

УДК 346.009; DOI: 10.31388/2519-884X-2019-39-80-87

*Серських Н.С., к.е.н., доцент  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного  
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 послуг, наведено типову структуру контракту на надання консалтингових послуг.

*Ключові слова:* консалтинг, консалтингова послуга, агросервіс, контракт, функції контракту

**JEL code classification:** M19, K23

*Serskykh N.S., PhD, Ass. Prof.  
Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University  
nserskykh@tsatu.edu.ua*

## CONTRACT AS A FORMAL PROCEDURE IN CONSULTING PRACTICE

*Abstract.* 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.

The article is devoted to the development of the consulting services market. Consulting belongs to intangible services and occupies a leading position in the sales structure of developed countries. In today's economic context, consulting services are of particular importance because they are one of the most dynamic activities in the information services sector. Consulting means professional assistance and support for management innovation in agricultural enterprises. Consulting in agrarian service is aimed at: increasing competitiveness; expansion of product range; project management; customer relations management; organization of business processes; development and implementation of modern production and sales management techniques using the Internet; diversification of activities; development of agrarian enterprise brand strategy; brand management. The most important feature of consulting is the very close cooperation between clients and consultants, which is due to the high personalization of consulting services.

Studies have shown that consulting in agrarian services should address issues that are primarily about enhancing the competitiveness of agrarian enterprises. For effective work, consultants need to develop long-term partnerships with clients through the provision of high quality services. One of the important conditions for the development of such relations is the conclusion of a contract for the provision of consulting services. Clearly documented terms of cooperation and stated client expectations will facilitate close contact between providers and consumers of consulting services and will ensure the success of consulting projects.

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

**Постановка проблеми.** Останнім часом в Україні в рамках співробітництва з міжнародними фондами розвивається ринок консалтингових послуг. Розвиток ринку напряду 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 актуальними. Великого значення набуває також уміння консультантів вести переговори, домовлятися та володіти навичками складання документів про наміри та відповідальність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед іноземних та вітчизняних вчених, чий 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 укладання контрактів в консалтингу приділено, на наш погляд, недостатньо уваги.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення основних підходів 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 і, як зазначають І. Проданова та У. Бережницька, «важливою рушійною силою соціально-економічного розвитку національної економіки є консалтингові підприємства» [1]. Послуги консультативного характеру в сучасних економічних умовах набувають особливого значення. Вони, разом з 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 розвину-

тих країн.

➤ Під консалтинговою послугою розуміють інтелектуальний продукт, яким володітиме клієнт після завершення консультування [3, с.15]. На основі аналізу дефініції консалтинг вважаємо, що консалтинг в агро-сервісі – це 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 – це 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 тісна кооперація між клієнтами та консультантами, яка обумовлена високою персоналізацією консалтингових послуг. Клієнт бере безпосередню участь у створенні цінності консалтингової послуги.

В рамках дослідження, що проводилось у січні-лютому 2019 року, були опитані експерти-консультанти (виробники консалтингових послуг) та власники сільськогосподарсь-

ких підприємств (споживачі консалтингових послуг) з метою моделювання їх 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 ан-

кетування 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 однаково важливими як для виробників, так і для споживачів послуг.

