



ISSN 2223-3822

Sokol, L. and Beschastna, M. (2015). System of social and environmental management in agricultural production [Systema sotsialno-ekolohichnoho upravlinnia u sferi silskohospodarskoho vyrobnytstva]. *Socio-Economic Problems and the State* [online]. 13 (2), p. 97-104. [Accessed November 30, 2015]. Available from: <<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15slassv.pdf>>



## Система соціально-екологічного управління у сфері сільськогосподарського виробництва

Леся Сокол \*, Марина Бесчастна \*\*

\* Національний університет біоресурсів і природокористування України,  
вул. Героїв Оборони, 11, м. Київ, 03041, Україна

кандидат економічних наук, асистент кафедри аграрного консалтингу та сервісу

e-mail: [lesia\\_sokol@ukr.net](mailto:lesia_sokol@ukr.net)

\*\* Національний університет біоресурсів і природокористування України,  
вул. Героїв Оборони, 11, м. Київ, 03041, Україна

асистент кафедри аграрного консалтингу та сервісу

e-mail: [beschastna@mail.ru](mailto:beschastna@mail.ru)



### Article history:

Received: May, 2015

1st Revision: September, 2015

Accepted: October, 2015

### JEL classification:

Q18

### UDC:

005

504

63

**Abstract:** В статті розглянуто теоретико-методичні основи соціально-екологічного управління в сфері сільськогосподарського виробництва. Виходячи з переліку форм організації суспільства, наведено класифікацію видів управління та показано зв'язок соціального та екологічного управління. Зважаючи на цільову спрямованість функцій управління та характер виконуваних завдань, розподілено функції управління на основні, загальні та забезпечуючі. Здійснено розшарування функцій управління за трьома суспільними рівнями: державний, бізнесовий (виробничий) та громадський із врахуванням нового концептуального підходу до екологічного управління сільськогосподарським природокористуванням. На основі результатів дослідження внесено пропозиції щодо створення та функціонування гармонійної системи соціально-екологічного управління у сфері сільськогосподарського виробництва на основі організаційно-структурного, науково-інформаційного, законодавчо-нормативного та фінансово-економічного забезпечення.

**Keywords:** соціально-екологічне управління, аграрний сектор, об'єкти управління, суб'єкти управління, сільське господарство



Сокол Л. Система соціально-екологічного управління у сфері сільськогосподарського виробництва [Електронний ресурс] / Леся Сокол, Марина Бесчастна // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2015. — Вип. 2 (13). — С. 97-104. — Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15slassv.pdf>.



This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.

## 1. Постановка проблеми

Сталий розвиток суспільства вимагає взаємної узгодженості економічного розвитку галузей виробництва з екологічною ємністю біосфери та добробутом населення. Тому, соціально-екологічне управління є обов'язковим елементом організації діяльності людства та виробничих систем в сфері сільськогосподарського виробництва. Запропоновані в статті заходи по удосконаленню його забезпечення та розподілу управлінських функцій здатні підвищити ефективність соціальної та екологічної складової управління аграрним сектором.

## 2. Аналіз останніх досліджень і публікацій

Матеріали статті значною мірою ґрунтуються на вивченні та аналізі досліджень зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких: Ю.Н. Мосейкін, А.П. Гетьман, М.В. Шульга, І.А. Пашков та інші дослідники.

## 3. Мета дослідження

Обґрунтування теоретико-методичних засад соціально-екологічного управління у сільському господарстві.

## 4. Виклад основного матеріалу

Сучасна парадигма управління більшою мірою придатна для використання в простих системах, але вона не відповідає законам і принципам організації складних соціо-еколого-економічних систем. Управління в соціальних системах, не узгоджене із законами природи, стало причиною сучасної системної кризи. Зараз уже мова йде не про окремі кризи: економічну, енергетичну, технологічну, екологічну, а про єдину системну кризу управління глобальною системою «людина-суспільство-природне середовище» [5].

Соціальне управління не є однорідним ані за змістом, ані за формою, ані за методами його здійснення. Воно охоплює всі сфери життя і в найширшому сенсі являє собою управління суспільством насамперед як системним утворенням. Відповідно загальної класифікації видів управління, соціальне управління є вольовим впливом одних суб'єктів управлінського впливу на свідомість і волю інших, а його об'єктами є соціальна організація суспільства з притаманними їй соціальною структурою і соціальними процесами. Екологічне управління передбачає управління в живій природі, тобто управління біологічними системами [2].

