

УДК 338.242

ГОРЛАЧУК В.В., Миколаївський державний університет імені Петра Могили, Миколаїв, Україна
ТАРНОВСЬКА Р.В., центр “Південьприватзем”, Миколаїв, Україна



Горлачук Валерій Васильович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства Миколаївського державного гуманітарного університету ім. П. Могили

Тарновська Ріна Вікторівна, директор центру “Південьприватзем” у Миколаївській області

Управління земельними ресурсами: теорія і методологія

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.

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 and mechanisms in the sphere of land resources management and the regulation of land relations are paid the greatest attention.

Системний аналіз та оцінка нинішньої соціально-економічної, екологічної, виробничо-організаційної ситуації у 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.

В 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. Заради історичної справедливості відзначимо, що земельна реформа відбувалась у пільмі, тобто несла в собі неусвідомлений, нерациональний оптимізм органів державної влади та суспільства.

Цивілізаційний підхід до розв’язання перспектив земельної реформи актуалізував

необхідність пошуку практичних ефективних способів регулювання вище згадуваної проблеми. У цьому зв'язку, короткий екскурс у світ наукових здобутків вітчизняних і зарубіжних вчених дозволив зробити незаперечний висновок, що другим етапом соціальних, економічних, екологічних і інших змін у суспільстві зумовлених земельною реформою є розвиток системи управління земельними ресурсами і розуміння її ролі в інтерпретації сучасної картини розвитку нашої країни.

При цьому, управління має за мету забезпечити динамічну рівновагу між використанням землі і її охороною, науково - обґрунтований розподіл землі за суб'єктами господарювання, захистити права власників і користувачів землі, накласти 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 вносити великий вклад у розвиток вітчизняного землекористування ринкового типу, забезпечити високу еколого-економічну ефективність суб'єктів господарювання на землі консолідувати, інтегрувати та організувати в управлінському просторі колективну поведінку учасників земельних відносин.

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

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".

Аналогією цього є й інше висловлювання, зміст яких полягає в тому, що і досі "не вдавалося сформулювати дієздатну систему державного управління ринковими перетвореннями, докорінно змінити стиль, методи та традиції, успадковані від адміністративної системи. В результаті чого утворилася глибока суперечність між новими (значною мірою ринковими) відносинами і діючою системою управління. Зазначена суперечність виступає чи не найсерйознішим гальмом соціально-економічного прогресу"[7].

Цілком слушною у 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 дослідиного знання набувають актуального значення [5]".

Зосереджуючи увагу на вузлових питаннях розвитку управління земельними ресурсами потрібно зупинитись на визначенні знань, методологічних засад управління тощо. Виходячи з цього положення звернемо увагу , що у 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 дуже спростовує розуміння сутності управління. Чому? Тому, що таке визначення може бути притаманне і 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 і ін.

Відмінною особливістю земельного менеджменту є процес, який організовує людські, матеріальні, фінансові і ін. 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, тобто демонструє її життєздатність. Іншими словами, врегульовані правом управлінські відносини – категорія більш містка, ніж менеджмент. При цьому, відсутність методології, яка б забезпечувала чітке розмежування наукових категорій "управління" і "менеджмент" нині супроводжується довільним трактуванням цих визначень, що у практиці управління веде до помилок. 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], тобто через підтримку бізнесу він бачив вирішення завдань, пов'язаних із забезпеченням потреб у сього суспільства.

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 визначальним 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 (підприємців, службовців, виконавців і ін.).

Коли ми розглядаємо питання управління земельними ресурсами, відразу виникає запитання – якими повинні бути види управління, характер взаємин між ними, щоб система зберігала цілісність.

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

Суб'єктами державного управління земельними ресурсами був вищий орган виконавчої влади, який втілював 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 його рішення. При цьому вищий орган виконавчої влади частину своїх повноважень в сфері управління земельними ресурсами передав галузевим міністерствам, в результаті чого виникло галузеве (відомче) управління. Наприклад, Держагропром України виконував функції відомчого управління використанням земельним ресурсів в АПК України. Державне управління землями водного фонду здійснювало міністерство меліорації і водного господарства, а управління землями лісового фонду здійснював державний комітет по

лісовому господарству і т. д.