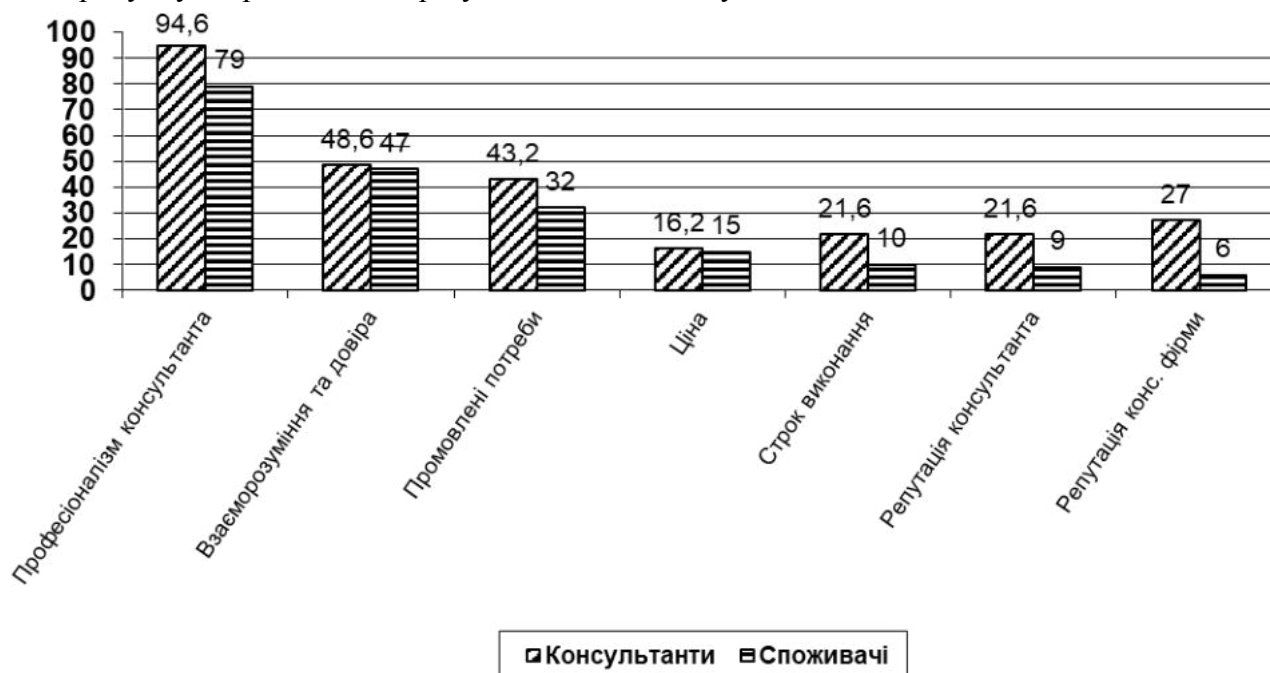


Рис. 1 Фактори, які впливають на якість консультаційної послуги, % відповідей  
Джерело: власні дослідження автора

На думку 43% експертів та 32% споживачів послуг, від того, наскільки добре клієнти усвідомлюють власні очікування, залежить якість послуги. Для експертів важливими також є власна репутація (22%) та репутація консалтингової фірми (27%), тоді як незначний відсоток споживачів вважають ці фактори значущими. Варто зауважити, що майже однакова кількість опитаних вважають, що якість послуги залежить від її ціни.

Відносини між виробником та споживачем консалтингової послуги це, насамперед, відносини між людиною та людиною. В рамках концепції маркетингу відносин, доведено, що компаніям більш вигідно формувати лояльність існуючих клієнтів, ніж завойовувати нових, крім цього, великого значення набуває також індивідуальний персоналізо-

ваний 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 відносин 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 консультан-

та та клієнта. Важливим фактором цих відносин деякі консультанти вважають взаємну

довіру (43%) та укладання договору або контракту (16%) (рис. 2).

