

НАУКОВІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ

Розглядаються теоретико-методологічні положення управління земельними ресурсами. Обґрунтовується понятійно-категоріальний апарат «земельного менеджменту» та «управління земельними ресурсами», вказується на їх відмінність між собою за суттю і змістом. Досліджуються питання видів, принципів і механізмів управління земельними ресурсами та регулювання земельних відносин.

Ключові слова: земельний менеджмент, земельний ресурс.

Рассматриваются теоретико-методологические основы управления земельными ресурсами. Обосновывается понятийно-категориальный аппарат «земельного менеджмента» и «управления земельными ресурсами», указывается на их отличие между собой по сути и содержанию. Исследуются вопросы видов, принципов и механизмов управления земельными ресурсами и регулирования земельных отношений.

Ключевые слова: земельный менеджмент, земельный ресурс.

The article deals with theoretico-methodological settlement of land resources management. The author defines the conceptual vocabulary of land management and land resources management and points out the difference between these notions. The problems of types, principles mechanisms in the sphere of land resources management and the regulations of land relations are paid the greatest attentions.

Key words: Land management, land resources management.

Вступ. Системний аналіз та оцінка соціально-економічної, екологічної, виробничо-організаційної ситуації в землекористуванні свідчать не тільки про її надзвичайну гостроту, а й про невирішеність багатьох проблем управлінського характеру.

Практична реалізація ідеологеми майбутнього землекористування, сформульованої як програми дій уряду зіткнулася з незрілістю та однобічністю оптимістичних засад самої політики земельної реформи.

У такій ситуації формальне окреслення земельної реформи, завданням якої було радикальне оновлення економічних відносин у суспільстві і якісний прорив у розвитку АПК представляє лише перший етап, а не кульмінацію їх розвитку. Засади історичної справедливості відзначимо, що земельна реформа несла в собі неусвідомлений, нераціональний оптимізм органів державної влади та суспільства.

Цивілізований підхід до розв'язання перспектив земельної реформи актуалізував необхідність пошуку практичних ефективних способів регулювання цього процесу. У цьому зв'язку короткий екскурс у світ наукових здобутків вітчизняних і зарубіжних учених дозволив зробити незаперечний висновок, що другим етапом соціальних, економічних, екологічних та інших змін у суспільстві, зумовлених земельною реформою, є розвиток

системи управління земельними ресурсами, що має на меті забезпечити динамічну рівновагу між використанням землі і її охороною, науково-обґрунтований розподіл землі за суб'єктами господарювання, захистити права власників і користувачів землі, посилити відповідальність за порушення чинного законодавства, розвиток земельного менеджменту і маркетингу, контролю за потоками коштів на земельному ринку тощо.

У цьому контексті пізнавальні цінності науки управління засвідчують, що вона набирає статусу продуктивної сили, спроможної внести вклад у розвиток вітчизняного землекористування ринкового типу, забезпечивши високу еколого-економічну ефективність господарювання на землі.

Проте цей ідеал досягається дуже рідко через відсутність фундаментальних теоретико-методологічних досліджень вузлових питань управління земельними ресурсами, низької культури організації та діяльності системи органів виконавчої влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Принаймні в одній з наукових праць [1] акцентується увага на те, що «Державне управління протягом практично всієї історії держави розвивалось... емпірично, скоріше інтуїтивно, ніж методологічно».

Аналогічно цього є і інше висловлювання, зміст якого полягає в тому, що і досі «не вдалося

сформувати дієздатну систему державного управління ринковими перетвореннями, докорінно змінити стиль, методи та традиції, успадковані від адміністративної системи. У результаті чого утворилася глибока суперечність між новими відносинами і діючою системою управління. Зазначена суперечність виступає чи не найсерйознішим гальмом соціально-економічного прогресу» [7].

Цілком слушною в цьому контексті є думка В. Малиновського, що «однією з головних причин кризових суспільних явищ, несприятливого розвитку країни є не тільки криза економіки, а й низька ефективність управлінського апарату, криза державного управління» [8, с. 142]. Ось чому сьогодні, коли формується державний курс на розвиток сталого землекористування на чільне місце виходить проблема управління земельними ресурсами, від чого, власне, залежить успіх державного розвитку.

