контракту на консалтингові послуги. Проаналізовано фактори,що впливають на якість консалтингової послуги та на довгострокові взаємовідносини між консультантом та клієнтом. Окреслено функції контракту на надання консалтингових послугу, наведено типову структуру контракту на надання консалтингових послуг.*

Ключові слова: *консалтинг, консалтингова послуга в агросервісні, контракт в консалтингу, контракт на надання консалтингових послуг, функції контракту.*

JEL code classification: M19, K23

***Serskykh N.S.,** PhD, Associate Professor of Marketing Department*
Tavria state agrotechnological university
nserskykh@tsatu.edu.ua

CONTRACT AS A FORMAL PROCEDURE IN CONSULTING PRACTICE

Abstract.
Formulation of the problem. *In recent years, the market of consulting services has been developing in Ukraine, especially in the framework of cooperation with international funds. The development of the market directly influences the increase of the value of professional skills of providers of consulting services, in particular managerial, economic, legal, etc. Due to the imperfection of the legislative framework for regulation of this market, the question of systemization of contracts in the market of services is extremely relevant. Also, the ability of consultants to negotiate, negotiate, and have skills in drawing up documents of intent and responsibility is gaining great significance.*
Formulating the goals of the article. *The purpose of the paper is to identify the main approaches to the practice of contracting consultancy services, to allocate the general functions of the contract, to make its structure.*
Main results. *The problem of contractual interaction in practical consulting is put into practice. The main approaches to the practice of concluding a contract for consulting services are highlighted. The factors influencing the quality of consulting services and the long-term relationship between the consultant and the client are analyzed. The functions of the contract for the provision of consulting services, the typical contract structure for consulting services are outlined. Client-orientation in the consulting business is a guarantee of long-term relationships, since sometimes, the only competitive advantage in today's market is the level of service.*
Conclusions. *Consulting in the agrarian service is intended to solve important issues related, first of all, to increasing the competitiveness of agrarian enterprises in the current market conditions. For efectivist work, consultants should develop long-term partnerships with clients through mutual trust, reciprocal requests, high-quality services, etc. One of the important conditions for the development of such relationships is the formal procedure of consulting practice - a contract for the provision of consulting services. Well-documented co-operation and customer expectations, in our opinion, will help establish close contact between providers and consumers of consulting services and ensure the success of consulting projects.*

Keywords: *consulting, consulting service in agroservice, consulting contract, contract for the consulting services, contract functions.*

Постановка проблеми. Останніми роками в Україні, особливо в рамках співробітництва з міжнародними фондами, розвивається ринок консалтингових послуг. Розвиток ринку напряму впливає на посилення значення професійних навичок провайдерів

консалтингових послуг, зокрема управлінських, економічних, юридичних тощо. У зв'язку з недосконалістю законодавчої бази з регулювання даного ринку, питання систематизації контрактів на ринку послуг є вкрай актуальними. Також великого значення набуває вміння консультантів вести переговори, домовлятися та володіти навичками складання документів про наміри та відповідальність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед іноземних та вітчизняних вчених, чиї дослідження присвячені консалтингу та консалтології, особливої уваги заслуговують роботи Е. Бейча, Р. Маклахліна, А. Посадського, Е. Уткіна, Б. Андрушківа, О. Бетехтіна, В. Верби, Т.Кальної-Дубінюк та ін. Наукові доробки в галузі правовідносин з торгівлі послугами належать А. Мірзояну, А. Рум'янцеву, Р. Шульзі та ін. Нажаль, питанням укладанням контрактів в консалтингу присвячено, на наш погляд, недостатньо уваги.

Формулювання цілей статті. Мета статті визначити основні підходи до практики укладання контрактів на консалтингові послуги, виділити загальні функції контракту, розробити його структуру.

Виклад основного матеріалу. Останніми роками посилюється роль управлінського консультування в економіці України, як вірно вказує І. Проданова та У. Бережницька «важливою рушійною силою соціально-економічного розвитку національної економіки є консалтингові підприємства» [1]. Послуги консультаційного характеру в сучасних економічних умовах набувають особливого значення, вони, разом із інформаційно-діловими послугами є одним із найбільш динамічних видів діяльності у секторі інформаційних послуг [2]. Консалтинг відноситься до нематеріальних послуг та займає провідні позиції в структурі продажів розвинутих країн.