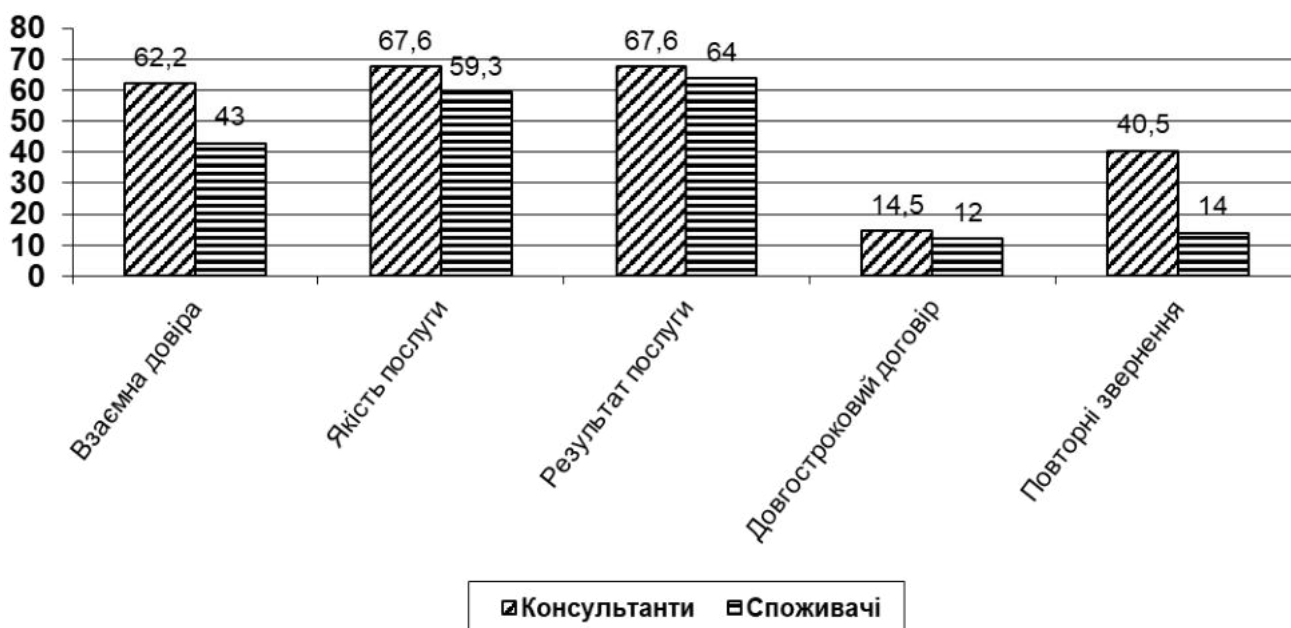


Рис. 2. Вплив факторів на довгостроковість відносин між консультантами та споживачами послуг, % відповідей

*Джерело: власні дослідження автора*

Дослідження засвідчило, що чітко усвідомлені та, особливо, промовлені потреби клієнтів значно впливають на взаємовідносини виробників та споживачів консалтингових послуг. Крім того, ці потреби та очікування клієнтів разом із пропозиціями консультантів мають бути задокументовані в контракті разом з умовами, строками реалізації та ціною послуги. Послуга, яку продає консультант або консалтингова фірма, також впливає на стосунки між консультантом та клієнтом та загальну роль консультанта в будь-якому проекті. Консалтингова фірма демонструє свій досвід за допомогою документально підтвердженої кваліфікації персоналу. Така документація може включати інформацію про освіту та одержані 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 стосунки, виконуючи саме ту роль, яку очікує клієнт. На додаток до успішного завершення проектів, консультанти можуть підвищити свою експертну цінність, отримавши додаткові рекомендації від клієнтів.

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, пристосування 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, різні 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, щоби залишатися в бізнесі. Часто маркетинг консалтингових послуг схожий на маркетинг продуктів, але деякі маркетингові методи особливо важливі для консультантів. Одним із дієвих маркетингових можливостей для консультантів є особисті контакти.

Консультанти можуть зробити багато дій, щоби налагодити робочі стосунки зі своїми клієнтами. Ці дії стосуються, насамперед, гарного маркетингу, грамотного менеджменту та задоволення очікувань клієнта. На наш погляд, проекти повинні починатися з письмової пропозиції. Пропозиція має містити стислий виклад мети проекту, завдання, необхідні для досягнення мети, тривалість виконання завдань, характеристику консультанта, який буде працювати над проектом, бюджет і обговорення будь-яких особливих вимог або ризиків. Важливо, щоби консультант надав відверте представлення того, що має очікувати від проекту клієнт. Пропозиція є дорожньою картою для реалізації проекту. Якщо все зміниться, особливо якщо проект не прогресує, як планувалося, консультант повинен повідомити клієнта якомога швидше, щоби не було сюрпризів. Письмова пропозиція є одним з формальних документів для співпраці консультантів та клієнтів.

Характер проекту визначає взаємодію між консультантом і клієнтом при розвитку проекту. Деякі проекти включають офіційні щомісячні або кварталні звіти про хід їх виконання. Вони також можуть передбачати тісну співпрацю 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 свою відповідність потребам клієнта, збережуть зацікавленість клієнта, будуть реалізовані і призведуть до подальшої співпраці.

Поряд із завершенням проекту, консультантам часто доводиться вивчати способи, якими вони можуть допомогти клієнту. Це включає такі послуги, пов'язані з проектом, як надання допомоги клієнту в одержанні знань або навчанні. Інакше кажучи, це планування майбутнього проекту для надання тих же послуг. У будь-якому випадку консультанти повинні намагатися допомогти клієнту 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 з недоліками правового регулювання відносин, які виникають під час надання консалтингових послуг. Як зазначає Р.Шульга, поняття послуги – це складна категорія [5], зокрема, через неузгодженість 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 зазначалось, в консалтинговій діяльності особливе значення приділяється домовленостям між консультантом та споживачем консалтингової послуги, які мають бути задокументовані у формі контрактів. Інакше кажучи, контракт – є обов'язковою формальною процедурою консалтингової діяльності, який є системою домовленостей про особливості процесу надання консалтингової послуги.

