

УДК 631.152

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

## РОЛЬ ПЕРЕГОВОРІВ В ПРОЦЕСІ НАДАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

***Анотація.** Проаналізовано теоретичні підходи до трактування поняття «консалтинг», «консалтингова послуга», «консалтинг в агросервісі». Розглянуто основні етапи переговорного процесу між консультантами та споживачами консалтингових послуг. Запропоновано таблицю самодіагностики консультантів в переговорному процесі та модель «Квадрантів взаємодії» консультанта та клієнта. Визначено можливі стратегії консультантів в переговорному процесі.*

***Ключові слова:** консалтинг, консалтингова послуга, консалтингова послуга в агросервісі, переговори, етапи переговорів, стратегії переговорів.*

**JEL code classification: M19**

*N.S. Serskykh, PhD, Associate Professor of  
Marketing Department  
Tavria State Agritechnological University  
nserskykh@tsatu.edu.ua*

## THE ROLE OF NEGOTIATION IN CONSULTING SERVICES

### *Abstract.*

***The wording of Article purposes.** The purpose of the paper is to analyze the theoretical approaches to the definition of the concept of "consulting", "consulting-service" and to determine the role of negotiation when establishing the relationship between the pro-wider consulting services and its client.*

*The theoretical approaches to the interpretation of the concept "consulting", "consulting service", "consulting in agroservice" are analyzed. The main stages of the negotiation process between consultants and consumers of consulting services are considered. The table of self-diagnostics of consultants in the negotiation process and the model of the "Interaction quadrant" of the consultant and client are offered. The possible strategies of consultants in the negotiation process are determined.*

***Conclusions.** Consulting in agroservice is a kind of professional activity, which consists in providing intellectual services to agricultural commodity producers (mainly on a commercial basis) in order to influence the operation and development of enterprises through the introduction of innovative knowledge, skills and technologies.*

***Keywords:** consulting, consulting service, consulting service in agro-services, negotiations, negotiation stages, negotiation strategies.*

**Постановка проблеми.** Останніми роками посилюється роль управлінського консультування в економіці України, а консалтингові підприємства є рушійною силою соціально-економічного розвитку національної економіки. Послуги консультативного характеру в сучасних економічних умовах набувають особливого значення, вони, разом із інформаційно-діловими послугами є одним з найбільш динамічних видів діяльності у секторі інформаційних послуг [1]. Консалтинг відноситься до нематеріальних послуг та по-

сідає провідні позиції в структурі продажів розвинутих країн.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед іноземних та вітчизняних вчених, чий дослідження присвячені консалтингу та консалтології, особливої уваги заслуговують роботи Е. Бейча, Р. Маклахліна, Ж. Мінгалеві, Е. Шеїна, А. Посадського, Е. Уткіна [2,7], Б. Андрушківа, І. Бакушевич, О. Бетехтіна, В. Верби, Т.Кальної-Дубінюк, [1, 8-11] та ін. Але в зазначених працях не приділяється достатньої уваги власно процесу кон-

сультування та ролі переговорів у цій сфері.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті – проаналізувати теоретичні підходи до визначення поняття «консалтинг», «консалтингова послуга» та визначити роль переговорів при встановленні взаємовідносин провайдера консалтингової послуги та його клієнта.

**Виклад основного матеріалу.** У відповідності до економічної енциклопедією консалтинг – це «діяльність спеціалізованих компаній по наданню інтелектуальних послуг виробникам, продавцям, покупцям (поради і рекомендації) з різноманітних питань виробничої діяльності, фінансів, зовнішньоекономічної діяльності, створення та реєстрації фірм, дослідження і прогнозування ринків товарів і послуг, розроблення бізнес-проектів, маркетингових програм, інноваційної діяльності, пошуку шляхів виходу з кризових ситуацій підготовки статутних документів у разі створення нових підприємств і організацій тощо» [12, с. 824].

І. Проданова та У. Бережницька підкреслюють, що консалтинг – вид *організаційно-економічно-інтелектуальної* діяльності спеціалізованих установ в сфері підтримки підприємництва [13]. Важко цілком погодитись з останнім визначенням, оскільки консалтингом можуть займатися окремі особи, а не тільки спеціалізовані установи. Частково думку авторок поділяють А. Пилипенко та С. Пилипенко, які теж розглядають консалтинг як вид *інтелектуальної* діяльності, спрямованої на аналіз обґрунтування перспектив розвитку та використання науково-технічних і організаційно-економічних інновацій з урахуванням проблем клієнта [14].