У цьому зв'язку потреби управління вимагають наукового забезпечення, в результаті якого «стереотипи і цінності дослідного знання набувають актуального значення» [5].

Метою статті є узагальнення та розвиток теоретико-методологічних основ управління земельними ресурсами.

Обговорення проблеми. Зосереджуючи увагу на вузлових питаннях розвитку управління земельними ресурсами, потрібно зупинитись на визначенні знань, методологічних засад управління тощо. При цьому звернемо увагу, що в спеціальній літературі [3] відзначається «управління – це вплив керуючої системи на керовану з метою досягнення поставленої мети». Проте методологічно таке визначення є не зовсім вірним, оскільки воно спростовує розуміння сутності управління. Чому? Тому, що таке визначення може бути і притаманне земельному менеджменту, хоча управління і менеджмент за своєю сутністю, метою і завданнями є відмінними між собою.

Характерною особливістю управління земельними ресурсами є діяльність, спрямована на досягнення кінцевої поставленої мети, наприклад: забезпечення умови раціонального використання і охорони земель; визначення грошової оцінки земель; реєстрація речових прав на нерухоме майно та ін.

Відмінною особливістю земельного менеджменту є процес, який організовує людські, матеріальні, фінансові ресурси на виконання поставлених завдань. Як бачимо, у першому випадку – це діяльність, яка охоплює певне коло заходів, спрямованих на раціональне використання і охорону земель, у другому – лише процес, який забезпечує цю діяльність. Іншими словами, врегульовані правові управлінські відносини – категорія більш містка, ніж менеджмент. При цьому відсутність методології, яка б забезпечувала чітко розмежування наукових категорій «управління» і «менеджмент» нині супроводжується довірливим трактуванням цих визначень, що продовжує хибну стратегію концепції управління земельними ресурса-

ми. Так, відомі вчені Сохнич А. Я., Мордвінов О. Г. земельний менеджмент розглядають через призму прибутку. Вудро Вільсон, засновник американського державного управління, розв'язання проблеми управління також знаходить у сфері бізнесу. Він бачив управлінську діяльність у служінні інтересам власників бізнесу, тобто збільшення прибутків, управління людськими й фінансовими ресурсами в найбільш ефективний спосіб [2, с. 6]. За його словами, галузь управління – це галузь бізнесу [2, с. 28].

В. Малиновський [8, с. 178] свою методологію понятійного апарату базує на тому, що «державне управління» за змістом відрізняється від «менеджменту» і їх не можна ототожнювати. При цьому визначальними положенням, яке відрізняє управління від менеджменту є те, що останній спрямований на отримання прибутку, тоді як управління – на вирішення завдань, пов'язаних із забезпеченням потреб усього суспільства, в тому числі раціонального використання і охорони землі.

Недоліком таких визначень є те, що не завжди менеджмент супроводжується отриманням прибутку. Наприклад, менеджмент громадських організацій не забезпечує отримання прибутку, оскільки ці організації не є прибутковими. Іншим прикладом може бути факт того, що менеджер державної служби також не має своїм завданням отримувати прибуток.

Тому саме через таку плутанину із визначенням категорій «управління» і «менеджмент», розуміння їх сутності і виникають суперечливі ситуації, оскільки розрізняються інтереси різних соціальних груп людей.

Коли розглядаються питання управління земельними ресурсами, відразу виникає запитання – якими повинні бути управління, характер взаємин між ними та ін.

В історичному контексті управління земельними ресурсами в Україні було представлено такими видами, як: державне, галузеве (відомче) і внутрішньогосподарське.

Суб'єктами державного управління земельними ресурсами був вищий орган виконавчої влади, який утілював свою волю у формі управлінських рішень, керівних команд, обов'язкових до виконання. Відповідно об'єкт державного управління зобов'язаний був підкорятися волі суб'єкта і виконувати свої рішення. При цьому вищий орган виконавчої влади частину своїх повноважень у сфері управління земельними ресурсами передав галузевим міністерствам, у результаті чого виникло галузеве (відомче) управління.

Функціонування галузевого управління земельними ресурсами в умовах командно-адміністративної системи і призвело до того, що верховенство закону було поховано під лавиною інструкцій, постанов міністерств, комітетів, відомств тощо. Відбулося становлення правового нігілізму, тобто такого стану, при якому відомчі інструкції в повсякденній роботі мали більшу силу, ніж закон.

