

## Перспективні напрями удосконалення системи забезпечення господарської діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації України

У статті розглянуто основні напрями подальшого удосконалення інформаційного, техніко-технологічного, документального, організаційно-правового та кадрового забезпечення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств та організацій споживчої кооперації України. Запропоновано механізм функціональної спеціалізації проектної групи (команди менеджерів) при формуванні інформаційної системи. Обґрунтовано шляхи покращення технічного і кадрового забезпечення системи управління кооперативних об'єктів.

**розвиток, управління, механізм управління, інформаційне забезпечення, техніко-технологічне забезпечення, документальне забезпечення, організаційно-правове забезпечення, кадрове забезпечення, соціально-економічна система, споживча кооперація України**

**Постановка проблеми.** Трансформаційні процеси, які відбуваються в епоху глобалізації світової економіки, вплинули на прискорення організаційних змін діяльності соціально-економічних систем, що функціонують у ринковому просторі України. Становлення і розвиток ринкових відносин, поглиблення інтеграційних зв'язків, жорсткі вимоги конкурентного середовища призвели до необхідності формування адаптивних систем управління кожного суб'єкту господарювання. В умовах переходу національної економіки до Світової організації торгівлі виникла необхідність швидкої переорієнтації господарської діяльності підприємств та організацій різних форм власності на засади забезпечення їх якісного зростання і соціальної спрямованості бізнесу. За цих обставин посилюється роль багатогалузевої системи споживчої кооперації України у забезпеченні матеріальних і духовних потреб суспільства, реалізації соціальної політики держави в цілому.

Практика господарської діяльності підтвердила необхідність проведення змін у парадигмі управління, коли за основу приймається здатність суб'єкту ринкових відносин своєчасно задовольнити потреби всіх зацікавлених сторін, а не спроможність отримати якомога більший прибуток на вкладений капітал. Саме в таких умовах продовжує функціонувати і розвиватися система споживчої кооперації України, яка пройшла через період випробувань, спаду і згорання обсягів основних галузей господарської діяльності, а нині – переходить на шлях економічного зростання.

Оптимальне використання потенційних можливостей споживчої кооперації, залучення прихованих резервів розвитку кооперативних організацій і підприємств, дозволяє не тільки укріпити потенціал та поліпшити економічний стан системи, але і впливає на соціальний рівень життєзабезпечення її пайовиків, працівників та населення, прискорює розвиток інфраструктури в конкретному регіоні. Тому для забезпечення ефективного функціонування підприємств і організацій споживчої кооперації нагальною є потреба формування організаційно-економічного механізму управління розвитком системи. Досі не сформовано єдиного механізму управління

управління розвитком підприємств та організацій різних галузей діяльності системи, що і обумовлює актуальність теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні засади і практичні заходи щодо розвитку вітчизняного кооперативного руху в Україні розробили у своїх працях такі видатні вчені минулого, як Р. Оуен, А. де Сен-Сімон, Ш. Фур'є, Ф. Лассаль, В. Кінг, Ш. Жід, М. Балін, М.І. Кондратьєв, Дж. Рассел, М.І. Туган-Барановський, М.В. Левитський, С.В. Бородаєвський, Б.М. Мартос, О.В. Чаянов [1, 2, 4].

У сучасний період теоретичними та практичними аспектами вирішення проблем управління розвитком кооперативного господарства займаються багато видатних вітчизняних та зарубіжних вчених, теоретиків і практиків кооперативного руху: І. Вахітов, І. Лукінов, Я. Антонюк, С. Бабенко, В. Апопій, С. Гелей, В. Геєць, П. Саблук, М. Виноградський, М. Івлєв, В. Жигалов, Н. Голошубова, Я. Гончарук, Л. Лігоненко, А. Мазаракі, Г. Макарова, І. Маркіна, М. Аліман, Г. Скляр, П. Балабан, О. Березін, Ю. Гавриленко, В. Семчик, В. Марцин, М. Овчарук, Ю. Шемшученко, В. Галюк, Н. Ушакова, Ф. Хміль та інші науковці [1-8, 10, 11]. У своїх працях вчені і практики висвітлювали загальні питання управління в системі споживчої кооперації України [1-4, 6, 7], визначили сутність, особливості, стадії розвитку споживчої кооперації на сучасному етапі [1, 2, 4, 6], зупинилися на аналізі факторів, що впливають на процес функціонування організацій і підприємств системи в умовах мінливого конкурентного середовища [4-7, 8, 10].

