

начинается с определения целей ее функционирования, которые могут варьироваться в зависимости от уровня развития страны, создающей СЭЗ, а также наличия проблем, решение которых возможно с помощью их инструментария. Свободные экономические зоны классифицируются по различным признакам: в зависимости от способа оформления границ зоны и режима их функционирования; по профилю деятельности большинства хозяйствующих в зоне субъектов.

Все СЭЗ можно также разделить в зависимости от их специализации на зоны, резиденты которых производят и (или) торгуют товарами, зоны, резиденты которых занимаются оказанием услуг (сервисные) и комплексные.

*Ермалович Л.П., Зубик В.Б.
БГЭУ (Минск)*

АНАЛИЗ МЕТОДОВ КОНСАЛТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Несмотря на то что консалтинг широко обсуждается и почти любой процесс совершенствования сопровождается консультантом по бизнесу - по крайней мере, на крупных и средних предприятиях, - единое понятие консалтинга по предпринимательству до сих пор не определилось.

Вопрос о том, как становятся, например, консультантами по предпринимательству и бизнесу, находится в тесной взаимосвязи с развитием понимания консультантом философии консалтинга. В то время как для всякой иной профессиональной деятельности необходимо пройти подготовку в институционализированном учебном процессе с ориентацией на общеобразовательный профессиональный профиль, «свои университеты» консультант чаще всего проходит в процессе своей практической деятельности.

Особое значение философии консалтинга не только для работы отдельных консультантов, но и для консалтинговых фирм вытекает из тех функций, которые они могут взять на себя в рамках организации, и большей частью выражаются как ее специфические идеологии. Они развивают нормативное содержание консалтинга и его функций относительно целей, характера и набора стратегических и тактических мер консалтинга.

Консалтинг - это профессиональная помощь со стороны специалистов по управлению руководителям и управленческому персоналу различных организаций в анализе и решении проблем их функционирования и развития. Преимущество внешних консультантов перед другими менеджерами и специалистами организации, такие как:

- независимость, непредвзятость взглядов;
- более широкий кругозор, обладание обширной информацией в различных областях менеджмента и маркетинга;
- ориентация на широкое изучение и перенос опыта других.

Консалтинг по предпринимательству чаще всего осуществляется в форме консалтинговых проектов, включающих такие этапы, как: диагностика проблемы, выработка решений и внедрение решений.

С точки зрения методов использования, могут быть выделены отдельные виды консалтинга.

1. Консалтинг, проводимый консультантами на основе заключений. Он состоит в основном в обеспечении информацией по избранной заданной тематике.

В основе всех предоставляемых консультантом услуг лежит общая главная идея - своей деятельностью консультант должен ликвидировать недостаток в информации, необходимой для принятия решений по заранее определенной проблеме. В соответствии с этим идеальный вариант процесса консалтинга по предпринимательству можно описать следующим образом: является ли проблема действительно вполне сложившаяся и сможет ли заказчик ее решить на основе полученной информации, что не относится к предмету консалтинга, так как консультанту требуется дать ответ на поставленный его заказчиком вопрос, а не ставить его под сомнение. В его задачу входит выдать с надлежащей объективностью заключение, и он вырабатывает заключение о том, что есть, что будет или что должно быть, в зависимости от того, что от него требуется. Он находится в такой позиции, когда должен и хочет давать ответ на поставленный вопрос даже тогда, когда, может быть, уместнее было бы задавать вопросы.

2. Консалтинг, проводимый консультантами-экспертами. В этом случае делается попытка расширить угол зрения консультанта, выдающего заключения, и поддержку, которую он оказывает в решении проблем организации. Это достигается за счет того, что консультант принимает участие в определении проблемы и вслед за этим разрабатывает конкретные предложения для решения идентифицированных проблем.

Обнаружив в организации какую-либо проблему, клиент не может сам ее решить и потому нуждается в совете. В этом случае консалтинг строится таким образом, что консультанты-эксперты проводят проблемный анализ совместно с клиентом и, возможно, другими сотрудниками, и на этой основе предлагают методику решения проблемы.

После этого анализа фактического состояния проводится сбор другой важной информации, необходимой для консультанта, и представляется конкретное предложение по решению проблемы. В этом предложении содержатся более или менее конкретные рекомендации консультанта, которые клиенту нужно будет осуществить на практике. В некоторых случаях согласовывается, что консультант оказывает содействие в таком осуществлении, которое, как правило, выражается в обучении сотрудников или надзоре за осуществляемым каталогом мероприятий.

Общим признаком исходной ситуации различных примеров консалтинга, проводимого консультантами-экспертами, является то, что клиент не в состоянии обнаружить не вполне сложившиеся проблемы и решить их сам.

3. Консалтинг по развитию организации и персонала (РО). Он является той формой, посредством которой делается попытка преодоления сложившихся рамок консалтинга, проводимого экспертами и консультантами. Поэтому в такой консалтинг не входит задача, во-первых, поставлять

информацию, и, во-вторых, решать проблемы за клиента. Основная цель его состоит в том, чтобы во время консультационного сопровождения процесса решения проблемы способствовать развитию у работников организации-клиента устойчивых навыков в решении проблем, а значит, делать способной к этому организацию в целом.

Концепция консалтинга по развитию организации предполагает самообучающуюся организацию, где в соответствии с ее целью объединены способные и желающие учиться люди, своим поведением и инициативностью определяющие развитие организации. Проблему решает поэтому не консультант, а организация, или, точнее говоря, люди, образующие организацию. Они сами продвигают развитие. Консультанту остается лишь сопровождать этот процесс развития, он становится экспертом в побуждении к учебе. Отличия собственного восприятия от восприятия консультанта должны помочь членам организации учиться на конкретной проблеме и развивать организацию в совершенно конкретной ситуации. Претерпевая изменения за время развития организации, консалтинговые связи становятся решающим фактором, ведь с ними развитие организации перерастает в функцию развития персонала.

Существует единая связь между развитием организации и развитием персонала. Увеличение работоспособности организации и развитие участвующего персонала являются равноценными целями такой формы консалтинга, между которыми положительная корреляция в принципе допустима.

Вместе с тем в модели развития организации как развития персонала также принимается в расчет, что отношения и поступки людей оказывают решающее влияние на все проблемы и их возможные решения в рамках организации. Заинтересованные работники всегда должны сотрудничать в организации и, прежде всего, во внедрении новых процессов независимо от того, идет ли при этом речь о финансовых или технических вопросах.

Что в конкретной ситуации составляет содержание проблемы, диагностирует не консультант, а члены организации; но, вмешиваясь в процесс диагностики, консультант оказывает на него влияние, давая советы, исходя из своего опыта работы над решениями проблем.

*Ефимова Н.А.
БГЭУ (Минск)*

АНАЛИЗ И ПЛАНИРОВАНИЕ ЭКСПЛУАТАЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСТИНИЧНОГО ХОЗЯЙСТВА

Эксплуатационная программа гостиничного хозяйства представляет собой перечень услуг, который гостиница предоставила в прошлом периоде и может обеспечить в планируемом периоде в виде определенного количества мест для проживания, а также различных дополнительных услуг. От объема услуг зависит выручка и себестоимость услуг гостиницы, сумма прибыли и