Ми поділяємо погляд на консалтинг Т. Кальної-Дубінюк, яка трактує консалтинг як «процес інтелектуальної професійної діяльності людини, що формує рекомендації, результатом яких є надання людині, що приймає рішення, оптимальних професійних порад або настанов, які сприяють вибору найкращого розв’язання проблем щодо функціонування виробництва та управлінні об’єктом (суб’єктом) та/або процесом» [11].

Під консалтинговою послугою розуміють інтелектуальний продукт, що залишається у володінні клієнта після завершення консультування [15, 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.

Консультаційні або консалтингові послуги можуть приймати форму консультаційних проектів, а не усних, разових порад в залежності від професіоналізму та кваліфікації консультанта та побудові довгострокових відносин із клієнтами. Вважаємо, що саме переговорні навички консультантів є запорукою успішної взаємодії їх із споживачами консалтингових послуг.

Найважливішою особливістю консалтингу є дуже тісна кооперація між клієнтами та консультантами, яка обумовлена високою персоналізацією консалтингових послуг. Клієнт бере безпосередню участь у створенні цінності консалтингової послуги. Як зазначав Хертог, якість кінцевого результату послуги більшою мірою залежить від природи взаємодії та рівня комунікації між двома

сторонами – клієнтом та консультантом. Інструментом взаємодії та комунікації є саме переговори.

Переговори – це «сумісна двох-або багатостороння контактна взаємодія сторін з метою прийняття взаємоприйнятних рішень, які вважаються найкращими в даній ситуації» [7]. В переговорному процесі між консультантом та клієнтом, як правило, беруть участь дві сторони. Особливого значення набуває створення міжособової довіри, взаємної приязні та емпатії.

Переговорний процес у консалтингу має декілька основних етапів:

1. Підготовчий етап. Кваліфікованого та досвідченого перемовника та комунікатора відрізняє ретельна підготовка до переговорів. На цьому етапі консультанту важливо розуміти декілька основних моментів: власний зовнішній вигляд; наявність необхідних документів; психологічна підготовка – впевненість у собі та своєму продукті, глибокі спеціальні знання зі специфіки предмету обговорення; і головне – результат, що має отримати консультант у процесі переговорів.

Стратегія підготовки до переговорів включає також перелік важливих кроків: що саме буде обговорюватися (надання консультації, консультативне супроводження, довгостроковий управлінський проект тощо); місце проведення переговорів; час, відведений на переговори; визначення мотивації партнерів для купівлі саме послуг даного консультанта; підготовку контраргументів щодо можливих слабких сторін пропонованих умов або послуги; встановлення особи, яка буде другою стороною в переговорах (для попереднього вивчення особливостей та стилів ведення переговорів); точний перелік документів, які мають бути в консультанта на переговорах; підготовка трьох-чотирьох можливих тактик переговорів.

Окремо слід виділити можливість попереднього вибору консультантом найбільш прийняттого рішення, якщо домовленості з партнерами в переговорах неможливо досягти.

2. Комунікативний етап – основний етап переговорів, в якому сторони, обмінюються діловими пропозиціями та знаходять спільне рішення, яке влаштовує всіх. На цьому етапі важливим є манера розмови, вміння підкріп-

лювати фактами власні пропозиції, навички ефективної аргументації на захист власних доводів, тощо. Серед поширених концепцій результатів переговорів, на які звертають увагу вчені, є чотири основних, три з яких можна адаптувати під умови надання консультаційних послуг:

- концепція «виграш-виграш» («win-win» англ.) – є найбажанішою для учасників переговорів та має в основі задоволення інтересів обох сторін. Яскравим прикладом цієї концепції є домовленості про готовність консультанта надавати послуги, які бажає придбати клієнт, та про готовність клієнта сплатити ціну, яку встановив консультант;

- концепція «виграш-програш» має місце, коли одна з сторін не отримує бажаного результату внаслідок слабкості переговорної позиції. Якщо в переговорах йде мова про купівлю консалтингової послуги, слабкою позицією може бути: надвисока ціна послуги на думку клієнта, відсутність довіри до консультанта, слабка підготовка презентації консультантом тощо;

- концепція «програш-програш», коли сторони не змогли домовитися та не отримали очікуваний результат переговорів. В консалтинговій діяльності це може бути пов'язано з багатьма факторами, але вважаємо, що дана концепція має місце в трьох основних випадках: при відсутності комунікації між консультантом та клієнтом; при розбіжності в очікуваннях консультанта та клієнта; при суттєвій різниці в цінностях у сторін, що домовляються.