Автори вважають, що соціально-екологічне управління в аграрному секторі є сукупністю економічних відносин, пов'язаних із використанням, відтворенням і захистом природних систем, формування сталого сільськогосподарського розвитку задля задоволення людських потреб, а також мотивування населення до сталого природокористування.

На основі аналізу наукових робіт провідних вчених [10,8,5] можна вважати, що об'єктом соціально-екологічного управління в аграрному секторі стають відносини в галузі суспільства і відносини в галузі природного середовища, які не збігаються із законами розвитку людства. Тому суспільство має визначати основні напрями діяльності органів державного управління, громадських організацій та бізнесових структур у вирішенні завдань охорони довкілля і раціонального природокористування, розробляти і проводити відповідну систему заходів, спрямованих на реалізацію висунутих у галузі соціально-екологічного управління завдань, надати їм державно-правового забезпечення.

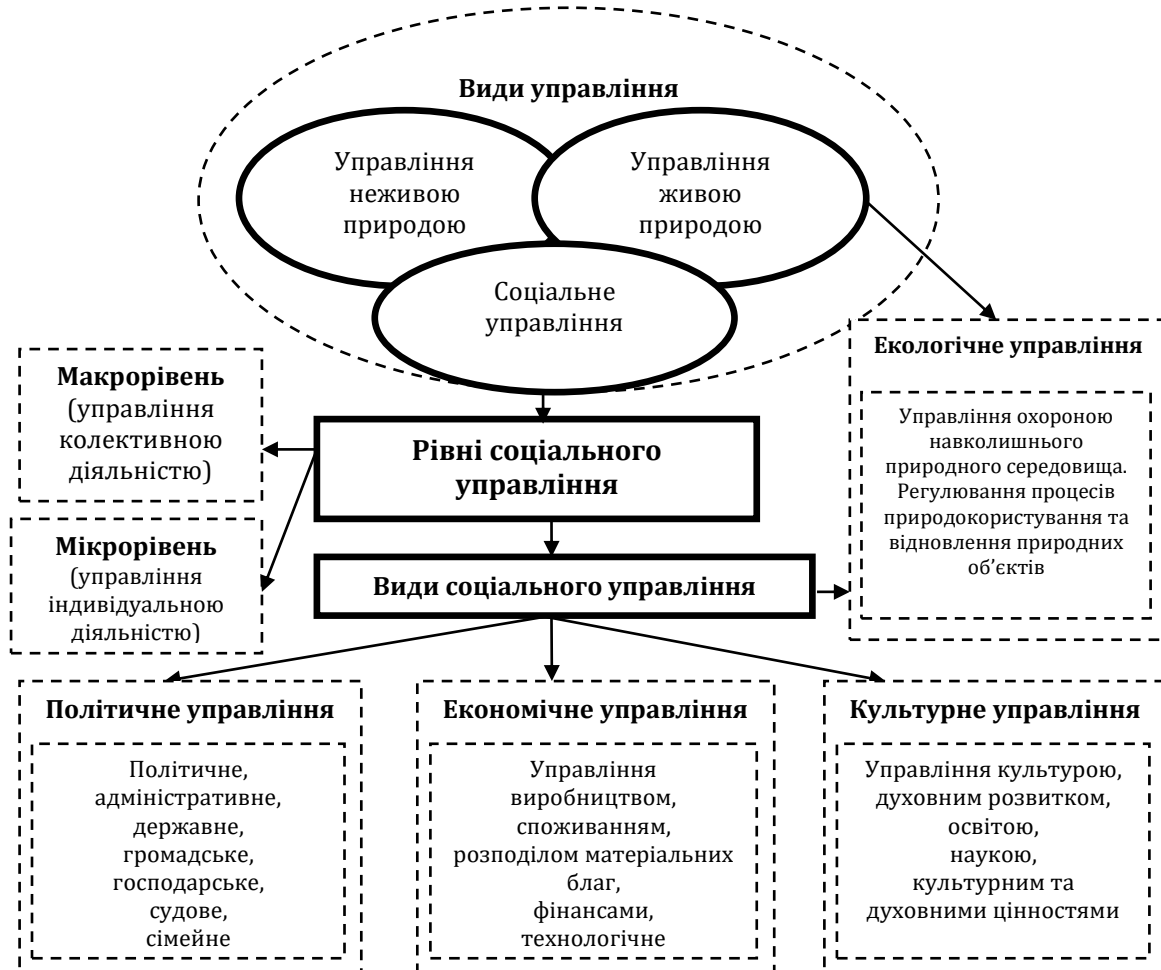
Метою соціально-екологічного управління в галузі сільського господарства є: задоволення людських потреб, реалізація законодавства, контроль за дотриманням вимог екологічної безпеки, забезпечення проведення ефективних і комплексних заходів щодо охорони навколишнього природного середовища, раціонального використання природних ресурсів, досягнення узгодженості дій державних і громадських органів при проведенні екологічних заходів, продовольче забезпечення держави якісними та екологічно чистими продуктами харчування, безпека навколишнього середовища [4].

