

14. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей: Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов: Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. – 328 с.

15. Коваль Н.В. Методичний підхід до формування моделі трансформаційного потенціалу підприємства // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Спец. вип. Економіка підприємства: теорія та практика. – К.: КНЕУ, 2008. – Ч. I. – С. 301 – 307.

16. Гордиенко Л.Ю. Формирование подходов к стратегическому планированию трансформационных процессов в организации // Управління розвитком: Збірник наукових праць. – 2002. – № 2 – С. 9 – 14.

17. Отенко И.П., Москаленко Н.А. Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятия: Науч. изд. – Х.: ХНЭУ, 2005. – 215 с.

18. Гордиенко Л.Ю. Трансформационные процессы и новые тенденции в управлении организациями // Теорія та практика управління у трансформаційний період: Тези доповідей всеукраїнської наук.-практ. конф. (Донецьк, 4 – 6 жовт. 2001 р.): Т. 1. Теоретико-методологічні аспекти трансформаційних процесів управління. Форми і методи державного управління. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2001. – С. 14 – 18.

19. Отенко И.П. Методологические основы управления потенциалом предприятия: Научное издание. – Харьков: Изд-во ХНЭУ, 2004. – 216 с.

20. Отенко И.П., Малярець Л.М., Іващенко Г.А. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства: Наук. вид. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 348 с. (укр. мов.)

Надійшла 23.05.2009

УДК 65.01

О. М. ГРЕБЕШКОВА

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

БАЗОВІ ПОЛОЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В ЙОГО РЕЛЯЦІЙНОМУ ПРОСТОРИ

У статті окреслено базові положення стратегічного управління підприємством в контексті його партнерських відносин з іншими учасниками ринку, система яких утворює реляційний простір підприємства, задля чого сформульовано визначення та ідентифіковано специфічні ознаки такого простору, концептуально подано авторський погляд на проблеми формування поведінки підприємства в реляційному просторі та окреслено можливі напрямки їх вирішення.

The base positions of strategic management of enterprise in the context of its relationships with other participants of market are outlined in the article. Their system forms relation space of enterprise, for the sake of what determination is formulated and the specific signs of such space are identified. The author's view is conceptually given on the problems of enterprise conduct in relation space and directions of their possible decision are outlined in the article.

Актуальність теми. Якісна трансформація ринкових та економічних умов господарювання сучасних підприємств зумовлює необхідність пошуку адекватних способів досягнення конкурентних переваг та/або забезпечення неповторності підприємства в середовищі подібних економічних суб'єктів.

Аналізуючи сучасні тенденції у подальшому розвитку теоретико-методологічних засад стратегічного менеджменту як однієї з найпоширеніших у світі концепцій забезпечення успішного довгострокового розвитку підприємств, слід визнати, що більшість дослідників зосереджують увагу на двох ключових моментах. З одного боку, триває науковий пошук у напрямку виявлення способів набуття та утримання конкурентних переваг через пряме зіткнення інтересів підприємств на ринку. З іншого – все більшої популярності набуває ідея про виживання та розвиток підприємства шляхом активного застосування неконкурентних технологій та способів ринкової поведінки, до яких відносяться участь в стратегічних альянсах, укладання аутсорсингових, франчайзингових та ліцензійних угод, реалізація програм лобювання інтересів підприємств у владних структурах різних рівнів та в соціальному середовищі тощо. Причому, на відміну від традиційного способу набуття конкурентних переваг шляхом виявлення найкращого досвіду серед подібних собі господарюючих суб'єктів та копіювання його у різних формах, що визнається в умовах сучасної економіки практично недовідомим [1], другий підхід – у формуванні відмінності підприємства через непотиставлення та співконкуренцію з іншими учасниками ринку заслуговує на прискіпливу увагу дослідників. У такому контексті особливе місце в проблематиці забезпечення успішного довгострокового розвитку підприємства шляхом реалізації неконкурентних стратегій може зайняти проблема вибору способу організації його поведінки у так званому реляційному просторі.