**Невирішені питання загальної проблеми.** Незважаючи на значний науковий доробок учених, охоплено далеко не всю сукупність проблем формування ефективного механізму управління розвитком споживчої кооперації і, зокрема, його організаційної та економічної складової. Загальні питання управління системою споживчої кооперації України знайшли достатньо широке відображення у розробках науковців, але проблеми формування системи забезпечення господарської діяльності підприємств і організацій в межах організаційно-економічного механізму управління її розвитком не досліджувалися у достатній мірі. Внаслідок цього виникає необхідність поглиблення наукового дослідження цієї проблеми, яка є прикладною, становить значний теоретичний і практичний інтерес.

**Формулювання мети статті.** Метою дослідження, результати якого викладено в даній роботі, є обґрунтування практичних рекомендацій щодо впровадження перспективних напрямів удосконалення системи забезпечення господарської діяльності підприємств і організацій кооперативної системи господарювання.

Відповідно до поставленої мети, у статті вирішено наступні завдання: запропоновано напрями удосконалення інформаційного забезпечення шляхом впровадження інформаційних систем і функціональної спеціалізації проектної групи (команди менеджерів), рекомендовано напрями покращення використання технічних засобів у процесі управління, оптимізовано техніко-технологічне і кадрове забезпечення системи споживчої кооперації України.

**Виклад основного матеріалу.** Соціально-економічний розвиток системи споживчої кооперації України у трансформаційний період передбачає проведення постійного моніторингу з боку керівництва підприємств та організацій основних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. На наш погляд, найбільшу загрозу нормальному функціонуванню і розвитку системи споживчої кооперації України несуть зовнішні фактори: нечесна конкурентна боротьба, проблеми в економічній і грошово-кредитній політиці нашої держави, негативна соціально-демографічна трансформація суспільства, культурна розрізненість громадян, проблеми екологічної безпеки і високого рівня забрудненості оточуючого середовища, високий рівень смертності тощо. У той же час, внутрішніми деструктивними факторами слід вважати:

неефективну систему управління на рівні організацій і підприємств, споживчих товариств і спілок, зловживання службовим положенням посадових осіб із питань розподілу власності і продажу основних засобів, відсутність адаптивного механізму управління розвитком системи кооперативного господарювання, недостатній рівень ліквідності фінансових потоків в середині системи, боязнь жителів сіл і районних центрів вкладати свій наявний капітал в організації і підприємства системи і ставати її пайовиками, постійні проблеми із залученням всіх видів ресурсів, високі ставки за комерційними кредитами і т.п.

За таких обставин, відповідно до Стратегії розвитку споживчої кооперації України, єдиним джерелом подальшого розвитку кооперативних підприємств, об'єднань, їх структурних і функціональних підрозділів, є концентрація наявних фінансових, людських, матеріально-технічних, інформаційних ресурсів в межах соціально-економічної системи і спрямування їх у найбільш перспективні сфери господарювання, реалізація інфраструктурних проєктів, оптимізація діючих систем управління [9, с. 4-11].

Надзвичайно велике значення у процесі дослідження слід приділити необхідності врахування та удосконалення інформаційного, техніко-технологічного, документаційного, організаційно-правового та кадрового забезпечення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств та організацій споживчої кооперації.

Система на сучасному етапі забезпечена цілою низкою організаційних документів інструктивного характеру, має відповідне організаційно-правове забезпечення (законодавчі акти, розпорядження і постанови Ради і правління Укоопспілки, статuti, інструкції, положення тощо). Кадровий склад укомплектований переважно кваліфікованими фахівцями зі значним досвідом роботи у системі кооперації, проте, і надалі спостерігається значне скорочення кількості працюючих в усіх галузях системи і на всіх її ієрархічних рівнях. Матеріально-технічна база системи зазнала значних руйнувань у період становлення ринкових відносин і нині потребує значних капіталовкладень. Зараз спостерігається значний рівень зношеності активної частини основних засобів, відсутні цілісні підходи до модернізації, реконструкції і відновлення виробничих потужностей системи. Інформаційне забезпечення представлено переважно засобами організаційної техніки, на рівні облспоживспілок і райспоживспілок (районних споживчих товариств), провідні спеціалісти частково забезпечені комп'ютерною технікою.