Формула «закон не повинен бути інструкцією» фактично перетворилася у формулу «інструкція замість закону». Відомчий характер управління, безплатність землекористування стали причиною деструктивних процесів на обширних територіях України. Землеустрій проводився тільки на землях сільськогосподарських підприємств у угоду партійному апарату, щоб завуалювати нічим необгрунтовані їх усні чи письмові розпорядження щодо способу використання землі. У цілому галузеве управління виявилось нераціональним для держави і суспільства. Крім державного і галузевого управління, здійснювалось внутрішньогосподарське управління земельними ресурсами конкретними землекористувачами. І тільки завдяки консервативності сільського населення, його господарському вишкуну вдалось вирощувати хліб з мінімальними збитками для землі. Із зміною земельних відносин, запроваджених законом України «Про форми власності на землю» від 30 січня 1992 року, в основу яких покладено державну, приватну і колективну форму власності, види управління земельними ресурсами набувають іншого формату. Підставою для цього було створення Державного комітету по земельних ресурсах України, який є центральним органом виконавчої влади у галузі земельних відносин з його структурами на місцях на основі вертикальної ієрархії. У результаті цього галузеве управління земельними ресурсами втратило свою чинність в користь Держкомзему України. Таким чином сформувались наступні види управління: державне самоврядне і приватне. Говорячи про державне управління земельними ресурсами, то на цей рахунок немає однозначної відповіді – хто повинен управляти: законодавча чи виконавча гілка влади.

В. Малиновський у своїй праці [8, с. 158] відзначає, що органи, які здійснюють державне управління – органи виконавчої влади, де основним їх завданням є організація виконання законодавчих актів, прийнятих парламентом, та актів глави держави.

Глен Райт [2, с. 10] стверджує, що державне управління здійснюється всіма трьома гілками влади – виконавчою, законодавчою і судовою. На нашу думку, управління земельними ресурсами здійснюється, насамперед, законодавчою гілкою влади, а тоді всіма іншими гілками. Щоб дати пояснення цьому феномену, звернемо увагу на таку фразу: «Виражаючи волю українського народу, його сподівання на краще життя, держава через прийняття закону України» «Про форми власності на землю» здійснює управлінське рішення про запровадження державної, приватної і колективної форми власності на землю. Усі законодавчі акти, прийняті Верховною Радою України, Президентом України, є свідченням прийняття управлінських рішень у всіх сферах суспільного життя українського народу, в тому числі і в землекористуванні.

Щодо органів виконавчої влади і її центрального органу в галузі земельних відносин, то вони наділяються повноваженнями владного характеру,

отримуючи від держави право здійснювати розпорядчу діяльність, діючи від її імені з метою реалізації державної політики.

Державна стратегія управління, крім законодавчої і виконавчої гілок влади, знаходить своє продовження у форматі судової гілки влади, і на наше глибоке переконання – у прокурорському нагляді за законністю прийняття управлінських рішень, як однієї із гілок влади, яка поки що офіційно є незвіданою в державі, але вважаємо, що вона має законне право на існування поряд з іншими гілками влади.

З прийняттям Конституції України, коли місцеве самоврядування отримало конституційний статус, останнє має право і силу впливу на прийняття управлінських рішень в галузі земельних відносин, не виходячи за рамки своїх повноважень. Це дозволить вирішувати питання економічного, соціального та культурного розвитку відповідних територій, зміцнювати матеріальну та фінансову бази місцевого самоврядування.

Запровадження інституту приватної власності на землю зумовило реальну необхідність запровадження приватного виду управління земельними ресурсами. Це означає, що суб'єкт права на землю може приймати відповідні управлінські рішення, що не суперечать діючому законодавству. Наприклад, власники земельних ділянок мають право на прийняття таких управлінських рішень, як: продавати земельні ділянки, передавати їх в оренду, заставу, спадщину; самостійно господарювати, використовувати в установленому для власних потреб наявні на земельній ділянці загальнопоширені корисні копалини, торф, лісові насадження, водні об'єкти, а також інші корисні властивості землі; подавати позов до суду на відшкодування збитків, заподіяних іншою стороною; споруджувати житлові будинки, виробничі та інші будівлі і споруди; приймати власні рішення щодо розпорядження посівами і насадженнями сільськогосподарських та інших культур, виробленої сільськогосподарської продукції тощо.