Функціонування галузевого управління земельними ресурсами в умовах командно-адміністративні системи і призвело до того, що верховенство закону як характерна риса правової держави було поховано під лавиною інструкцій, постанов міністерств, комітетів, відомств тощо. Відбулося становлення правового нігілізму, тобто такого стану, при якому відомчі інструкції у 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 і то в угоду партійному апарату, щоб завуалювати нічим необґрунтовані їх усні чи письмові розпорядження щодо способу використання землі. В 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 вишуклу вдавалось вирощувати хліб з мінімальними збитками для землі, на фоні тих потенційних збитків, які могли виникнути в результаті реалізації доктрин владних структур. 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 субординацій цих відносин. В 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 ми повинні констатувати, що на цей рахунок немає однозначної відповіді – хто повинен управляти: законодавча чи виконавча гілка влади.

Так, 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 та у їхньому взаємозв'язку. Будучи відвертими в наших судженнях відзначимо, що управління земельними ресурсами здійснюється сам перед 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. Цілковито очевидно, заперечити той факт, що законодавча гілка влади є суб'єктом управління неможливо. Всі 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.

Причому, для українського народу такий розклад повноважень є більш логічно-доцільний, оскільки той хто приймає управлінське рішення, у нашому випадку “держава”, повинна нести повну відповідальність за його результативність, не перекладаючи на “плечі” виконавчим органам влади.

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 одній з гілок влади, яка поки що офіційно є невизнаною у державі, але вважаємо, що вона має законне право на існування 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: продавати або іншими словами відчужувати земельну ділянку, передавати її в оренду, заставу, спадщину; самостійно господарювати на ній, 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 по с і в а м и і н а с а д ж е н н я м и с і л ь с ь к о г о с п о д а р с ь к и х т а і н ш и х к у л ь т у р, в и р о б л е н о ї с і л ь с ь к о г о с п o d a p c ь к o ї п р o d y к ц і ї т o щ o.

Звернемо увагу, що жоден із видів управління не можуть розглядатися як ізольований феномен, оскільки орієнтація лише на один із них криє небезпеку відокремлення від цілісного, його фрагментації. Тому завданням державного управління є забезпечення відносної рівноваги приватного і суспільного в житті суспільства. Тільки одночасне врахування самоцінності кожного із видів управління, останні можуть забезпечити синергійний ефект раціонального використання і охорони земельних ресурсів як основного національного багатства країни.

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, Л. Урвіком і ін. Їх кількість у кожного з дослідників різна і складає від 6 у Л. Урвіка до 14 у А. Файоля. З точки зору їх змісту неважко зауважити невідповідність їх вимогам управління. Ці принципи, самперед адаптовані до менеджменту будь-якої галузі народного господарства: сільського господарства, в тому числі землекористування; промисловості; машинобудування тощо. Так французький вчений А. Файоль визначив 14 принципів управління: 1) поділ праці, 2) повноваження і відповідальність, 3) дисципліна, 4) єдиноначальність, 5) єдність керівництва, 6) підпорядкування особистих інтересів загальному, 7) винагорода, 8) централізація, 9)

ієрархія, 10) порядок, 11) справедливість, 12) стабільність штату, 13) ініціатива, 14) 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 (підкреслюємо – *а не менеджменту*), землекористуванням, то пріоритетними з них будуть такі:

- науково - обґрунтований перерозподіл земельних ресурсів за формами власності, галузями, між юридичними і фізичними особами;
- рівноправність всіх форм власності і господарювання на землі;
- економічне регулювання раціонального використання і 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 протекціоналізму і регулювання господарської діяльності;
- принцип національних інтересів;
- принцип врахування історичного досвіду господарювання на землі і ін.

Потрібно звернути увагу на те, що принципи управління земельними ресурсами сформульовані нами впливають із принципів раціонального використання і охорони земель, що є апробовані на історичному шляху реалізації цілей землекористування. Стосовно інших сфер діяльності, то у кожному конкретному випадку ці принципи будуть іншими, виходячи з поставлених задач суб'єкта управління.

Поряд із цим, окремої уваги і осмислення 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, контроль [13]; планування, організація, мотивація, контроль [9] .

Підкреслимо, що Г. Райт дотримується думки проте, 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 і допоміжні. Причому, до основних віднесено такі функції: 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 громадськістю.

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

Найістотнішим недоліком є факт поставити знак рівності між управлінням і менеджментом, які як уже відзначалась 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 справ на землю, економічне стимулювання раціонального використання та охорони земель, відповідальність за порушення земельного законодавства, розв'язання земельних спорів і ін.