Аналіз практичного використання сучасних інформаційних систем у практиці господарювання системи споживчої кооперації України доводить необхідність впровадження найновіших програмних продуктів, нових комп'ютеризованих інформаційних технологій, які будуть доступними, мало витратними і оптимальними до впровадження у відповідних підрозділах.

У Стратегії розвитку споживчої кооперації України на 2004-2015 рр. наголошується на тому, що нині система стоїть на порозі нового шляху свого розвитку, пов'язаного з мережевою економікою. Це свідчить про актуальність створення цілісної системи управління кооперативними організаціями і підприємствами із відповідним інформаційним забезпеченням.

Інформаційне забезпечення процесу управління Укоопспілкою, Кримспоживспілкою, облспоживспілками (ОСС), райспоживспілками (РСС), районними споживчими товариствами (РСТ), споживчими товариствами, підприємствами і об'єднаннями власного господарства повинно мати на меті повне, своєчасне, якісне і ефективне подання всіх видів інформації, необхідних для прийняття

рішень на тому чи іншому рівні управління. На нашу думку, складовими елементами майбутнього інформаційного забезпечення даної системи мають бути:

1) засоби пошуку даних: системи каталогізації та класифікації знань, тобто бібліотечні каталоги; класифікатори, реферування, відповідні довідники; технічні засоби (локальні і глобальні інформаційні мережі, системи побудови запитів та інші засоби сучасної комп'ютерної техніки);

2) засоби зберігання даних: традиційні засоби (системи довідково-інформаційних фондів – науково-технічні бібліотеки, Український інститут науково-технічної інформації та його регіональні відділення, патентні агентства) і електронні засоби (електронні бібліотеки, де зберігаються дані у зручній формі на CD та DVD-дисках; клієнт-серверні системи управління базами даних, що передбачають розподіл у просторі сховищ інформації і засобів їх розробки);

3) засоби передачі даних: електронна пошта (E-mail) і зв'язок факсиміле; супутникові системи зв'язку; система гіпертексту, що надає доступ до документів, пов'язаних з іншими документами нелінійним чином, тобто не через меню або списки каталогів, а за допомогою посилань на інші документи; внутрішні АТС; глобальні і регіональні мережі; волоконно-оптичні технології; стільниковий зв'язок (через операторів мобільного зв'язку), а також традиційні засоби передачі інформації до кінцевих користувачів;

4) засоби захисту даних: нові, швидкі послідовні і паралельні алгоритми модульної обробки надвеликих чисел, що є основою створення надійних систем захисту інформації.

У процесі удосконалення системи інформаційного забезпечення для реалізації його складових елементів повинна бути створена тимчасова команда менеджерів (проектна група), потім визначено її склад і обов'язково проведено перепідготовку співробітників до нових організаційних змін. У проектну групу мають увійти фахівці із підрозділу, що буде займатися інформаційними технологіями, та основні фахівці, які будуть щоденно працювати в середовищі цієї системи. Роботу ж із модулями інформаційної системи мають очолити директори (голови правлінь споживчих товариств, керівники підприємств власного господарства) із відповідних напрямків діяльності, які впровадять відповідні програмні продукти.

Ключовим елементом процесу проектування системи інформаційного забезпечення, на наш погляд, є аналіз можливої спеціалізації членів проектною групи (команди менеджерів) і виділення їх основних дій у процесі прийняття управлінських рішень (табл. 1).

Крім фахівців відділу інформаційних технологій, менеджерів і спеціалістів різних ланок управління (Укоопспілки, облспоживспілок, райспоживспілок (районних споживчих товариств), споживчих товариств, об'єднань і підприємств власного господарства) до складу проектною групи (команди менеджерів) на різних етапах доцільно залучати юристів, економістів, маркетологів, дослідників і конструкторів інформаційних технологій, технологів робіт. Така команда (група) повинна володіти персональним комп'ютером, цілісно розуміти функціонування і призначення програмних продуктів, щоб мати можливість використовувати інформаційну базу даних і застосовувати відповідні моделі поведінки організаційних систем при підготовці та прийнятті важливих управлінських рішень.