Виходячи з переліку форм організації суспільства, правомірною говорити про наступні види соціального управління (рис. 1):

- політичне управління (відносини між класами, націями та іншими соціальними групами);
- економічне управління (управління виробництвом матеріальних благ та послуг);
- культурне управління (управління виробництвом нематеріальних послуг та духовно-культурних цінностей).

До екологічного управління віднесли: забезпечення охорони навколишнього природного середовища, регулювання процесів природокористування та відновлення природних об'єктів.

Екологічне управління є різновидом соціального управління, елементом системи суспільних відносин. У свою чергу, соціальне управління зводиться до впорядкування та розвитку суспільних відносин. Управлінський вплив здійснюється не на довілля в цілому і не на його окремі компоненти, а на свідомість людей шляхом їх переконання або примусу до певної поведінки. Ці відносини виникають між людьми, але їх кінцевою метою є досягнення безпечного стану навколишнього природного середовища, впорядкування процесів природокористування [9].



**Рис. 1. Класифікація видів управління**  
Розроблено авторами

Одночасно екологічне управління сільськогосподарським природокористуванням включає соціальну складову.

Таким чином, на думку І.А. Пашкова, систему землекористування доцільно розглядати у тривимірній системі координат: економічної (економічні потреби використання земельних ресурсів, характер використання землі, ринок продуктів, розміщення виробництва, рівень інтенсифікації, розвиток інфраструктури тощо); соціальної (соціальні інституції землекористування і землеволодіння, зокрема, господарський уклад, комплекс розпоряджень та обов'язків людини щодо землі, земельний устрій, право власності на землю, сервітути, соціальна інфраструктура); екологічної (природно-ресурсний потенціал, агроекологічні особливості використання ґрунтів, якість продукції, екологічний стан ґрунтів, екологічні обмеження) [3, С. 38]. Такий підхід доцільно застосовувати і в управлінні сільськогосподарським водокористуванням.

Управління будь-яким об'єктом передбачає реалізацію цілого комплексу взаємопов'язаних видів діяльності в інтересах функціонування об'єкта і забезпечення бажаних напрямків його розвитку. Здійснюваний спеціалістами різних рангів процес складається з відосблених, але тісно взаємопов'язаних частин – функцій.

Найбільш об'єктивною і методологічно обґрунтованою класифікаційною ознакою є цільова спрямованість функцій управління та характер виконуваних завдань. Виходячи з цього, згрупуємо управлінську діяльність у певні види. Умовно управлінські завдання можна уявити у вигляді трьох великих груп:

– до першої групи входять завдання, вирішення яких спрямовані на реалізацію загальнозначущих або публічних потреб відповідної соціально-політичної системи. Ці завдання породжують такі функції управління, які становлять основний зміст процесу управління;

– до другої – ті, вирішення яких веде до утворення управлінської системи, її стабільності, надійності, розвитку. Вирішення цих завдань передбачає створення раціональних організаційних структур управління та можливостей їх удосконалення, оцінювання праці службовців та їх мотивації, контроль за діяльністю управлінської системи тощо. До цієї групи завдань, що логічно називають загальними, характеризують універсальні види діяльності суб'єктів управління;

– третю групу завдань, яку можна назвати допоміжною, складають ті, що впливають із внутрішньої технології управлінської праці. Вони відображають спрямованість зусиль управлінського апарату на забезпечення життєво важливих потреб [1].