Під консалтинговою послугою розуміють інтелектуальний продукт, що залишається у володінні клієнта після завершення консультування [3, с.15]. На основі аналізу дефініції консалтинг вважаємо, що консалтинг в агросервісі – вид професійної діяльності, яка полягає в наданні інтелектуальних послуг сільськогосподарським товаровиробникам, (переважно на комерційній основі), з метою впливу на функціонування та розвиток підприємств за рахунок впровадження інноваційних знань, навичок та технологій. Консалтинг в агросервісі покликаний забезпечити надання професійних консультаційних послуг у всіх процесах, пов'язаних із виробництвом, зберіганням, переробкою, дистрибуцією, просуванням сільськогосподарської продукції та доведенням її до кінцевого споживача.

Консалтингова діяльність означає професійну допомогу і підтримку менеджмент-інновацій в аграрних підприємствах, а консультанти, відповідно – ті фахівці, які надають цю допомогу. Консультування в аграрному сервісі може бути спрямоване на:

- підвищення конкурентоспроможності;
- розширення товарного асортименту;
- управління проектами;
- управління відносин з клієнтами;
- організація бізнес-процесів;
- розробка та впровадження сучасних методик управління виробництвом та продажами за допомогою мережі Інтернет;
- диверсифікація діяльності;
- розробка стратегії бренду аграрного підприємства;
- управління брендом.

Найважливішою особливістю консалтингу є дуже тісна кооперація між клієнтами та консультантами, яка обумовлена високою персоналізацією консалтингових послуг. Клієнт приймає безпосередню участь в створенні цінності консалтингової послуги.

В рамках дослідження, що проводилося в січні-лютому 2019 року було опитано експертів-консультантів (виробників консалтингових послуг) та власників сільськогосподарських підприємств (споживачів консалтингових послуг) з метою моделювання їхніх взаємовідносин на інтернет-ринку консалтингових послуг. Зокрема, серед запитань, поставлених респондентам були такі: «Від чого, на Вашу думку залежить якість консультаційної послуги?» та «Що, на Вашу думку, є основою довгострокових відносин між консультантом та клієнтом?».

На рисунку 1 представлено результати анкетування виробників та споживачів консалтингових послуг. На думку більшості власників сільськогосподарських підприємств

(79%) якість консультаційної послуги залежить від професіоналізму консультанта. Цей фактор є важливим для майже 95% консультантів. Довіра та взаєморозуміння між консультантом та клієнтом є приблизно однаково важливими як для виробників, так і для споживачів послуг. Від того, наскільки добре клієнти усвідомлюють та проговорюють власні очікування залежить якість послуги на думку 43% експертів та 32% споживачів послуг. Також для експертів важливими є власна репутація (22%) та репутація консалтингової фірми (27%), тоді як дуже малий відсоток споживачів вважають ці фактори значимими. Варто зауважити, що приблизно однакова кількість опитаних вважають, що якість послуги залежить від її ціни.