У ході вивчення питання управління земельними ресурсами, виявлено особливу роль принципів управління, тобто найзагальніших, вихідних положень, правил, що визначають сутність феномену управління.

Досліджуючи проблему принципів управління, часто приходиться ставити на порядок денний їх надуману оригінальність. У літературі з державного управління [8, с. 191] робляться посилання на принципи, розроблені А. Файолем, Г. Емерсоном, Ф. Тейлором, М. Вебером та ін. Але з точки зору їх змісту, неважко зауважити невідповідність їх вимогам управління. Ці принципи, насамперед, адаптовані до менеджменту будь-якої галузі народного господарства: сільського господарства, в тому числі землекористування; промисловості; машинобудування тощо. Так, французький учений А. Файоль визначив 14 принципів управління: поділ праці; повноваження і відповідальність; дисципліна; єдиноначальність; єдність керівницт-

ва; підпорядкування особистих інтересів загальному; винагорода; централізація; ієрархія; порядок; справедливість; стабільність штату; ініціатива; корпоративний дух [12]. Певна річ, ці принципи можна доповнити і такими, як економічність, ефективність, плановість, добір і розстановка кадрів, але всі вони є не що інше, як складові процесу, тобто менеджменту. Що стосується принципів управління (підкреслимо – а не менеджменту), землекористування, то пріоритетними з них будуть такі:

- науково-обґрунтований перерозподіл земельних ресурсів за формами власності, галузями, між юридичними і фізичними особами;
- рівноправність всіх форм власності та господарювання на землі;
- економічне регулювання раціонального використання та охорони земель;
- цільове використання земель;
- недоторканість права власності і користування землею;
- пріоритет у наданні продуктивних земель для потреб сільського господарства;
- регіональний підхід;
- екологізація землекористування;
- принцип ринкових відносин;
- принцип державного протекціонізму та регулювання господарської діяльності;
- принцип національних інтересів;
- принцип врахування історичного досвіду господарювання на землі та ін.

Принципи управління земельними ресурсами, сформульовані нами, впливають із принципів раціонального використання та охорони земель, і є апробовані на історичному шляху реалізації цілей землекористування.

Окремої уваги заслуговує така наукова категорія, як функції управління земельними ресурсами. Саме завдяки функціям здійснюється вплив на земельні ресурси, з метою досягнення поставленої мети.

При цьому в різні роки різними дослідниками функції управління зводились до: передбачення, організації, розпорядження, координації і контролю [10]; планування, організація; робота з кадрами, керівництво і лідерство, контроль [6, с. 22, 34]; планування, організація, комплектація кадрами, мотивація і контроль [11]; планування, організація, мотивація, контроль [9].

Підкреслимо, що Г. Райт дотримується думки про те, що ці функції є адаптовані до будь-якого середовища, де вивчаються функції управління [5, с. 47].

Розкриваючи теоретичну концепцію функцій управління, В. Малиновський у своїй праці [8, с. 209–210] останні поділяє на основні, загальні та допоміжні. Причому до основних віднесено такі функції, як: політико-адміністративні; економічні; соціальні; гуманітарні.

До загальних відносяться: стратегічне планування; прийняття управлінських рішень; організація діяльності; мотивація і контроль.

До допоміжних відносяться: управління людськими ресурсами; бюджетна функція; юридично-судова функція; діловодство і документування; зв'язки з громадкістю.

Позитивно оцінюючи дослідження згадуваних авторів у цьому, треба зазначити, що в них є положення, які не відповідають сучасним реаліям управління.

Найістотнішим недоліком є факт рівності між управлінням і менеджментом, які, як уже відзначалось, є абсолютно відмінними між собою за суттю і змістом. Щоб пересвідчитись у сказаному, приведемо функції управління земельними ресурсами: землеустрій, ведення державного земельного кадастру, моніторинг земель, державний контроль за використанням і охороною земель, набуття і реалізація права на землю, припинення прав на землю, економічне стимулювання раціонального використання та охорони земель, відповідальність за порушення земельного законодавства, розв'язання земельних спорів та ін.

Приведені функції управління є тією частиною діяльності, яку реалізують земельні менеджери через систему функцій, властивих менеджменту.