Цей етап переговорів завершується підведенням підсумків та підписанням документів про співпрацю або надання послуг. Важливо звертати увагу на пункти договорів до того, як вони будуть підписані, тобто на комунікативному етапі переговорів, адже жодні усні домовленості не мають юридичної сили. Доцільно описати в договорі або контракті його предмет, терміни виконання, межі відповідальності кожної зі сторін, ресурси, що залучаються а також всі можливі ризики та форсмажорні обставини. Недоцільним є підписання договору або контракту, якщо виявлено будь-які неточності або розбіжності у формулюванні, будь-які неоднозначні вислови та ін. У такому випадку призначаються додаткові обговорення та консультації для забез-

печення максимальної прозорості партнерських відносин та документів.

3. Завершальний (рефлексивний) етап пов'язаний з оцінкою ефективності переговорів з позицій особистостей сторін. Як відомо з психології, рефлексія – це самосвідомість, відображення психічного в самому собі [16, с.17]. На цьому етапі основною задачею консультанта є глибока аналітична робота з приводу переговорного процесу, що відбувся, яка може бути відображена у відповідях на важливі запитання, зокрема:

- чи достатньо чітко було сформульовано мету переговорів?
- чи було досягнуто поставлену мету?
- чи була атмосфера переговорів дружньою?
- чи вдалося досягти ефективної співпраці в процесі переговорів?
- що було спільного та різного в інтересах сторін?
- з яких питань було легко дійти згоди, а з яких ні?
- які документи було підписано?
- чи виникали труднощі в процесі підписання документів?

Важливим інструментом консультанта в переговорному процесі є самооцінка власних компетенцій (табл.1). Консультант оцінює себе за чотирма основними компетенціями:

1. Імідж – сукупність характеристик особистості, відповідних статусу, які проявляються в стилі одягу, манері розмови та ін;
2. Емоційний інтелект – здатність людини управляти собою та іншими. Він включає самосвідомість, контроль імпульсивності, наполегливість, впевненість та самомотивацію. Емоційний інтелект є соціальним еквівалентом загального інтелекту. [Пермінова]
3. Професійні компетенції – знання та навички, пов'язані з предметом консультування, адаптивність, гнучкість, інтелектуальні здібності, аналітичні здібності, зацікавленість, самоменеджмент, професійна етика;
4. Комунікативні навички – здатність до спілкування, активне слухання, здатність регулювати емоційну напругу, готовність почути клієнта та змінити смисл його висловлювань, налагодження зворотного зв'язку з клієнтом.

Таблиця 1.