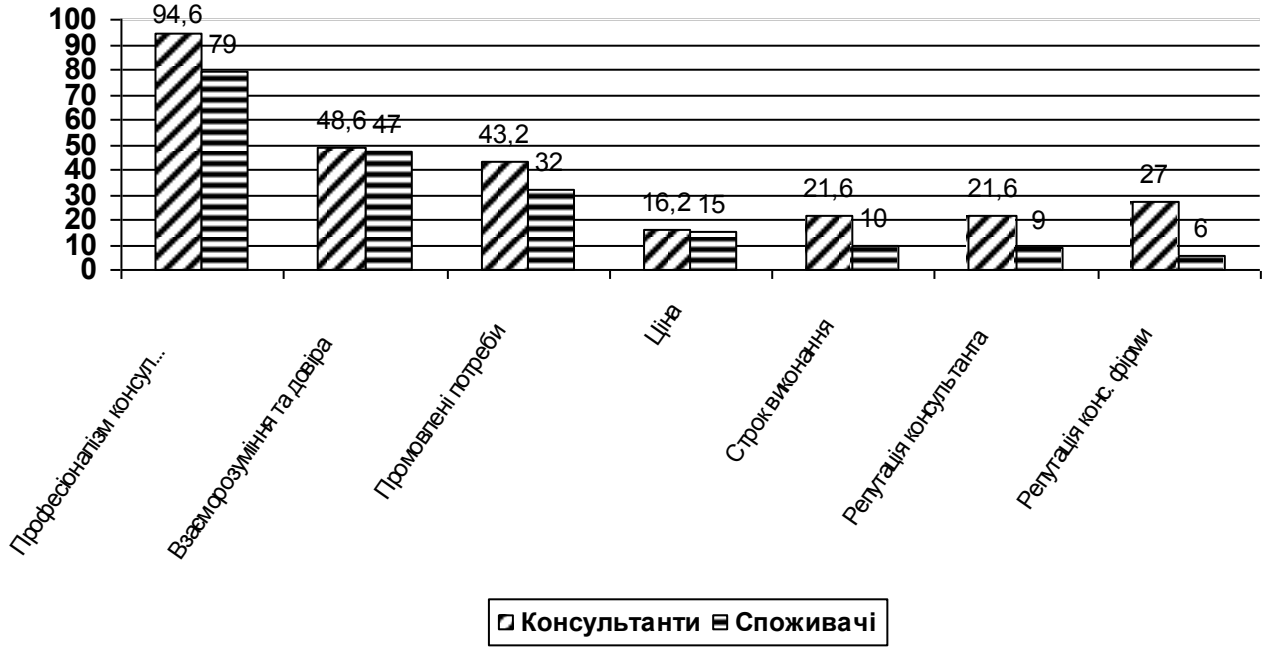

Рис. 1 Фактори, які впливають на якість консультаційної послуги,% відповідей

Джерело: власні дослідження автора

Відносини між виробником та споживачем консалтингової послуги це, насамперед, відносини між людиною та людиною. В рамках концепції маркетингу відносин, доведено, що компаніям вигідніше формувати лояльність існуючих клієнтів, аніж завойовувати нових, а також, великого значення набуває індивідуальний персоналізований підхід до клієнтів [4]. На наш погляд, клієнтоорієнтованість в консалтинговому бізнесі є запорукою створення довгострокових взаємовідносин, оскільки іноді, єдиною конкурентною перевагою в умовах сучасного ринку є рівень обслуговування.

Довгострокові відносини з консультантами, на думку споживачів послуг на 68% залежать від ступеня задоволеності результатом послуги, на 58% від якості послуги та 47% - від взаємної довіри. Для 15% опитаних наявність довгострокових відносини пов'язана з укладанням договору або контракту та готовності звертатися до консультанта повторно. Від якості послуги та ступеню задоволеності клієнта результатом послуги, на думку більшості консультантів (70%), залежать довгострокові відносини консультанта та клієнта. Важливим фактором цих відносин деякі консультанти вважають взаємну довіру (43%) та укладання договору або контракту (16%). (рис. 2).

Дослідження показало, що чітко усвідомлені та, особливо, промовлені потреби клієнтів мають великий вплив на взаємовідносини виробників та споживачів консалтингових послуг. Окрім того, ці потреби та очікування клієнтів разом із пропозиціями консультантів мають бути задокументовані в контакті разом з умовами, строками реалізації та ці-

ною послуги. Послуга, яку продає консультант або консалтингова фірма, також впливає на відносини між консультантом та клієнтом та загальну роль консультанта в будь-якому проекті. Консалтингова фірма демонструє свій досвід за допомогою документованої кваліфікації свого персоналу. Така документація може включати інформацію про освіту та отримані ступені, досвід роботи в консалтингу, досвід роботи в інших організаціях, публікації, професійні нагороди та відзнаки, а також гарантію якості роботи. Консультант часто виступає не тільки експертом, але й керівником або посередником при виконанні певного замовлення або членом команди, що надає консультації. Консультант часто тісно співпрацює з одним або кількома людьми з клієнтської організації. Консультант підтримує добрі відносини, виконуючи саме ту роль, яку очікує клієнт. На додаток до успішного завершення проектів, консультанти можуть підвищити свою експертну цінність, отримавши додаткові рекомендації від клієнтів.