У спеціальній та науковій літературі, що висвітлює питання управління земельними ресурсами, обговорюються проблеми методів управління. У цілому поки що не існує єдиної думки щодо класифікації методів управління, хоча останнім часом найбільш виразно окреслились такі з них: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Названі методи носять соціальну спрямованість, тобто мають силу впливу суб'єкта управління на поведінку і суспільну діяльність керованого об'єкта (колектив людей) з метою досягнення поставлених управлінських цілей. Але для досягнення таких цілей, цих методів недостатньо, оскільки вони не вирішують способів, прийомів та засобів впливу на стан земельних ресурсів.

Цікаву думку з цього приводу висловив Ю. Гуцуляк [3], який стверджує, що тільки соціально-психологічні методи мають соціальне спрямування, а адміністративні та економічні методи – це методи управління, а не методи менеджменту. Тому, зважаючи на багатогранність цієї проблеми, в якому б вона ракурсі не розглядалась очима науковців, дослідників, практиків. Дискусій навколо трактування даних дефініцій триває. Після тривалих наукових пошуків, нами зроблено попередній висновок, що для успішної реалізації земельної політики, утвердження науки управління земельними ресурсами, подолання негативних явищ у землекористуванні, її стратегію визначатимуть такі основні методи, як: правові, технологічні, фінансово-економічного регулювання земельних відносин, інформаційно-консультативні, запровадження орендних відносин та ін.

Актуальність цих методів управління земельними ресурсами є незаперечною, і підтвердженням тому є високий рівень громадської підтримки їх змісту, органів виконавчої влади та органів самоврядування.

На підставі вищевикладеного можна зробити висновок про те, що нині важливо розібратися, чим зумовлено такий високий статус таких методів, як адміністративні, соціально-психологічні при прийнятті управлінських рішень з використання землі? Може недостатньою компетенцією суб'єктів управління, чи може відсутністю належного методологічного забезпечення?

Аналіз практики управління вказує на недостатнє теоретико-методологічне опрацювання методів, розуміння сутності їх впливу на результати управлінського рішення.

Для побудови моделі методів важливо врахувати, що з позиції системного підходу останнє потрібно поділяти на дві групи: методи земельного менеджменту і методи управління земельними ресурсами, що дозволить поставити крапки над «і» при необхідності прийняття управлінського рішення.

Організаційно-методичне керівництво діяльністю організації, її структурних підрозділів та функціональних служб повинно здійснюватися за допомогою методів менеджменту (адміністративних, соціально-психологічних та економічних). Інші методи, про які вже згадувалось, повинні бути орієнтовні безпосередньо на прийняття управлінських рішень з використання і охорони земель, формуючи активну позицію суб'єктів управління земельними ресурсами.

Для розуміння сутності методів менеджменту і методів управління відзначимо, що ефективність їх застосування в повній мірі визначається механізмом їх реалізації. Так, механізмом реалізації адміністративних методів є розпорядження, накази, постанови органів виконавчої влади, правила і норми, що вироблені в процесі здійснення адміністративних методів. Механізмом реалізації економічних методів земельного менеджменту виступають економічні засоби та стимули, що впливають на економічні інтереси працівників, які забезпечують досягнення високих економічних результатів.

Механізмом реалізації соціально-психологічних методів є система засобів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі, в результаті чого забезпечується гармонізація соціальних відносин між працівниками, відбувається розвиток особистості, її соціальний захист тощо.

Стосовно механізмів реалізації правових методів управління земельними ресурсами, то ними виступають законодавчі акти і нормативні документи, які є обов'язковими при здійсненні управлінської діяльності.

Технологічні методи управління реалізуються такими механізмами, як землеустрій, державний земельний кадастр, моніторинг земель, державний контроль за використанням та охороною земель і ін.

ЛІТЕРАТУРА

Методи фінансово-економічного регулювання земельних відносин реалізуються через справляння земельного податку і орендної плати, стимулювання раціонального землекористування і відшкодування збитків, заподіяних не з вини власника землі чи землекористувача, державну підтримку з фінансування, розвиток інвестиційної діяльності та ін.

