

Контроль и оценка
эффективности
КОНСУЛЬТАЦИОННОГО
ПРОЕКТА

Модель процесса контроля

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 рекомендациях; неумения передавать знания руководству и специалистам.

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 информации.

Консультанты могут быть не удовлетворены результатами завершившегося проекта и в том случае, если полученные ими финансовые результаты оказались ниже запланированных:

возросли затраты, снизилась прибыль и рентабельность и т. п.

Возможные причины этого:

Неправильно определены объемы предстоящих работ, уровень компетентности или численность команды консультантов не соответствовали сложности задания.

Контроль должен быть непрерывным во времени и циклическим процессом сравнения клиентом и консультантами на каждом этапе консультационного проекта

ДОСТИГНУТОГО РЕЗУЛЬТАТА СМОДЕЛИМ



Направления и цели контроля

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

Основные виды и содержание консультационных отчетов

Виды отчетов	Содержание
Промежуточные (обычно средств ежемесячно) вносимые в	Отчет по использованию Коррективы, 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.

Поскольку консультирование представляет собой процесс взаимодействия двух сторон – клиента и консультанта, то это обстоятельство предопределяет несколько направлений оценки результатов со специфическим набором показателей по каждому из них.

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

- Принципиальным моментом ее проведения является то, что она в обязательном порядке должна осуществляться и клиентом, и консультантом.
- Причем 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.