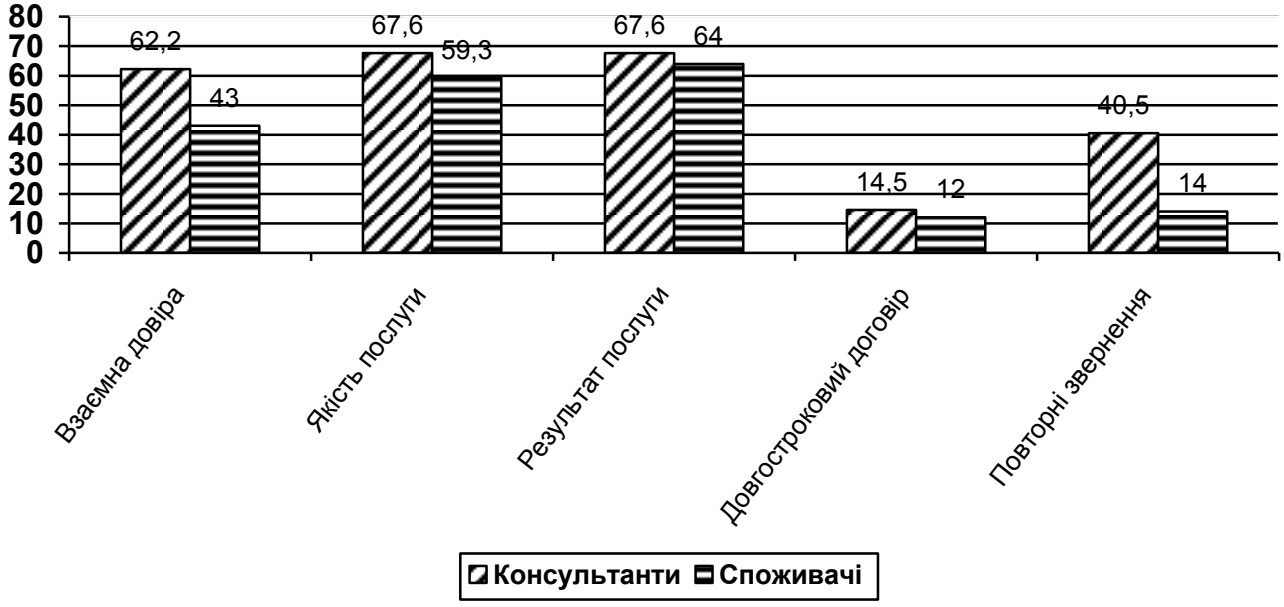

Рис. 2. Вплив факторів на довгостроковість відносин між консультантами та споживачами послуг, % відповідей

Джерело: власні дослідження автора

Деякі фірми продають послуги консультантів одночасно з продуктом. Таким продуктом може бути програмне забезпечення, база даних, засоби захисту рослин агроінженерні машини тощо. Послуги, які надають консультанти включають застосування продукту в організації клієнта, встановлення продукту на обладнання клієнта та/або навчання клієнта щодо використання продукту. Наступні послуги включають модернізацію продукту до нових версій, застосування продукту до особливо складних проблем, а також застосування продукту в нових частинах організації. Роль консультанта зазвичай включає роботу з клієнтом для отримання максимальної користі від продукту.

Клієнти є джерелом життєвої сили будь-якої консалтингової фірми. Способи якими можна завоювати постійних клієнтів різноманітні і залежать від розміру та типу консалтингової фірми. Деякі великі фірми стверджують, що вони настільки відомі і компетентні, що клієнти шукають їх самі. Приватним консультантам, як правило, доводиться активно рекламувати свої послуги, щоб залишатися в бізнесі. У багатьох відношеннях маркетинг консалтингових послуг схожий на маркетинг продуктів, але деякі маркетингові методи особливо важливі для консультантів. Одним із гарних маркетингових можливостей для консультантів є особисті контакти.