Отже, відповідно до перерахованих завдань, всі функції управління сільським господарством можна класифікувати на основні, загальні та забезпечуючі (рис. 2).



**Рис. 2. Класифікація функцій управління сільським господарством**

Розроблено М.В.Бесчастною

Новий концептуальний підхід до екологічного управління сільськогосподарським природокористуванням вимагає розширення функцій управління за трьома суспільними рівнями: державним, бізнесовим (виробничим) та громадським (табл. 1).

Природомістка галузь агровиробництва працюватиме стабільно лише за умови охорони та відтворення основних природних засобів – земельних та водних ресурсів, що забезпечується виконанням наведених вище функцій.

**Таблиця 1. Функції суб'єктів екологічного управління сільськогосподарським природокористуванням**

Державний	Бізнесовий	Громадський
<ul style="list-style-type: none"> <li>– контроль за дотриманням вимог щодо використання добрив та агрохімікатів;</li> <li>– забезпечення дотримання сівозмін;</li> <li>– контроль за умовами переробки, зберігання продукції;</li> <li>– контроль якості продукції;</li> <li>– контроль кількісних та якісних характеристик ґрунтів, водних об'єктів, ведення кадастрів, землеустрою;</li> <li>– контроль щодо належного утримання сільськогосподарських тварин;</li> <li>– забезпечення та здійснення природоохоронних заходів;</li> <li>– економічне стимулювання раціонального природокористування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ведення аграрного паспорта підприємства;</li> <li>– аналіз якості продукції;</li> <li>– утилізація відходів виробництва;</li> <li>– дотримання належних умов переробки, зберігання продукції;</li> <li>– контроль кількісних та якісних характеристик ґрунтів, водних об'єктів, ведення кадастрів, землеустрою;</li> <li>– здійснення природоохоронних заходів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дотримання вимог належного ведення підсобного господарства;</li> <li>– участь зацікавлених представників громадськості;</li> <li>– діяльність неурядових громадських організацій;</li> <li>– здійснення та участь у природоохоронних заходах;</li> <li>– контроль землевласників за використанням земельних ділянок орендарями.</li> </ul>

Розроблено Л.М. Сокол

Соціально-екологічне управління в аграрному секторі потребує науково-інформаційного, організаційно-структурного, законодавчо-нормативного та фінансово-економічного забезпечення (рис.3).

**Рис. 3. Забезпечення соціально-економічного управління в аграрному секторі**

Розроблено Л.М. Сокол

Науково-інформаційне забезпечення в реалізації ідей сталого розвитку має вирішальне значення. Достовірна і повна інформація – необхідна умова розробки та прийняття відповідних управлінських рішень у галузі раціоналізації та екологізації сільськогосподарського виробництва. Тому удосконалення потребує система державного статистичного спостереження та моніторингу, аудиту, експертизи природних об'єктів. Таке управління має здійснюватися на новому інформаційно-технологічному рівні через створення державних аналітично-інформаційних комплексів [6].

Це забезпечується веденням обліку природних ресурсів, земельного і водного кадастру, землеустрою та екологічного районування. Вони складають науково-інформаційну базу для удосконалення системи управління ресурсами, ведення системи реєстрації та визначення прав власності на земле- і водокористування, раціональної організації сільськогосподарського господарювання з метою найефективнішого ведення агровиробництва в умовах ринкової економіки.

Крім того, інформаційні ресурси мають бути загальнодоступними, як того вимагає сучасне світове законодавство та законодавство країни, для налагодження діалогу між органами державної влади, бізнес-структурами, науковою сферою, громадськістю тощо. З цією метою варто забезпечити створення відділів зв'язку з громадськістю при всіх управлінських структурах.

Обов'язковою функцією державних органів управління щодо соціально-економічного розвитку аграрного сектора має бути організація інформаційно-консультаційних послуг агровиробникам з відповідних питань, що передбачають поширення знань та інформації від того, де вони є до того, хто їх потребує з метою впровадження досягнень аграрної науки у сільськогосподарське виробництво і підвищення професійного рівня суб'єктів соціально-екологічного управління в аграрному секторі. Суспільно-корисні або загальні дорадчі послуги надаються сільськогосподарським виробникам і населенню з метою пропаганди державної аграрної політики, досягнень науково-технічного прогресу тощо.