Таблиця 1 – Функціональна спеціалізація і основні дії проектною групи (команди менеджерів) при удосконаленні системи інформаційного забезпечення кооперативних організацій і підприємств (авторська розробка) [12, с. 138-140]

Етап прийняття рішення	Відповідальний менеджер	Основні дії (функціональні обов'язки)
Прогнозування поведінки зовнішнього середовища	Економісти і менеджери середньої ланки (РСТ, РСС, споживчих товариств, об'єднань і підприємств власного господарства)	Моніторинг та статистичний аналіз основних характеристик поведінки конкурентів, споживачів; підготовка пропозицій щодо зміни поведінки (стратегії і тактики) ОСС, РСТ, РСС.
Прогнозування поведінки підприємства (організації)	Менеджери вищої ланки управління (облспоживспілки)	Моніторинг та статистичний аналіз основних характеристик діяльності системи; підготовка пропозицій щодо зміни поведінки (стратегії і тактики) функціональних і структурних підрозділів (споживчих товариств, об'єднань і підприємств власного господарства) ОСС, РСТ, РСС.
Формулювання місії, цілей та завдань, яких слід досягти	Голова правління, його заступники	Практичне визнання необхідності прийняття конкретних рішень; узгодження стратегічних і тактичних цілей; виділення можливих ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних) і надання їх нижчим підрозділам; встановлення обмежень (часових, економічних, соціальних, територіальних тощо), які висуваються до якості системи інформаційного забезпечення.
Зміна поточного і планового кінцевого стану системи управління	Менеджери вищої ланки управління (облспоживспілки)	Вибір контрольованих параметрів стану системи; розробка методики її виміру; фіксація, групування і первинний аналіз результатів вимірів.
Цілеспрямований збір інформації, що впливає на прийняття управлінських рішень	Економісти і менеджери середньої ланки (РСТ, РСС, споживчих товариств, об'єднань і підприємств власного господарства) Юристи, маркетологи	Формалізація цільової ситуації; виявлення сукупності факторів, що впливають на систему і її підсистеми у цій конкретній ситуації; класифікація факторів за ступенем їх впливу на систему управління; пошук, придбання, впровадження і переробка навчальних інформаційних систем (ІС); пошук, придбання, впровадження і пристосування до умов діяльності управлінських ІС.
Опрацювання варіантів рішень	Менеджери вищої ланки управління (облспоживспілки) Фахівці відділу інформаційних технологій	Логічне конструювання можливих варіантів модулів інтегрованої ІС; застосування методу „мозкового штурму” для виробки оригінальних і найменш витратних варіантів ІС; аналіз альтернативних варіантів; доведення варіантів на обговорення і прийняття на засіданнях правління.

Вибір критеріїв порівняння варіантів	Голова правління, його заступники	Формулювання критеріїв відбору (економічних, техніко-технологічних, екологічних і соціальних); встановлення пріоритетів критеріїв.
Порівняння варіантів	Економісти і менеджери середньої ланки (РСТ, РСС, споживчих товариств, об'єднань і підприємств власного господарства) Менеджери вищої ланки управління (ОСС)	Математичне моделювання варіантів за критеріями; проведення експертної їх оцінки; приведення варіантів до єдиної бази.
Вибір за критеріями єдиного і раціонального варіанту	Менеджери вищої ланки управління (ОСС) Заступники голови правління	Придання обраному варіанту впровадження інтегрованої ІС статусу кінцевого управлінського рішення; оформлення відповідних документів і доведення їх до голови ОСС, РСТ, РСС; реєстрація системи і повідомлення про її встановлення контролюючим органам (податковій інспекції, Укоопспілці).
Впровадження системи в практичну діяльність	Економісти і менеджери середньої ланки (РСТ, РСС, споживчих товариств, об'єднань і підприємств власного господарства) Менеджери вищої ланки управління (ОСС) Фахівці відділу інформаційних технологій	Побудова дерева рішень для функціональних підрозділів системи; узгодження строків виконання окремих етапів робіт проектною групою (команди менеджерів) з апаратом управління підприємства; розподіл наявних ресурсів.
Оцінка результатів досягнення цілей та завдань	Голова правління, його заступники	Оперативний контроль за ходом реалізації робіт; своєчасне коректування управлінських рішень; перехід до початку циклу виробки наступних рішень з приводу використання ІС і їх удосконалення.