Консультанти можуть зробити багато речей, щоб плекати хороші робочі відносини зі

своїми клієнтами. Ці речі стосуються, насамперед, гарного маркетингу, грамотного менеджменту та задоволення очікувань клієнта. На наш погляд, проекти повинні починатися з письмової пропозиції. Пропозиція повинна містити стислий виклад мети проекту, завдання, необхідні для досягнення мети, тривалість виконання завдань, характеристики консультанта, який буде працювати над проектом, бюджет і обговорення будь-які особливих вимог або ризиків. Важливо, щоб консультант представив чесне представлення того, чого клієнт повинен очікувати від проекту. Пропозиція є дорожньою картою для проведення проекту. Якщо все зміниться, особливо якщо проект не прогресує, як планувалося, консультант повинен повідомити клієнта якомога швидше, щоб не було сюрпризів. Письмова пропозиція є одним з формальних документів для співпраці консультантів та клієнтів.

Характер проекту визначає взаємодію між консультантом і клієнтом, коли проект розвивається. Деякі проекти включають офіційні віхи, такі як щомісячні або квартальні звіти про хід виконання. Деякі проекти можуть передбачати тісну роботу на території клієнта. Інші проекти можуть включати нечасті контакти або зустрічі. Хороша ідея для консультанта ініціювати стільки неформальних контактів, скільки клієнту зручно підтримувати інформування та залучення клієнта. Проекти, які продемонстрували, що відповідають потребам клієнта, збережуть інтереси клієнта, будуть реалізовані і призведуть до подальшої співпраці.

Поруч із завершенням проекту, консультантам часто доводиться вивчати способи, якими вони можуть допомогти клієнту. Іноді це включає такі послуги, пов'язані з проектом, як надання допомоги клієнту у впровадженні знань або навчанні. Іншими словами, це планування майбутнього проекту для надання тих самих послуг. В будь-якому випадку, консультанти повинні намагатися допомогти клієнтові розвивати проект. Процес розбудови успішних проектів разом із клієнтом - це хороший спосіб встановити довгострокові відносини.

Однією з найважливіших умов побудови довгострокових відносин між консультантами та клієнтами є контракт. В умовах нашої країни культура укладання контрактів на консалтингові послуги ще не набула достатнього розповсюдження, багато домовленостей залишаються «на словах». Можливо, це пов’язано із недоліками правового регулювання відносин, які утворюються в процесі надання консалтингових послуг. Як зазначив Р.Шульга, поняття послуги – складна категорія [5], зокрема, з причини неузгодженості понять «торгівля послугами» та «надання послуг».

З економічної точки зору послуга – це невідчутна та нематеріальна ціннісна акція або діяльність, спрямована на задоволення особистих, колективних або суспільних потреб, вартість якої створюється за участю покупця.

Як було сказано вище, в консалтинговій діяльності особливе значення мають домовленості між консультантом та споживачем консалтингової послуги, які мають бути задокументовані у формі контрактів. Іншими словами контракт – є обов’язковою формальною процедурою консалтингової діяльності, який представляє собою систему домовленостей про особливості процесу надання консалтингової послуги.

Український енциклопедичний юридичний словник дає кілька трактувань поняття «контракт», з яких ми вважаємо доречним використовувати наступне: «Контракт це: договір на виконання робіт, поставок, надання послуг тощо з визначенням ціни та строків» [6, с. 614]

Тобто контракт є основним нормативним документом, що регулює професійну діяльність консультантів в консалтинговій практиці. На сьогоднішній день найбільш розгорнуті форми контрактів на консалтингові послуги застосовують міжнародні організації – Світовий банк, Світова організація торгівлі, Міжнародна організація праці та ін. В Україні використовуються типові договори на надання консультаційних (інформаційних) послуг, які розробляються для кожного конкретного підприємства юридичними фірмами.

Стандартний контракт на надання консалтингової послуги, як правило, включає наступні підрозділи: назва документу; дата та місце підписання; загальні дані про консультанта та клієнта (ПІБ, дані про вид діяльності, ліцензії та сертифікати); загальні положення – предмет контракту, передбачені ви-

ди виконуваних робіт; права, обов'язки та відповідальність консультанта; права, обов'язки та відповідальність клієнта; строки виконання робіт, графік роботи; розмір та умови оплати праці консультанта; умови внесення та оплати змін, інші умови; механізми розв'язання конфліктів; порядок розірвання договору; строк дії договору; юридичні адреси сторін.