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

У спеціальній та науковій літературі, що висвітлює проблеми управління, в тому числі управління земельними ресурсами обговорюються проблеми методів управління. В 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.

Ще більш 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 і ін. дискусія навколо трактування даних дефініцій триває. Після тривалих наукових пошуків, апробації результатів досліджень у виробничих умовах 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: правові, технологічні, фінансово – економічного регулювання земельних відносин, інформаційно-консультативні, запровадження орендних відносин і ін.

Актуальність цих методів управління земельними ресурсами є незаперечною, і підтвердженням тому є високі 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. Тому дуже важливо сформувані науковий погляд саме на розв'язання цієї проблеми.

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 розставити 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 (в частині мотивації за працю). 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 у повній мірі визначається механізмом їх реалізації. Так механізмом реалізації адміністративних методів є розпорядження, накази, постанови органів виконавчої влади, правила і норми, що вироблені у 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.

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 і ін.

Слід зазначити, що історичний досвід управління в цілому, в тому числі земельними ресурсами засвідчив, що досягнення кінцевої мети управління ніколи не забезпечувалось за

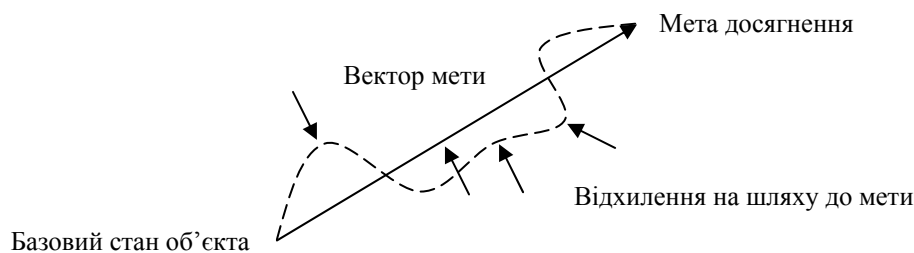


Рис.1 Схематичне зображення процесу регулювання

векторною прямою, зрештою і не могло цього бути, 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. Схематично це можна представити у формі (рис. 1), на якому жирною лінією показано вектор досягнення мети з урахуванням врегулювання відхилень (пунктирна лінія) зумовлених впливом

зовнішнього середовища (макрооточення, безпосереднього та внутрішнього оточення). З огляду на це процес регулювання виступає як тїнь“ управління і супроводжує його на всьому шляху досягнення цілі суб'єктом управління. Розуміючи важливість регулювання будь – якого процесу в Україні (зрештою, які і у всьому світі) запроваджено багаторівневу систему законодавчих актів і нормативних документів, які за принципом “від загального до конкретного” цілеспрямовано фокусуються

ЛІТЕРАТУРА

1. Бутирська Т. Державне управління як спеціальна сфера діяльності: розвиток методології // Актуальні проблеми внутрішньої політики.- Київ, Вид-во НАДУ,-2005.-Вип.1(5)-с.62
2. Глент Райт. Державне управління.-Київ,-Основи,-1994,-188с
3. Гуцуляк Ю.Г. Управління земельними ресурсами / Чернівці, Прут.
4. Земельний Кодекс України: правові основи управління земельними ресурсами // За ред. В.В. Горлачука.-Львів: НВФ "Українські технології", 2001.- 88с.
5. Козаков В. Наука про управління у традиційному суспільстві // Актуальні проблеми внутрішньої політики - Київ, вид-во НАДУ,-2005.-вип.1(5),-с.61
6. Куц Г., О"Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций: Пер. с англ.: В 2т. / Общ. ред. акад.Д.М. Гвишиани.-М.: Прогресс, 1981,-Т.1.-497с.
7. Кучма Л.Д. Україна: поступ у ХХІ століття. Стратегія економічного та соціального розвитку на 2000-2004 роки. Послання Президента України до Верховної Ради 2000 рік.//Урядовий кур"ер.-2000.-23лютого-С.5-12
8. Малиновський В.Я. Державне управління: Навчальний посібник.-Вид.2-е, доп.та перероб.-К.: Атіка, 2003.-576 с.
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело,-1999.-800с.
10. Научная организация труда и управления // Под ред. А.Н. 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 // Научная организация труда и управления / Под ред. А.Н. Щербаня.-М.: Экономика,1966.-С.362
13. Ruel., ByarsL. Management: Theory and Application: Revised edition.-Illinois: Richard D. Irwin, ina,1980.-P.7.