Постановка проблеми. Проблема стратегічного управління підприємством в його реляційному просторі має декілька аспектів, які більшою або меншою мірою висвітлювалися у зарубіжній та вітчизняній науковій літературі. На наш погляд, до ключових моментів зазначеної проблеми слід віднести такі: 1) формування методичних засад ідентифікації реляційного простору підприємства з урахуванням його

стратегічного цілепокладання та прийнятих соціально-економічних принципів реалізації поставлених цілей; 2) виявлення дієвих способів поведінки підприємства в його реляційному просторі, спрямованих на забезпечення реалізації стратегічних цілей підприємства; 3) визначення принципів утворення своєрідного «портфелю реляцій», здатних забезпечити ефективність неконкурентних заходів в ході реалізації стратегії підприємства; 4) уточнення методів оцінки ефективності реляційних стратегій. Всі ці питання залишаються відкритими для подальшого вивчення як у теоретичному, так й прикладному аспектах.

Аналіз опублікованих надбань щодо визначеної проблеми. У визначеному вище контексті окремі аспекти проблеми формування базових положень стратегічного управління підприємством в його реляційному просторі більш-менш широко висвітлювалися у зарубіжній та вітчизняній науковій літературі, а також досліджувались емпірично. Зокрема, гуру стратегічного менеджменту не припиняють своїх досліджень у напрямку актуалізації методологічних та методичних засад реалізації стратегічних завдань підприємствами за умов високої непередбачуваності змін ринкового середовища, про що яскраво свідчить опубліковане нещодавно інтерв'ю з М. Портером [1], в якому чітко висловлено думку про поступову зміну парадигми стратегії. Не менш показовим у цьому напрямку є позиція відомого російського економіста Г. Клейнера, який проголошує необхідність виділення поряд з традиційними (товарно-ринковою, ресурсно-ринковою, технологічною, фінансово-інвестиційною, інтеграційною, соціальною та управлінською) нових сфер стратегічного менеджменту, до яких дослідник відносить організаційно-культурну, інституційну, когнітивну, імітаційну [2]. У такому контексті слід звернути увагу на наукові розробки у сфері економіки знань, когнітивних аспектів економічних рішень, стратегічного мислення [3]. Емпірично різні форми та методи поведінки підприємства в реляційному просторі досліджувалися в аспектах: формування стратегічних альянсів [4]; партнерство на основі укладання аутсорсингових угод [5]; франчайзингові моделі, програми соціальної відповідальності бізнесу, проектів інформаційної взаємодії (PR, бізнес-любівання, управлінське консультування, інформаційне забезпечення тощо).

Невирішені частини загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість публікацій з питань забезпечення успішного довгострокового розвитку підприємства, зокрема в контексті стратегічного управління, багато аспектів цієї проблематики залишаються відкритими для подальших розробок. Такими слід визнати питання дієвості та результативності неконкурентних стратегій. Залишаються дискусійними та методологічно нерозвинутими такі аспекти, як визначення реляційного простору підприємства, його структуризація, способи маневрування підприємства в такому просторі, доцільність та можливості свідомого впливу з боку менеджменту підприємства на його реляційний простір задля реалізації стратегічних завдань та досягнення стратегічних цілей.

Мета статті. Ураховуючи складність та багатогранність визначеного предмету дослідження в межах цієї статті сфокусуємо увагу на узагальненні базових положень стратегічного управління в контексті відносин партнерської взаємодії підприємства з іншими учасниками ринку, система яких (тобто відносин) утворює реляційний простір підприємства.