В залежності від запиту та очікувань клієнта в зміст та структуру контракту можуть бути внесені зміни в кожному конкретному випадку, що свідчить про клієнтоорієнтований підхід маркетингу відносин. Контракт вважається укладеним, якщо його підписали обидві сторони із зазначенням їхніх юридичних адрес.

В наукових працях не вказуються функції, що виконує контракт на надання консалтингових послуг, тому ми вважаємо доречним навести перелік функцій, які на нашу думку може виконувати даний документ (табл.1).

Таблиця 1.

Функції контракту на надання консалтингових послуг

Функція	Сутність та структурні підрозділи контракту
Регулююча	Загальне регулювання відносин між замовником та виконавцем консалтингової послуги (опис виконаних робіт, умови дії та припинення відносин)
Правова	Функція, що визначає законність документу та правових взаємовідносин (права та обов'язки сторін, відповідальність сторін, умови конфіденційності, правові підстави, за якими діють сторони, тощо)
Інформаційна	Контракт має містити інформацію про сторони, що його укладають, про юридичні адреси сторін, банківські реквізити, предмет та об'єкт консультування, зміст консультації, ліцензії, освіту та досвід консультанта тощо.
Організаційна	Документ має окреслювати основні організаційні питання взаємодії сторін: строки виконання робіт, порядок здачі, приймання робіт, гарантійні терміни, порядок та умови оплати, тощо.
Стимулююча	Порядок оплати та розмір винагороди консультанта, задокументовані в контракті, містять елементи матеріального (основна оплата, премії, доплати) та нематеріального (умови праці, безпека трудової діяльності, представницькі витрати) стимулювання консультанта.

Висновки: консалтинг в аграрному сервісі покликаний вирішувати важливі питання, які стосуються, в першу чергу підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в сучасних ринкових умовах. Для ефективної роботи консультанти мають розвивати довгострокові партнерські відносини із клієнтами за рахунок побудови взаємної довіри, забезпечення повторних звернень, надання послуг високої якості тощо. Однією з важливих умов розвитку таких відносин є формальна процедура консалтингової практики – контракт на надання консалтингових послуг. Чітко задокументовані умови співпраці та заявлені очікування клієнта, на наш погляд, допомагатимуть встановленню тісного контакту між провайдерами та споживачами консалтингової послуги та забезпечуватимуть успішність консалтингових проектів.

Список літератури:

1. Проданова І.І. Бережницька У.Б. Становлення та формування ринку консалтингових послуг у регіоні Накуовий вісник НЛТ України, Вип. 22.6, 2012 с.241-249
2. Бакушевич І., Мартиняк І. Маркетингові комунікації у сфері інформаційно-комунікаційних послуг та їх вплив на зміни кон'юнктури транскордонних ринків / І. Бакушевич, І. Мартиняк // Маркетинг в Україні – 2013. - №1. – С.24-33.
3. Кропивко М.Ф. Управлінський консалтинг. Навчальний посібник / М.Ф. Кропивко, Т.П Кальна-Дубінюк, М.Ф. Безкровний та ін. // М.:Агроконсалт. – 2004 р. – 344 с.
4. Борисенко О.С., Фісун Ю.В. Маркетинг відносин як сучасна концепція маркетингу / О.С. Борисенко, Ю.В. Фісун // Інфраструктура ринку. – 2017. – Випуск 7. - С. 107-113.
5. Шульга Р.Р. Категорія «Торгівля послугами»:сутність та проблеми застосування у господарському законодавстві України / Р. Р. Шульга // Форум права. - 2010. - № 4. - С. 976-981.
6. Шемшученко Ю.С. Великий енциклопедичний юридичний словник К.:Юридична думка. - 2012. – 1020 с.
7. Бейч Э. Консалтинговый бізнес / Э. Бейч / Пер. с англ. – СПб.: Питер. – 2006. – 272 с.
8. Schein, E. H. The concept of client from a process consultation perspective: A guide for change agents / E. H. Schein // Journal of Organizational Change Management. – 1997. – №10(3). – P. 202–216.
9. McLachlin, R. D. Factors for consulting engagement success / R. D., McLachlin // Management Decision. – 1999. – №37(5)ю – p. 394–404.
10. Уткин Э. А. Консалтинг / Э. Уткин. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем» - изд-во «Экмос». – 1998. – 354 с.
11. Посадский А.П. Основы консалтинга: Пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин / А.П. Посадский. – М.: 1999. – 240 с.
12. Андрушків Б. Стратегія розвитку консалтингу в системі управління інноваційним розвитком підприємства / Б. Андрушків [и др.] // Вісник Приазовського державного технічного університету : зб. наукових праць / ПДТУ. – Маріуполь, 2016. – Вип. 32, Т. 1. – С. 141–149. – (Серія : Економічні науки).
13. Бетехтін О.В. Пріоритети розвитку консалтингових послуг в Україні / О.В. Бетехтін // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – №8. – С.56-57.
14. Верба В.А., Решетняк Т.І. Організація консалтингової діяльності: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 244 с.
15. Кальна-Дубінюк Т. П. Обгрунтування теоретичних аспектів в консалтингу / Т.П. Кальна-Дубінюк // Вісник аграрної науки. – 2008. – №12. – С.75-76.