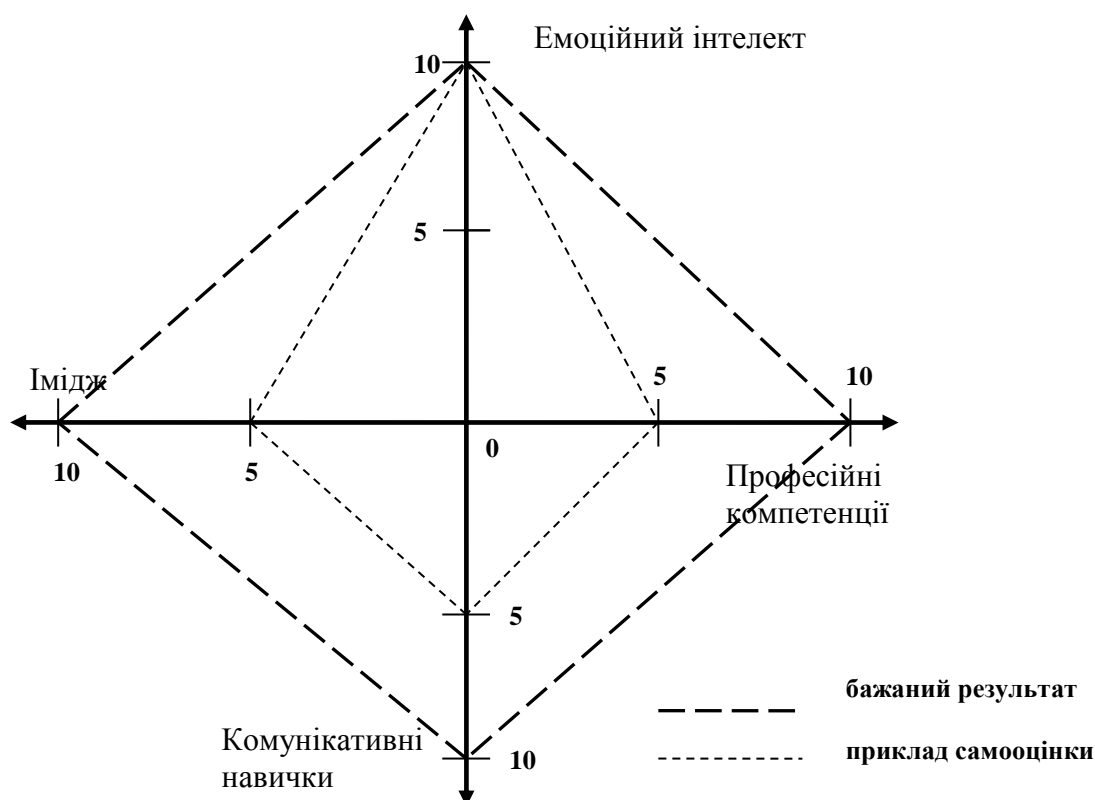
**Самооцінка компетенцій консультанта**

1. Наскільки мій імідж відповідає моїй професії											
Min	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Max
2. Наскільки сильний мій емоціональний інтелект?											
Min	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Max
3. Як я оцінюю власні професійні компетенції											
Min	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Max
4. Наскільки гарні мої комунікативні навички?											
Min	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Max

*Джерело: авторська розробка*

Для самооцінки консультантом ступеню взаємодії з клієнтом бажано користуватися моделлю «квадранта взаємодії». Методом самодіагностики консультант за точками креслить величину чотирьох власних компе-

тенції на шкалі від 0 до 10 (рис.1). Чим далі від центру по шкалі оцінка компетенції, тим вищим є шанс на побудову ефективних стосунків із клієнтом у процесі переговорів.



*Джерело: авторська розробка*

Рис. 1. Квадрант взаємодії консультанта та клієнта

У результаті даної методики консультант має визначити власні «зони розвитку», враховуючи найменші оцінки в кожній шкалі, та сформулювати стратегії розвитку можливої взаємодії з клієнтом, які потребують удосконалення. Вважаємо, що дану методику можна використовувати на всіх етапах переговорів. На першому етапі вона дає можливість обдумати стратегії до початку переговорів з клієнтом; на другому – визначити свої слабкі сторони (можливо, виникне проблема з емпатією до клієнта внаслідок зовнішніх обставин або його поведінки); на третьому – можливість порефлексувати з приводу власних компетенцій та їх застосування під час переговорів.

Існують певні принципи переговорів, деякі з яких корисні консультантам, які працюють в аграрному сервісі, а саме:

1. Знати свою позицію до того, як сісти за стіл переговорів. Ефективні переговори починаються з того, що консультант знає, чого хоче, і зазначає це в процесі переговорів. Чітке висловлювання власних позицій збільшує шанс до кращого розуміння сторін;

2. Визначити основні важелі впливу або власні сильні сторони. На наш погляд, найсильнішим важелем будь-якого консультанта є комбінація його компетентності, досвіду та рекомендацій клієнтів.

3. Визнання реальності власної позиції консультанта. Це стосується кошторису вартості послуг консультанта, який має бути логічним, а також етичних принципів.

4. Обережне ставлення до компромісів. Вважаємо, що компроміс у переговорах про надання консалтингових послуг суперечить наданій вище моделі «виграш-виграш». Результат переговорів має бути сприятливим для обох сторін, у протилежному випадку можна вважати, що переговори не склалися.

5. Переговори мають продовжуватися стільки, скільки потрібно консультанту та клієнту для з'ясування всіх деталей та максимально ефективної взаємодії.

**Висновки.** Консалтинг в агросервісі – 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. Переговори в консалтингу є важливим процесом взаємодії між консультантом та клієнтом та передбачають три основні етапи: підготовчий, комунікати-

вний та рефлексійний. Для самодіагностики консультанта на кожному з етапів запропоновано модель «Квадранту взаємодії», яка дозволить виявити «зони розвитку» консультанта.