Виклад основного матеріалу. За умов нового (постіндустріального, інформаційного за природою явищ та процесів) етапу у розвитку сучасної економіки у справі досягнення підприємствами та іншими економічними організаціями довгострокового успіху на перший план виходять проблеми пошуку таких форм і способів організації діяльності у просторі і часі, які дозволяють з найменшими втратами ресурсів та якомога найскоріше досягати бажаних результатів. Вирішити це завдання не завжди вдається шляхом прямої конкуренції на ринках продуктів і ресурсів. Необхідність забезпечення виживання в умовах кризи тільки загострює потребу у бізнес-партнерах, спираючись на підтримку яких можна вирішувати стратегічні та оперативні завдання з використанням досвіду досягнення конкурентних переваг всіх зацікавлених суб'єктів економіки. Тому керівники підприємств все частіше вдаються до коопераційних способів взаємодії з іншими економічними суб'єктами, намагаючись зменшити невизначеність ринкового середовища, підвищити безпеку бізнесу та створити сприятливі умови для реалізації стратегічних цілей, уникаючи при цьому прямого конкурентного протистояння. Подібний клас відносин покладений в основу предметної сфери реляційної теорії.

Як визнають дослідники [6, с. 8], цінність положень реляційної теорії при аналізі стратегії розвитку підприємств полягає у визнанні можливості співіснування стратегії конкурентного протистояння та стратегії протекціоністського кооперування.

Ураховуючи термінологічну неусталеність, вважаємо за доцільне, перш за все, уточнити поняття «реляційний простір підприємства» в контексті стратегічного менеджменту. На нашу думку, реляційний простір підприємства слід трактувати як простір, утворений мережею двосторонніх відносин між підприємством та іншими господарюючими та/або владними суб'єктами з метою утворення «зони безпеки» діяльності внаслідок колективної дії партнерів. Причому, слід зазначити, що на відміну від стратегічного простору підприємства, в межах якого відбувається реалізація стратегічних цілей підприємства із забезпеченням його відмітності та неповторності у довгостроковій перспективі [7, с. 67], дії підприємства в межах реляційного простору не обов'язково мають пряму стратегічну спрямованість. Головною ознакою реляційного простору є підвищений (порівняно з іншими сферами та напрямками діяльності) рівень «комфортності» для підприємства внаслідок відсутності у стратегічних діях прямого зіткнення інтересів між

його суб'єктами.

Формулюючи свою поведінку в межах реляційного простору підприємству, що прагне реалізувати свої стратегічні завдання, доцільно дотримуватись базових засад стратегічного менеджменту як «багатопланового, формально-поведінкового управлінського процесу, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією (включаючи її окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей» [8, с. 27]. Отже, ураховуючи обмежений обсяг статті, наведемо ключові положення управління підприємством в межах його стратегічного простору, які доцільно розглядати за таким переліком: 1) цілі функціонування підприємства в реляційному просторі; 2) можливі моделі поведінки підприємства та його реляційні стратегії; 3) фінансово-економічний механізм забезпечення ефективних реляцій підприємства; 4) соціально-психологічне забезпечення та когнітивні аспекти реляційної поведінки підприємства; 5) інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління підприємством в межах його реляційного простору.

1. *Цілі функціонування підприємства в реляційному просторі.* В контексті стратегічного менеджменту будь-яке підприємство прагне до забезпечення своєї неповторності та відмінності, що зумовлює його довгострокове існування. За умов високої непередбачуваності та турбулентності середовища функціонування сучасних підприємств вижити у прямому протистоянні конкурентів вдається одиницям. Тому досягнення зазначеної мети можливе лише шляхом формування в оточенні підприємства «осередків безпеки», де взаємодія між різними учасниками ринку вибудовується на принципах партнерства та взаємовигідності. Отже, в межах свого реляційного простору підприємство переслідує дві основні цілі – досягнення своїх стратегічних орієнтирів та зменшення гостроти конкурентного напруження шляхом дотримання принципів партнерської взаємодії. Конкретизація інших цільових настанов відбувається для кожного підприємства ситуативно. Зазначимо, що саме цілі функціонування підприємства в реляційному просторі задають межі останнього, окреслення яких слід визнати складним управлінським завданням внаслідок несиметричності та різновекторності цільових настанов різних учасників реляційного простору.