References

1. Prodanova I.I., Berezhnytska U.B. (2012) Stanovlennia ta formuvannia rynku konsaltynhovykh posluh u rehioni. *Naukovyi visnyk NLT Ukrainy*, Vyp. 22.6, 241-249 p.
2. Bakushevych I., Martyniak I. (2013) Marketynhovi komunikatsii u sferi informatsiino-komunikatsiinykh posluh ta yikh vplyv na zminy koniunktury transkordonnykh rynkiv. *Marketynh v Ukraini,* №1, 24-33 p.
3. Kropyvko M.F. (2004) Upravlinskyi konsaltynh. Navchalnyi posibnyk. M.:Ahrokonsalt, 344 p.
4. Borisenko O., Fisun Y. (2017) Marketing vidnosin yak suchasna koncepciya marketingu. *Infrastruktura rinku*, Vyp.7, 107-113.
5. Shulga R.R. Kategoriya «Torgivlya poslugami»:sutnist ta problemi zastosuvannya u gospodarskomu zakonodavstvi Ukrayini (2010). *Forum prava*, № 4, 976-981.
6. Shemshuchenko Y. (2012). Velikij enciklopedichnij yuridichnij slovnik. K.:Yuridichna dumka, 1020 p.
7. Beich E. (2006) Konsaltynhovyi biznes , Per. s anhl. SPb.: Pyter, 272 p.
8. Schein, E. H. (1997). The concept of client from a process consultation perspective: A guide for change agents. *Journal of Organizational Change Management, 10*(3), 202–216.
9. McLachlin, R. D. (1999). Factors for consulting engagement success. *Management Decision, 37*(5), pp. 394–404
10. Utkyn Э. A. (1998) Konsaltynh. M.: Assotsyatsyia avtorov y yzdatelei «Tandem» - yzd-vo «Эkmos», 354 p.
11. Posadskyi A.P. (1999) Osnovy konsaltynha: Posobye dlia prepodavatelei эkonomycheskykh y byznes-dystsyplyn. – M., 240 p.
12. Andrushkiv B. (2016) Stratehiia rozvytku konsaltynhu v systemi upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpryiemstva. B. Andrushkiv [y dr.]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu : zb. naukovykh prats*, Vyp. 32, T. 1, 141–149.
13. Betekhtin O.V. (2010) Priorytety rozvytku konsaltynhovykh posluh v Ukraini. *Investytsii: praktyka ta dosvid,* №8, 56-57.
14. Verba V.A., Reshetniak T.I. (2000) Orhanizatsiia konsaltynhovoi diialnosti: Navch. posibnyk. K.: KNEU, 244 p.
15. Kalna-Dubiniuk T. P. (2008) Obhruntuvannia teoretychnykh aspektiv v konsaltynhu. *Visnyk ahrarnoi nauky,* №12, 75-76.