Слід зазначити, що історичний досвід управління земельними ресурсами засвідчив, що досягнення кінцевої мети управління ніколи не забезпечувалось за векторною прямою, оскільки вплив зовнішнього середовища безпосередньо чи опосередковано впливав на відхилення прямолінійного курсу. У цьому зв'язку виникає необхідність врегулювати процес відхилення силою впливу, адекватною силі такого відхилення. З огляду на це процес регулювання виступає як тінь «управління» і супроводжує його на всьому шляху досягнення цілі суб'єктом управління. Розуміючи важливість регулювання будь-якого процесу, в Україні запроваджено багаторівневу систему законодавчих актів і нормативних документів, які за принципом «від загального до конкретного» цілеспрямовано фокусуються на кінцевій меті – підвищення еколого-економічної, соціальної ефективності землекористування. Причому носіями і виразниками ідеології управління земельними ресурсами виступають Конституція України – як Основний Закон прямої дії і Земельний Кодекс – галузевий законодавчий акт прямої дії. Усі інші законодавчі акти мають своїм завданням регулювати систему управління з метою підтримання вектора її стабільного, стійкого стану, тобто забезпечувати реалізацію тих положень, які окреслені в Конституції України та Земельному кодексі.

Проте ідеологія Земельного кодексу сформульована так, що згідно зі ст. 3 – «Регулювання земельних відносин», земельні відносини регулюються Конституцією України, цим Кодексом, а також прийнятими відповідно до них нормативно-правовими актами [4]. Такий перебіг обставин створює хаос у чинному законодавстві, знижує його життєздатність, у результаті чого і наростає криза в землекористуванні, суспільстві та інші негативні ситуації в житті країни, оскільки «замість того, щоб управляти – всі намагаються регулювати...».

Висновки. Резюмуючи вищесказане, можна зробити висновок, що вітчизняна модель управління земельними ресурсами потребує переосмислення провідних теоретико-методологічних принципів, змісту, критеріїв ефективності. Це зумовлено тим, що наука управління для України є новою, оскільки до часу становлення суверенної Української держави національна система управління не була навіть предметом спеціального дослідження.

1. Бутирська Т. Державне управління як спеціальна сфера діяльності: розвиток методології / Т. Бутирська // Актуальні проблеми внутрішньої політики. – К. : Вид-во НАДУ. – 2005. – Вип. 1 (5). – С. 62.
2. Глент Райт. Державне управління / Райт Глент. – К. : Основи, 1994. – 188 с.
3. Гуцуляк Ю. Г. Управління земельними ресурсами / Ю. Г. Гуцуляк. – Чернівці : Прут, 1998. – 170 с.
4. Земельний Кодекс України: правові основи управління земельними ресурсами ; за ред. В. В. Горлачука. – Львів : НВФ «Українські технології», 2001. – 88 с.
5. Козаков В. Наука про управління у традиційному суспільстві / В. Козаков // Актуальні проблеми внутрішньої політики. – К. : Вид-во НАДУ. – 2005. – Вип. 1 (5). – С. 61.
6. Куц Г., Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций : пер. с англ. : В 2 т. ; общ. ред. акад. Д. М. Гвишиани. – М. : Прогресс, 1981. – Т. 1. – 497 с.
7. Кучма Л. Д. Україна: поступ у ХХІ століття. Стратегія економічного та соціального розвитку на 2000-2004 роки : [повідомлення Президента України до Верховної Ради] // Урядовий кур'єр. – 2000. – 23 лютого. – С. 5–12.
8. Малиновський В. Я. Державне управління : [навчальний посібник] / В. Я. Малиновський. – Вид. 2-е, доп. та перероб. – К. : Атіка, 2003. – 576 с.
9. Мескон М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1999. – 800 с.
10. Научная организация труда и управления ; под ред. А. М. Щербаня. – М. : Экономика, 1965. – С. 362–363.
11. Управління земельними ресурсами : [навчальний посібник] / В. В. Горлачук, В. Г. В'юн, А. Я. Сохнич ; за ред. В. Г. В'юна. – Миколаїв : Вид-во МФ НаУКМА, 2002. – 316 с.
12. Файоль А. Учение об управлении / А. Файоль // Научная организация труда и управления ; под ред. А. Н. Щербаня. – М. : Экономика, 1966. – С. 362.

Рецензенти: Горлачук В. В., д.е.н., професор;
Грабак Н. Х., д.с.-г.н., професор.

© Лазарева О. В., 2011

Стаття надійшла до редколегії: 06.05.2011 р.