Таким чином, удосконалена система інформаційного забезпечення процесу управління організаціями і підприємствами споживчої кооперації України надасть можливість гнучко реагувати на зміни, мати постійний доступ до необхідної інформації, робити її доступною, швидко адаптуватися до впливу факторів зовнішнього середовища.

Після аналізу стану технічного забезпечення системи управління кооперативних організацій і підприємств можна запропонувати наступні шляхи покращення використання технічних засобів:

1) у першу чергу слід провести хоча б часткову модернізацію комп'ютерного парку. Це дозволить раціональніше використовувати час та кошти;

2) після модернізації необхідно провести підключення до Інтернету – всесвітньої мережі, яка охоплює всі сторони життя та надає змогу її користувачам отримувати інформацію про потрібні дані з будь-якої точки земної кулі. Це надасть змогу

використовувати інформаційні ресурси всього світу, зв'язуватися із іншими організаціями по електронній пошті, оперативно звітувати перед вищим керівництвом за допомогою електронних носіїв;

3) доцільно почати використовувати електронну пошту для зв'язку з партнерами, замовниками та особливо постачальниками. Це дасть змогу заключати контракти в режимі реального часу із партнерами, які перебувають далеко від місця знаходження організацій і підприємств системи;

4) слід об'єднати комп'ютери, що розташовані у функціональних підрозділах ОСС, РСС (РСТ), споживчих товариствах, об'єднаннях і підприємствах власного господарства в єдину локальну мережу.

Значно поліпшити техніко-технологічне забезпечення діяльності системи споживчої кооперації України власними засобами ОСС, а тим більше РСС (РСТ), не здатні через відсутність необхідного рівня фінансових ресурсів. Тому підхід, що використовувався раніше – продаж одних об'єктів з метою вкладення коштів в інші – не є оптимальним. Не виправдовує себе і практика залучення короткострокових кредитів через значні банківські відсотки по їх погашенню. Єдиним методом покращення роботи у цьому напрямі є залучення коштів від потенційних пайовиків, співпраця з потенційними інвесторами, спонсорами тощо. Для цього необхідно здійснити перегляд діючих статутів, щоб закласти механізми стимулювання припливу додаткового капіталу в систему.

З метою оптимізації кадрового забезпечення у системі споживчої кооперації необхідно:

1) змінити ту негативну тенденцію, що склалася в загальній структурі персоналу – зменшення її загальної кількості, адже зменшення виробничого персоналу взагалі, та й на одного працівника керівного складу, означає збільшення витрат на утримання апарату управління та зменшення продуктивності праці тих працівників, які реально виробляють продукцію та приносять прибуток. Це можливо зробити шляхом набору більшої кількості нових працівників або зменшенням кількості персоналу, що не бажає перенавчатися, підвищувати рівень своєї кваліфікації;

2) збільшити освітній рівень управлінського персоналу. Це можна зробити завдяки отриманню повної і базової вищої освіти у системі кооперативних вищих навчальних закладах на пільгових засадах;

3) підвищити рівень кваліфікації виробничого персоналу. Це можна зробити за рахунок проведення навчальних семінарів, показових занять, тренінгів, закінчення профільних курсів підвищення кваліфікації з метою підготовки до роботи у нових ринкових умовах.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, запропоновані напрями удосконалення системи забезпечення господарської діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації України мають бути підпорядковані сформованому організаційно-економічному механізму управління розвитком підприємств та організацій споживчої кооперації, на ґрунті формування відповідної програми впровадження стратегічних і тактичних заходів відповідно до потреб самої системи та запитів середовища. Внаслідок цього, споживча кооперація України і надалі буде залишатися цілісною соціально-економічною системою, мати всі перспективи для свого подальшого розвитку шляхом мінімізації впливу деструктивних факторів і загроз зовнішнього середовища, а також реалізації потенціалу внутрішніх складових у майбутньому.