2. *Реляційні моделі поведінки підприємства* залишаються найменш дослідженим та дискусійним аспектом досліджуваної проблематики. Можна припустити, що однією з найпоширеніших концепцій реляцій підприємства слід визнати специфічну модифікацію широко відомої моделі п'яти конкурентних сил М. Портера, з якої виключається принцип прямої конкурентної поведінки усіх взаємодіючих сторін – конкурентів (існуючих та потенційних), споживачів, постачальників. Однак, на нашу думку, перспективним напрямом розвинення теоретико-методологічних засад побудови реляційних моделей поведінки підприємства є теорія влади, на основі якої можна стверджувати про існування трьох основних поведінкових моделей: моделі опору (основні поведінкові технології учасників реляцій – ліцензійні угоди та асиметричні стратегічні партнерства), моделі обміну ресурсами (основні поведінкові технології – створення різноманітних стратегічних партнерств) та моделі розмежування зон впливу (основні поведінкові технології – аутсорсинг).

3. *Фінансово-економічний механізм забезпечення ефективних реляцій підприємства* вибудовується на основі теорії трансакційних витрат та концепції синергії. Якщо теорія трансакційних витрат дозволяє пояснювати доцільність формування тієї чи іншої реляції, використовуючи основні положення синергетичної теорії у прикладанні до стратегічної взаємодії підприємств можна судити про ефективність таких реляцій.

Потрібно відмітити, що встановлення економії трансакційних витрат в межах реляційного простору підприємства є важливою задачею емпіричних досліджень. Дана економія при стійкому функціонуванні подібної системи може бути забезпечена на основі ефективної реалізації укладених довготривалих контрактів між усіма партнерської взаємодії незалежно від сфери їх діяльності (промисловість, торгівля, фінанси тощо). Проте існує проблема кількісної оцінки трансакційних витрат, яка полягає у відсутності надійних об'єктивних методів оцінки всіх видів трансакційних витрат у грошовому еквіваленті, тому що звичайна процедура оцінки витрат часу на здійснення трансакції у грошовому виразі недосконала внаслідок відсутності в багатьох випадках посередників, які спеціалізуються на забезпеченні того чи іншого аспекту трансакції (наприклад, ведення переговорів). Проблема загострюється при спробах оцінити в грошовому вимірі витрати, які не приймають експліцитної форми, наприклад, психологічний дискомфорт чи втрати, що виникають внаслідок опортуністичної поведінки партнера.

Вивчення практики оцінки синергійного ефекту партнерських угод між підприємствами вважаємо за можливе виділити три групи підходів: 1) відстеження динаміки ринкової (конкурентної) позиції підприємств-партнерів та/або партнерства в цілому; 2) оцінка на основі методів фінансового аналізу підприємств-партнерів; 3) оцінка з позиції концепції співставлення вигід і витрат взаємодії, яка складає методологічне підґрунтя прийняття та оцінки проектних рішень. Кожна з визначених груп підходів має свою прийнятну сферу застосування, але й свої обмеження та недоліки [9]. Однак розглядати зазначені групи підходів до оцінки синергійних ефектів як методично автономні, на наше переконання, недоцільно.

4. *Соціально-психологічні та когнітивні аспекти реляційної поведінки підприємства.* Специфічним соціально-психологічним проявом сучасного стратегічного менеджменту, особливо в контексті реляційних процесів за умов системної економічно-політичної кризи, дослідники визнають високий ступінь впливу

чиннику довіри. За яскравим виразом Г. Клейнера, довіра є свого роду «повітрям» економіки [2]. Реляційна поведінка підприємства тільки тоді ефективна, коли між всіма партнерами встановлюються довірчі, відкриті відносини, що забезпечує їх довго тривалість та результативність. Процеси формування реляційного простору підприємства (особливо в українській практиці) слід визнати слабо структурованими. Відповідно, спостерігається високий ступінь індивідуалізації тих висновків і відповідних рішень з боку осіб, що беруть участь у подібних процесах. Отже, логічно припустити, що якість та час реалізації проектів формування стратегічних альянсів більшою мірою зумовлені когнітивними характеристиками учасників цих процесів. Тоді, в когнітивному аспекті набуває актуальності проблема розширення меж сприйняття та розуміння реляційних процесів з боку зацікавлених осіб (дослідників, безпосередніх учасників реляцій, регулюючих і контролюючих органів влади). Визначальна роль у цьому процесі належить менеджменту підприємств. Як відомо, від компетентності та поінформованості менеджменту залежить якість та результативність стратегічних рішень. Успішність реалізації реляційної стратегії може бути забезпечена дотриманням п'яти основних кроків, визначених К. Омає [3, с. 187 – 188]: 1) чітке визначення сфери бізнесу; 2) ідентифікація рушійних сил в оточенні підприємства та розуміння причинно-наслідкових зв'язків їх дії; 3) повне ресурсне забезпечення обраних стратегічних альтернатив; 4) підтримка паритету між темпом стратегії та ресурсами компанії; 5) встановлення балансу між стійкістю стратегічних намірів та їх переглядуваністю.