Український енциклопедичний юридичний словник наводить декілька трактувань поняття «контракт», з яких, на наш погляд, доцільно застосовувати 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, який регулює

професійну діяльність консультантів у консалтинговій практиці. На сьогодні найбільш розгорнуті форми контрактів на консалтингові послуги застосовують міжнародні організації: Світовий банк, Світова організація торгівлі, Міжнародна організація праці та ін. В Україні застосовуються типові договори на надання консультаційних (інформаційних) послуг, які розробляються юридичними фірмами для кожного конкретного підприємства.

Стандартний контракт на надання консалтингової послуги, як правило, включає такі підрозділи: назва документу, дата та місце підписання, загальні дані про консультанта та клієнта (ПІБ, дані про вид діяльності, ліцензії та сертифікати), а також загальні положення – предмет контракту, передбачені види 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 до змісту та структури 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 юридичних адрес.

В наукових працях не вказуються функції, які виконує контракт на надання консалтингових послуг, тому ми вважаємо доцільним 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 правові взаємовідносини (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, освіти 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.

*Джерело: розробка автора*

**Висновки.** Консалтинг в аграрному сервісі покликаний вирішувати важливі питання, які стосуються, в першу чергу, підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в сучасних ринкових умовах. Для ефективно роботи консультанти мають розвивати довгострокові партнерські відносини з 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 провайдером та споживачами консалтингової послуги та забезпечуватимуть успішність консалтингових проєктів.

#### Список літератури:

1. Проданова І.І. Бережницька У.Б. Становлення та формування ринку консалтингових послуг у регіоні Науковий 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 бизнес / 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 – р. 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. Обґрунтування теоретичних аспектів в консалтингу / Т.П. Кальна-Дубінюк // Вісник аграрної науки. – 2008. – №12. – С.75-76.

#### References

1. Prodanova I.I., Berezhnitska U.B. (2012) Stanovlennia ta formuvannia rynku konsaltnhovykh posluh u rehioni. *Naukovyi visnyk NLT Ukrainy*, Vyp. 22.6, pp. 241-249.
2. Bakushevych I., Martyniak I. (2013) Marketynhovi komunikatsii u sferi informatsiino-komunikatsiinykh posluh ta yikh vplyv na zminy koniunktury transkordonnnykh rynkiv. *Marketynh v Ukraini*, №1, pp. 24-33.
3. Kropyvko M.F. (2004) Upravlinskyi konsaltnyh. Navchalnyi posibnyk. М.:Ahrokonсалt, 344 p.
4. Borisenko O., Fisun Y. (2017) Marketing vidnosin yak suchasna koncepciya marketingu. *Infrastruktura rinku*, Vyp.7, pp. 107-113.
5. Shulga R.R. Kategoriya «Torgivlya poslugami»:sutnist ta problemi zastosuvannya u gospodarskomu zakonodavstvi Ukraini (2010). *Forum prava*, № 4, pp. 976-981.
6. Shemshuchenko Y. (2012). Velikij enciklopedichnij yuridichnij slovník. K.:Yuridichna dumka, 1020 p.
7. Beich E. (2006) Konsaltnhovy 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), pp. 202–216.

9. McLachlin, R. D. (1999). Factors for consulting engagement success. *Management Decision*, 37(5), pp. 394–404
10. Уткін Э. А. (1998) *Консалтинг*. М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем» - изд-во «Экмос», 354 с.
11. Posadskyi A.P. (1999) *Osnovy konsaltingha: Posobye dlia prepodavatelei ekonomicheskikh y biznes-dystsiplin*. М., 240 с.
12. Andrushkiv B. (2016) *Stratehiia rozvytku konsaltingu v systemi upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstva*. B. Andrushkiv [y dr.]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu : zb. naukovykh prats*, Vyp. 32, T. 1, pp. 141–149.
13. Betekhtin O.V. (2010) *Priorytety rozvytku konsaltingovykh posluh v Ukraini*. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, №8, pp. 56-57.
14. Verba V.A., Reshetniak T.I. (2000) *Orhanizatsiia konsaltingovoi diialnosti: Navch. posibnyk*. – К.: KNEU, 244 с.
15. Kalna-Dubiniuk T. P. (2008) *Obhruntuvannia teoretychnykh aspektiv v konsaltingu*. *Visnyk ahrarnoi nauky*, №12, pp. 75-76.