

3) определение количественно измеряемых показателей, характеризующих качество продукта, которые лежат в основе рецептуры и технологии нового или усовершенствованного продукта;

4) вычисление зависимостей потребительских требований и количественно измеряемых показателей;

5) построение корреляционной матрицы или так называемой крыши дома качества, в которой проставляются взаимосвязи количественно измеряемых показателей качества;

6) определение относительного и абсолютного веса количественно измеряемых показателей качества с учетом рейтинга важности потребительских требований и силы зависимостей между потребительскими требованиями и количественно измеряемыми показателями качества;

7) учет технических ограничений, трудоемкости достижения изменений количественно измеряемых показателей качества и возможности предприятия;

8) проведение оценки качества продукции конкурентов и степень удовлетворённости потребителей их продукцией.

Литература

1. *Комов, А. Н.* Структурирование функции качества [Электронный ресурс] / А. Н. Комов. — Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru>.

2. *Мазур, И. И.* Управление качеством : учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. — 3-е изд., стер. — М. : Омега-Л, 2006. — 400 с.

3. *Плахотникова, Е. В.* Квалиметрическая оценка продукции на стадии проектирования на примере электромеханического привода : дис. ... канд. техн. наук: 05.02.23 / Е. В. Плахотникова. — Тула, 2005. — 124 л.

4. *Салливан, Л. П.* Политика управления на всех этапах СФК / Л. П. Салливан // Курс на качество. — 1992. — № 1. — С. 76–81.

5. *Oshiumi Kiyotaka.* 1966. Perfecting Quality Assurance System in Plants / Oshiumi Kiyotaka // (Japanese) Quality Control. — 1966. — Vol. 17 (May). — P. 62–67.

*Г. А. Бондаренко, канд. экон. наук, доцент
БГЭУ (Минск)*

ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ СТАНДАРТОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ

В настоящее время в теории и практике управления не выработаны общепринятый единый подход и технология разработки стандартов обслуживания. Несмотря на это организации торговли и сферы услуг в последнее время начали разрабатывать и активно внедрять в практику своей деятельности стандарты обслуживания. Особую акту-

альность это приобрело для сетей, стремящихся достичь узнаваемости бренда за счет единообразия порядка предоставления услуг и качества обслуживания клиентов.

Основной целью, которая ставится при разработке и внедрении стандартов, является обеспечение организации стратегического конкурентного преимущества. Использование стандартов позволяет унифицировать действия персонала по всей цепи технологического процесса обслуживания и тем самым гарантировать потребителям что в независимости от личности сотрудников организации они получают обслуживание высокого качества или качество, присущее для того или иного бренда.

Определяя подходы к разработке стандартов обслуживания, следует различать такие понятия, как стандарты работы персонала и стандарты обслуживания клиентов. Как правило, под стандартами работы персонала понимают формализованные и конкретизированные требования к действиям персонала, совершаемым в определенном порядке, с определенной периодичностью и в определенное время, а также в типичных ситуациях. Стандарты обслуживания клиентов — более узкое понятие, составляющее лишь часть стандартов работы персонала, относящуюся к непосредственному взаимодействию с клиентами.

При написании стандартов обслуживания в обязательном порядке должны использоваться следующие документы: должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка, кодекс корпоративного поведения и др. Требования разработанных стандартов не должны противоречить положениям перечисленных выше документов, а также дублировать их содержание. Также очень важно проанализировать штатное расписание и организационную структуру управления, при этом выбрать должности, подлежащие описанию в стандартах. Следует учитывать, что стандартизации прежде всего подлежат должности, функциональные обязанности для которых имеют процедурный характер. Работу менеджеров и других отдельных специалистов стандартизировать можно в той или иной степени лишь по отдельным критериям. Практика показывает, что работа по внедрению стандартов в организациях торговли и сферы услуг всегда начинается с должностей, осуществляющих непосредственные контакты с клиентами.

Изучение основных подходов к разработке стандартов обслуживания, описанных в специальной литературе или используемых в практике функционирования организаций сферы услуг, показало, что в настоящее время очень многие организации используют стандарты в форме устных правил и традиций. Однако данная форма представления и использования стандартов не является правильной и не приводит к ожидаемому результату. Для реального эффективного действия любой стандарт должен быть четко прописан в виде регламента, обязательного к соблюдению всеми сотрудниками. Только при такой фор-

ме стандартов организациям можно начинать работу по достижению высокого качества обслуживания.

Важнейшим направлением работы по внедрению стандартов является ознакомление сотрудников с их содержанием. С этой целью рекомендуется оформить стандарты в виде книги или брошюры. В отдельных случаях при изложении требований стандартов очень важно использовать качественно выполненные четкие фотографии, например, в стандартах внешнего вида персонала обслуживания (метрдотелей, официантов, барменов, продавцов и др.) Оформление стандартов должно подчеркнуть важность и ценность данных документов для организации.

*А. Ф. Бунас, магистр экон. наук
БГЭУ (Минск)*

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КРІ В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕСОМ

Основная цель бизнеса в настоящее время — рост его стоимости и получение прибыли. Для достижения этой цели перед руководством стоит задача по управлению «качественным» развитием этого бизнеса. Использование различных методик, инструментов, систем показателей затрудняется зачастую отсутствием системного подхода к нему.

Бизнес — это система, элементы которой находятся в постоянном взаимодействии и при этом меняют свое содержание. Кроме того, каждая система имеет входное воздействие, систему обработки, конечные результаты и обратную связь.

Если взять за основу представление о бизнесе, где составными частями являются персонал, оборудование, сырье, методы (управление) и информация об окружающей среде, элементы можно условно разделить:

- на элементы входной группы (сырье, оборудование, здание, технология на уровне отрасли, персонал);
- элементы, участвующие в обработке (сырье, оборудование, технология, персонал, методы (управление));
- элементы выходной группы (услуга, персонал);
- элементы обратной связи (услуга, персонал, информация из внешней среды).

Эта условная группировка позволяет говорить о наличии тесных связей между элементами системы и определить их взаимозависимость, в том числе через систему КРІ. КРІ представляет собой систему, используемую для достижения цели бизнеса посредством выделения из общего числа наиболее значимых показателей, характеризующих деятельность организации.

Все показатели условно можно разделить на четыре группы КРІ:

- отражающие стратегическую эффективность компании;