5. *Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління підприємством в межах його реляційного простору*, ефективність якого багато в чому визначається ступенем відкритості та рівнем довіри партнерів, ґрунтується на прийнятих в організації принципах, методах і моделях інтерпретації емпіричних даних про реляційний простір та його учасників. У методологічному аспекті слід визнати, що інформаційно-аналітичне забезпечення управління підприємством формується на трьох рівнях: 1) перцептуальному, що віддзеркалює суб'єктивну складову в перетворенні інформації учасниками реляційного простору, які сприймають оточення шляхом фільтрації та обробки інформації за допомогою когнітивних моделей; 2) концептуальному, що утворюється сукупністю концептуальних методів та моделей взаємодії підприємств з урахуванням сучасних надбань економічної науки в цьому напрямку; 3) емпіричному, в межах якого спостерігаються та фіксуються реальні процеси реляцій. Створення дієвої системи інформаційно-аналітичної підтримки реляційних процесів є надзвичайно складним, проте визначальним з точки зору перспективності використання реляційних стратегій, управлінським завданням.

Висновки. Наведені в статті результати визначення та узагальнення базових положень стратегічного управління підприємством в контексті мережі його партнерських відносин з іншими учасниками ринку, що утворює реляційний простір, дозволяють зробити такі висновки. По-перше, в процесі ідентифікації реляційного простору його специфічною ознакою визначено підвищений (порівняно з іншими сферами та напрямками діяльності) рівень «комфортності» для підприємства внаслідок відсутності у стратегічних діях прямого зіткнення інтересів між його суб'єктами, а також формування реляцій на засадах партнерства та взаємовигідності. По-друге, базові положення стратегічного управління підприємством в межах його реляційного простору запропоновано формалізувати за п'ятьма ключовими характеристиками, до яких віднесено: 1) цілі функціонування підприємства в реляційному просторі; 2) можливі моделі поведінки підприємства та його реляційні стратегії; 3) фінансово-економічний механізм забезпечення ефективних реляцій підприємства; 4) соціально-психологічне забезпечення та когнітивні аспекти реляційної поведінки підприємства; 5) інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління підприємством в межах його реляційного простору. По-третє, навіть поверховий огляд проблеми формування поведінки підприємства в реляційному просторі дозволяє стверджувати, що поставлена проблема є надзвичайно складною в силу своєї багатогранності та поліаспектності, а отже ряд питань в межах досліджуваної в статті проблеми очікує на подальше дослідження. Зокрема, окремого розгляду заслуговують реляції підприємства у таких сферах, як лобювання своїх інтересів у владних структурах та формування позитивного образу в соціальному середовищі. Отже, проблема формування та розвинення базових положень стратегічного управління підприємством у реляційному контексті залишається відкритою для подальших досліджень.

Література

1. Майкл Портер о новых стратегиях совершенствования управления // <http://www.management.com.ua/bp/bp016.html>
2. Клейнер Г. Стратегический менеджмент: актуальные проблемы и новые направления // Проблемы теории и практики упр. – 2009. – № 1. – С. 15 – 22.
3. Омае К. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
4. Гаррет Б. Дюссож П. Стратегические альянсы: Пер. с англ. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 332с.
5. Аникин Б. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций. – М.: Инфра-М, 2003. – 184 с.
6. Ильязов И.К. Организационные формы и экономические отношения современных бизнес-объединений: Автореф. дис. к.е.н. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов, 2008. – 17 с.

