

Контроль и оценка эффективности КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ПРОЕКТА

[Автор-составитель](#)

[Борисенко В.П.](#)

<http://borisenkovp.ru/>

Оценка результатов

- Оценка — соотнесение какого-либо объекта с принятым критерием, образцом, нормой.
- Качество — совокупность свойств, присущих данному объекту, представляющих его сущностную определенность, в силу чего он является данным, а не иным объектом.

Контроль

- составная часть управления экономическими объектами и процессами, заключающаяся в **наблюдении** за объектом с целью проверки **соответствия** наблюдаемого состояния объекта желаемому и необходимому состоянию, предусмотренному законами, положениями, инструкциями, другими нормативными актами, а также программами, планами, договорами, проектами, соглашениями.

Показатели, отражающие качество и результативность:

- достижение целей;
- сроки выполнения;
- ценность и уровень новизны результатов;
- актуальность и значимость;
- масштаб внедрения;
- технический, научно – методологический, методический уровень исследования;
- эффективность результатов.

- Эффективность - одна из возможных характеристик качества системы с точки зрения соотношения затрат и результатов ее функционирования.

Виды эффективности:

- организационная эффективность - результат достижения организационных целей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени;
- экономическая эффективность — соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного за счет реализации конкретного решения и затрат на его подготовку и реализацию;
- социальная эффективность - результат достижения социальных целей для большего количества работников и компании за более короткое время, меньшим числом работников, меньшими финансовыми затратами;
- технологическая эффективность — результат достижения отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства, запланированных в бизнес-плане, за более короткое время или меньшими финансовыми затратами;
- психологическая эффективность — результат достижения психологических целей для большего числа работников или населения за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими психологическими затратами;
- правовая эффективность - степень достижения правовых целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами;
- экологическая эффективность — результат достижения экологических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами.

Не удовлетворены результатами
сотрудничества могут быть как клиенты, так и
консультанты.

Клиент бывает разочарован главным образом из-за:

плохих навыков делового **общения** (недоступность консультантов, недостаточное внимание и неуважительное отношение к персоналу клиентской организации, нежелание и неумение прислушиваться к чужому мнению, использование профессионального жаргона);

низкой **квалификации** консультантов (неясный контракт, нарушение графика работы, принятие необдуманных решений, выполнение работы, не соответствующей компетентности, неумение дать четкий ответ и объяснить свои действия, плохое знание отрасли клиента, узость кругозора);

«**закрытости**» действий консультантов (отсутствие регулярной информации о ходе работы, вносимых изменениях, методах работы);

отсутствия **творческого** подхода в предлагаемых

Ожидания консультантов разрушаются из-за:

- **незаинтересованности** руководства клиентской организации;
- несоответствия уровня **компетентности** занятого в проекте персонала клиентской организации характеру решаемых задач;
- низкой **активности** занятого в проекте персонала клиентской организации, нежелания и (или) неспособности клиента обучаться;
- отсутствия **обратной связи**;
- роста затрат **времени и усилий** консультантов в связи с неэффективной работой клиента;
- выполнения работы **за клиента**;
- **финансовых затруднений** клиента;
- **несвоевременности и неполноты** предоставляемой клиентом

Направления и цели контроля

Направления контроля	Цели контроля
1. Время	Обеспечить завершение проекта и достижение результатов в установленные сроки
2. Финансы	Дать возможность клиенту и консультантам управлять своими расходами
3. Информация проекта	Зафиксировать результаты каждого этапа и в целом, довести результаты до соответствующих отделов, служб, исполнителей
4. Качество	Сравнить промежуточный и окончательный результат проекта с запланированными
5. Организация процесса консультирования	Оценить правильность определения ответственности, принципов совместной работы клиента и консультанта

Основные виды и содержание консультационных отчетов

Виды отчетов	Содержание
Промежуточные (обычно средств ежемесячно)	Отчет по использованию Коррективы, вносимые в план работ
	Описание возникших проблем и предполагаемые пути их решения
Заключительные	Достигнутые результаты Нерешенные проблемы Планы на будущее
Дополнительные материалы	Бизнес-план Результаты исследований Программы, инструкции по процедурам и т.д.

РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Оценка выгод, полученных клиентом.

Эффективность консультирования отражает его результативность в достижении определенных договором консультирования целей.

Под результативностью понимается не только **количественная, но и качественная** сторона этой деятельности. Консультационная деятельность не всегда имеет четко выраженные количественные результаты. Это связано с ее спецификой, с практической невозможностью выделения долевых вкладов консультанта и клиента, с наличием временного лага между проведением консультирования и получением результата.

Две группы результатов: прямые, косвенные.

Прямые и косвенные результаты

Прямые результаты:

- а) количественные – снижение издержек, увеличение рентабельности, освоение новых видов продукции и т. д. Они достигаются благодаря рекомендациям по устранению недостатков в производстве и управлении и дают немедленный эффект: оптимизация налогообложения; остановка и закрытие убыточных производств, ликвидация излишнего оборудования, ускорение производственного цикла, снижение брака и т. д.;
- б) качественные – изменение стиля и методов работы; создание, совершенствование, изменение структуры производства и управления; наличие разработанной стратегии развития, бизнес-планов и т. д.