Разом з тим, надзвичайно актуальними напрями подальших наукових досліджень залишаються питання формування ефективного організаційного забезпечення цілісного організаційно-економічного механізму управління розвитком

системи споживчої кооперації України, додаткового залучення пайовиків і потенційних інвесторів у господарську діяльність кооперативних структур.

## Список літератури

1. Аліман, М. В. Історія
2. споживчої кооперації України : [підручник для студ. коопер. вузів] [Текст] / М. В. Аліман, С. Г. Бабенко, С. Д. Гелей [та ін.]. – Львів : Інститут українознавства НАН України, 1996. – 383 с.
3. Алопій, В. В. Споживча кооперація України : проблеми сучасного розвитку [Текст] / В. В. Алопій, С. Г. Бабенко, Г. І. Башнянін [та ін.]. – Кн. 1. – Львів : Коопосвіта, 1999. – 366 с.
4. Бабенко, С. Г. Українська кооперативна ідея в загальноєвропейському контексті [Текст] / С. Г. Бабенко, С. Д. Гелей. – К. : Вісті ЦССТУ, 2003. – 160 с.
5. Бабенко, С. Г. Трансформація кооперативних систем у перехідній економіці : [монографія] [Текст] / С. Г. Бабенко. – К. : Видавництво „Наукова думка”, 2003. – 332 с.
6. Березін, О. В. Стан та шляхи підвищення ефективності заготівельної галузі споживчої кооперації України : [монографія] [Текст] / О. В. Березін, Л. М. Березіна, Н. В. Бутенко. – Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2007. – 193 с.
7. Маркіна, І. А. Необхідність та шляхи перебудови системи управління споживчої кооперації України : текст лекції з курсу „Менеджмент підприємства” для студ. вищих коопер. навч. закладів [Текст] / І. А. Маркіна. – Полтава : РВВ ПКІ, 2000. – 15 с.
8. Маркіна, І. А. Особливості галузевого управління споживчою кооперацією України в ринкових умовах господарювання : текст лекцій з курсу „Менеджмент підприємства” для студ. вищих навч. закладів [Текст] / І. А. Маркіна. – Полтава : ПКІ, 2000. – 21 с.
9. Марцин, В. С. Економіка споживчої кооперації : [підручник] [Текст] / В. С. Марцин. – К. : Либідь, 1996. – 400 с.
10. Стратегія розвитку споживчої кооперації України (2004-2015 рр.) [Текст] / кер. авт. колек. С. Г. Бабенко. – К. : Укоопспілка, 2004. – 62 с.
11. Управление кооперативным хозяйством : [учеб. для высш. коопер. учеб. заведений] [Текст] / А. К. Семенов, В. И. Блистер, В. Т. Жигалов [и др.] ; руков. авт. коллек. А. К. Семенов, В. И. Блистер. – М. : Экономика, 1990. – 319 с.
12. Хміль, Ф. І. Менеджмент : [підручник] [Текст] / Ф. І. Хміль. – К. : Вища школа, 1995. – 351 с.
13. Шимановська-Діанич, Л. М. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств та організацій споживчої кооперації України : теорія і практика : [монографія] [Текст] / Л. М. Шимановська-Діанич, В. А. Власенко. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2010. – 341 с.

*В. Власенко*

### **Перспективные направления совершенствования системы обеспечения хозяйственной деятельности предприятий и организаций потребительской кооперации Украины**

В статье рассмотрены основные направления дальнейшего совершенствования информационного, технико-технологического, документационного, организационно-правового и кадрового обеспечения организационно-экономического механизма управления развитием предприятий и организаций потребительской кооперации Украины. Предложен механизм функциональной специализации проектной группы (команды менеджеров) при формировании информационной системы. Обоснованы пути улучшения технического и кадрового обеспечения системы управления кооперативных объектов.

*V. Vlasenko*

### **Promising directions of improving the system of economic activity of enterprises and organizations of Consumer Cooperatives in Ukraine**

The main directions of further improvement of the information, technical-technological, documentation, organizational, legal and staffing organizational and economic mechanism for the development of enterprises and organizations of Consumer Cooperatives in Ukraine are deals in the article. The article describes a mechanism of functional specialization of the project team (management team) in the formation of an information system. Grounded ways to improve the technical and human resources for the management system of cooperative projects.

Одержано 16.09.11