7. Гребешкова О.М. Погляди на природу та ідентифікацію стратегічного простору підприємства // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. – Вип. 2008. – С. 65 – 74.

8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-е вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004.

9. Гребешкова О.М. Проблеми виявлення та оцінки синергійного ефекту стратегічної взаємодії підприємств // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Спец. вип. Економіка підприємства: теорія і практика. – Ч.І. – К.: КНЕУ, 2008. – Ч.І. – С. 162 – 169.

Надійшла 16.05.2009

УДК 658.012

И. В. ГРИШИНА, К. С. БЕЗГИН

Донецкий национальный университет

АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В статті проведено аналіз зарубіжних методів управління якістю продукції та методів удосконалення бізнес-процесів, що дозволило виділити сукупність методів, які можуть бути використані при організації системи управління якістю бізнес-процесів на підприємстві.

The analysis of foreign methods of products` quality management and methods of improvement of business processes is conducted in the article. It allowed selecting the aggregate of methods which can be used for organization of the quality control system of business processes on the enterprises.

Мировой финансовый кризис поставил перед фактом неплатежей и отсутствием оборотных средств обрабатывающую промышленность Украины, что обострило основные недостатки в системе менеджмента большинства отечественных товаропроизводителей. За годы независимости отечественная экономика не смогла перестроить свою структуру сориентировав основные усилия на развитие обрабатывающей промышленности, поэтому в современных условиях смещение акцентов на отрасли, создающие низкую добавленную стоимость в сумме с ухудшением общемировой конъюнктуры поставили отечественную экономику в критическое положение. Но в тоже время кризис дает нам возможность на основе анализа зарубежных методов менеджмента качества и совершенствования бизнес-процессов, повысить качество воспроизводственных процессов предприятий перерабатывающей промышленности. Основной целью повышения качества бизнес-процессов является увеличение потребительской ценности продукции для максимального удовлетворения потребителей, а также повышение эффективности процессов закупки, производства и сбыта при условии обеспечения снижения себестоимости конечного продукта, что в условиях кризиса становится главным фактором обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий.

Анализ научно-практической литературы показал, что существующие методы ориентированы преимущественно на управление качеством продукции и косвенно связаны с управлением качеством системно-дифференцированных процессов [7; 11; 12; 13; 16; 19; 27]. Другая группа методов, ориентированных на совершенствование бизнес-процессов, рассматривает различные сферы процессов деятельности, игнорируя синергетическую составляющую системно-интегрированного подхода [2; 17; 20; 29; 31; 39; 43; 45].

Целью данной статьи является анализ, обобщение и адаптация существующих методов совершенствования бизнес-процессов и управления качеством продукции применительно к управлению качеством бизнес-процессов на предприятии.

В современном менеджменте выделяют два концептуальных подхода к управлению качеством и совершенствованию бизнес-процессов на предприятии:

1) постепенный подход к совершенствованию бизнес-процессов предприятия [2; 9; 10; 11; 16; 25; 43] в рамках существующей организационной структуры управления, требующий небольших капиталовложений или не требующий их вообще;

2) кардинальный подход [29; 35; 42; 48], ведущий к существенным изменениям процесса и фундаментальным изменениям в организационной структуре управления.

Приведенные подходы базируются на общем теоретическом фундаменте менеджмента качества и процессов и направлены на осуществление анализа и выявление дублирования функций, узких мест, центров затрат, качества отдельных операций, отсутствия необходимой информации, возможности автоматизации и управления качеством продукции.

Несмотря на общность, эти два подхода имеют значимые различия. Первый подход в большей степени ориентирован на совершенствование фрагментарных процессов в рамках функциональных и процессных структур управления с целью повышения качества процессов и продукции. При этом не всегда решается насущная проблема управления качеством – уход от функциональной специализации, а наоборот,