Косвенные результаты:

- а) количественные – привлечение внешнего капитала; приобретение новых партнеров по бизнесу или акционеров; рост курса акций (если это не является целью консультирования);
- б) качественные – установление контактов с местными органами власти, деловыми кругами внутри страны и за рубежом; обучение клиента.

Оценка процесса

консультирования

- осуществляться и клиентом, и консультантом.
- каждый из них обязан оценить по всем показателям **как свои действия, так и партнера**, т. е. проанализировать выполнение сторонами зафиксированных в контракте обязательств.

Оценка выгод, получаемых

КОНСУЛЬТАНТОМ

Основными критериями результативности для консультационной организации являются:

расширение рынка и объема услуг: цена проекта, рентабельность проекта, удельные затраты на маркетинг, структура затрат на маркетинг, структура персонала;

экономические показатели: прибыль, структура издержек, затраты на один рубль услуг, выработка на одного консультанта, удельный вес зарплаты в стоимости проекта;

качество разработки рекомендаций: наличие исков по проекту, наличие положительных отзывов, наличие рекомендаций, удовлетворенность работой клиента;

повторное обращение клиента: наличие перспектив дальнейшего сотрудничества;

рост профессионализма (опыт, знания, умения, навыки): опыт решения проблем подобного рода, знание специфических особенностей клиентских организаций подобного типа, совершенствование методического инструментария;

экономичность: обеспечение социально-экономического эффекта в сопоставлении с затратами на консультирование.

Система измерителей и оценок в клиентной организации

- Большое разнообразие видов деловых и консультационных услуг предполагает специфичность результата.

Результаты аудита заключаются:

- 1) в достижении реального экономического эффекта: в виде экономии на сумме налоговых платежей после проведения работ по оптимизации налогов, учетной политики: от выявления и минимизации предпринимательских рисков, возникающих из-за недостаточного знания клиентом нормативных актов; неглубокой проработки контрактов; ошибок при ведении бухгалтерского учета; ошибок при определении налогооблагаемой базы и расчете налогов; отсутствия должного взаимодействия между структурными подразделениями, нерациональной организации информационных потоков;
- 2) в уверенности клиента (собственников и руководства) в достоверности финансовой отчетности предприятия и в правильности исчисления уплаты налогов.

Результаты бухгалтерского обслуживания могут выражаться в виде:

- 1) экономии: расходов на содержание штатного главного бухгалтера; расходов на приобретение бухгалтерской программы; на минимизации финансовых расходов по уплате штрафных санкций; за счет постоянного консультационного обслуживания;
- 2) уверенности клиента в соответствии законодательным нормам.

- **Мониторинг - специально организованное, систематическое наблюдение за состоянием объектов, явлений, процессов с целью их оценки, контроля или прогноза.**

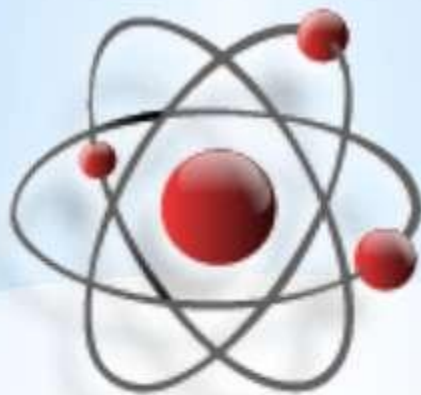
- *Управленческий учет* - подсистема бухгалтерского учета, которая обеспечивает управленческий аппарат организации **информацией**, необходимой для планирования, управления, контроля. Отличие управленческого учета от финансового в том, что финансовый учет ориентирован на внешнего пользователя (акционеры, кредиторы, государство), а управленческий учет ориентирован на **внутреннего пользователя** (управленческий аппарат компании).

Контроль можно классифицировать по следующим признакам:

- а) стадия жизненного цикла товара — контроль на стадиях стратегического маркетинга, НИОКР, ОТПП, производства, подготовки объекта к эксплуатации, технического обслуживания и ремонта;
- б) объект контроля — предмет труда, средства производства, технология, организация процессов, условия труда, труд, окружающая природная среда, параметры инфраструктуры региона, документы, информация;
- в) стадия производственного процесса — входной, операционный контроль, контроль готовой продукции, ее транспортировки и хранения;
- г) исполнитель — самоконтроль, контроль со стороны менеджера, контрольного мастера, отдела технического контроля, инспекционный, государственный и международный контроль;

Контроль можно классифицировать по следующим признакам:

- д) возможность дальнейшего использования объекта контроля — разрушающий и неразрушающий контроль;
- е) принимаемое решение — активный (предупреждающий) и пассивный (по отклонениям) контроль;
- ж) степень охвата объекта контролем — сплошной и выборочный контроль;
- з) режим контроля — усиленный (ускоренный) и нормальный контроль;
- и) степень механизации — ручной, механизированный, автоматизированный и автоматический контроль;
- к) время контроля — предварительный, текущий и заключительный контроль;
- л) способ получения и обработки информации — расчетно-аналитический, статистический и регистрационный контроль;
- м) периодичность выполнения контрольных операций — непрерывный и периодический контроль.



Спасибо за
внимание