#### Список літератури:

1. Бакушев І., Мартиняк І. Маркетингові комунікації у сфері інформаційно-комунікаційних послуг та їх вплив на зміни кон'юнктури транскордонних ринків / І. Бакушев, І. Мартиняк // *Маркетинг в Україні* – 2013. – №1. – С.24-33.
2. Бейч Э. Консалтинговый бизнес / Э. Бейч / Пер. с англ. – СПб.: Питер. – 2006. – 272 с.
3. 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.
4. McLachlin, R. D. Factors for consulting engagement success / R. D., McLachlin // *Management Decision*. – 1999. – №37(5)ю – p. 394–404.
5. Mingaleva Z. Ethical Principles in Consulting / Z. Mingaleva // *Social and Behavioral Sciences*. – 2013. – №84. – p.1740 – 1744
6. Уткин Э. А. Консалтинг / Э. Уткин. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем» - изд-во «Экмос». – 1998. – 354 с.
7. Посадский А.П. Основы консалтинга: Пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин / А.П. Посадский. – М.: 1999. – 240 с.
8. 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).
9. Бетехтін О.В. Пріоритети розвитку консалтингових послуг в Україні / О.В. Бетехтін // *Інвестиції: практика та досвід*. – 2010. – №8. – С.56-57.
10. Верба В.А., Решетняк Т.І. Організація консалтингової діяльності: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 244 с.
11. Кальна-Дубінюк Т. П. Обґрунтування теоретичних аспектів в консалтингу / Т.П. Кальна-Дубінюк // *Вісник аграрної науки*. – 2008. – №12. – С.75-76.
12. *Економічна енциклопедія*. – у 3-ох т. / голов. редкол. С.В. Мочерний (відп.ред.) та ін.. – К.: Вид. центр «Академія», 2000. – Т.1. – 864 с.
13. Проданова І.І., Бережницька У.Б. Становлення та формування ринку консалтингових послуг у регіоні / І.І. Проданова, У.Б. Бережницька // *Науковий вісник НЛТ України*. – 2012. – Вип. 22.6. – С.241-249.
14. Пилипенко А.А., Пилипенко С.М. Збалансована система показників як інструмент управлінського консалтингу / А. А. Пилипенко, С.М. Пилипенко // *Бізнесінформ*. – 2012. – №12. – С.238- 241.
15. 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.
16. Рубинштейн С.П. Основы общей психологии / С.П. Рубинштейн. – СПб.: Питер Ком. - 1999. – 720 с.

#### References:

1. Bakushevych I., Martyniak I. (2013) Marketynhovi komunikatsii u sferi informatsiino-komunikatsiinykh posluh ta yikh vplyv na zminy koniunktury transkordonnnykh rynkiv. *Marketynh v Ukraini*, №1, 24-33.
2. Beich E. (2006) Konsaltnyhovi biznes, Per. s anhl. – SPb.: Pyter, 272 p.
3. 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.
4. McLachlin, R. D. (1999). Factors for consulting engagement success. *Management Decision*, 37(5), 394–404
5. Mingaleva Z. (2013) Ethical Principles in Consulting. *Social and Behavioral Sciences*, №84, 1740 – 1744
6. Utkyn Э. A. (1998) Konsaltnyh. M.: Assotsyatsiya avtorov y zdatelei «Tandem» - yzd-vo «Эkmos», 354 p.
7. Posadskiy A.P. (1999) Osnovy konsaltnyha: Posobye dlia prepodavatelei ekonomycheskykh y byznes-dystsypln. – M., 240 s.
8. Andrushkiv B. (2016) Stratehiia rozvytku konsaltnyhu v systemi upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpryemstva. B. Andrushkiv [y dr.]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu : zb. naukovykh prats*, Vyp. 32, T. 1, 141–149.
9. Betekhtin O.V. (2010) Priorytety rozvytku konsaltnyhovykh posluh v Ukraini. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, №8, 56-57.
10. Verba V.A., Reshetniak T.I. (2000) Orhanizatsiia konsaltnyhovoi diialnosti: Navch. posibnyk. – K.: KNEU, 244 s.
11. Kalna-Dubiniuk T. P. (2008) Obhruntuvannia teoretychnykh aspektiv v konsaltnyhu. *Visnyk ahramoi nauky*, №12, 75-76.
12. *Ekonomichna entsyklopediia* (2000) S.V. Mochernyi (vidp.red.) ta in. K.: Vyd. tsentr «Akademiia», T.1, 864 p.
13. Prodanova I.I., Berezhnitska U.B. (2012) Stanovlennia ta formuvannia rynku konsaltnyhovykh posluh u rehioni. *Naukovyi visnyk NLT Ukrainy*, Vyp. 22.6, 241-249.
14. Pylypenko A.A., Pylypenko S.M. (2012) Zbalansovana systema pokaznykiv yak instrument upravlinskoho konsaltnyhu. *Biznesinform*, №12, 238- 241.
15. Kropyvko M.F. (2004) Upravlinskyi konsaltnyh. Navchalnyi posibnyk. M.:Ahrokonsalt, 344 p.
16. Rubynshteyn S.P. (1999) Osnovy obshchei psykholohyy. SPb.: Pyter Kom, 720 p.