Інституційна та функціональна модернізація соціально-економічного управління потребують чималої професійної переорієнтації управлінських органів, відповідальних за прийняття рішень. Необхідно створити систему професійної підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та оцінки компетенції як державних службовців, так і бізнесових та громадських суб'єктів управління.

Важливим є започаткування освітньо-навчальних процесів із питань соціально-екологічного управління шляхом створення національної програми інформатизації суспільства, проведення семінарів, створення циклу телевізійних фільмів і передач, підготовку та впровадження у навчальний процес відповідних посібників та курсів лекцій. У формальній освіті це – вища освіта, дистанційна освіта, перекваліфікація та короткотермінове навчання (тренінги, стажування тощо). У неформальній освіті (просвіта) це – самоосвіта, участь у діяльності громадських організацій, асоціацій, зібрань.

Соціально-екологічне управління ґрунтується на нормах права. Цілі екологічного управління можуть бути досягнуті лише у випадку, коли воно підкріплене реальною силою. Тому невід'ємною умовою його існування є наявність правових норм, що встановлюють правила поведінки, повноваження органів, які їх реалізують, відповідальність за порушення законодавства. За допомогою правових норм розкривається зміст управління, його складові частини [7].

Економічний механізм соціально-екологічного управління в аграрному секторі потребує удосконалення складових діючого фінансово-економічного забезпечення.

Економічне стимулювання передбачає фінансове заохочення працівників сільськогосподарської галузі виробництва; мотивацію праці; надання на пільгових умовах позик для реалізації природоохоронних проектів; використання природних ресурсів під заставу; надання пільг при оподаткуванні заходів з раціоналізації використання природних ресурсів; субсидування і дотування перспективних еколого-обмежувальних проектів у виробництві.

Обмежувальний механізм повинен ґрунтуватися на соціальній відповідальності суб'єктів управління та мати обов'язковий та жорсткий характер при встановленні штрафних санкції за неефективне використання природних ресурсів та порушення природоохоронного законодавства, при встановленні екологічних зборів за забруднення природних об'єктів, що при необхідності буде супроводжуватися тимчасовою забороною використання земельних та водних об'єктів чи їх відчуженням та іншими видами покарання.

Нагальною лишається необхідність перегляду нормативів плати і розмірів платежів за скиди забруднюючих речовин у водні об'єкти та розміщення відходів з метою їх збільшення, щоб уникнути ситуації "сплатити дешевше".

Доцільно збільшити нормативи плати та розміри платежів за використання та спеціальне використання природних ресурсів за рентним механізмом (особливо щодо водних ресурсів).

Екоресурсні платежі в Україні є основною складовою економічного механізму, але проблемним питанням лишається їх розподіл. Так, за оцінкою експертів, природоохоронна частка таких платежів становить лише 5–10%.

У ринкових умовах необхідними кроками є: утворення ринку прав на забруднення природи, торгівля ліцензіями; фінансово-кредитний механізм природокористування; екологічне страхування, управління ризиками; ринок землі: іпотека, кредити, аукціони, ринок водних об'єктів; формування цільових екологічних фондів, наповнення місцевих бюджетів.

Міжбюджетні відносини щодо розподілу екологічних зборів також потребують удосконалення. Варто збільшити частку відрахувань до місцевих фондів охорони навколишнього середовища. Це дасть змогу підвищити зацікавленість органів місцевого самоврядування у вилученні із суб'єктів-забрудників платежів за скиди та розміщення відходів. І, у свою чергу, вплине на зміну розмірів плати щодо регіонального та диференціального розподілу. Саме тут важливе значення має збільшення чи розширення діапазону показників коефіцієнта індексації для розрахунку розмірів екологічних платежів.

Ефективним буде скорочення кількості фондів охорони навколишнього природного середовища. Це допоможе уникнути розпорощення екологічних зборів і більш цілеспрямовано та ефективно їх використовувати.

Сучасний економічний механізм природокористування перебуває на стадії реформування, потребує удосконалення інструментів та важелів впливу на реалізацію природоохоронних проектів

## Висновки та перспективи подальших досліджень

Згідно принципів сталого розвитку кожен суб'єкт господарювання є складною соціо-еколого-економічною системою, що першочергово передбачає збереження довкілля і середовища проживання людства. Таким чином, економічний розвиток повинен керуватися нормативами соціального та екологічного розвитку. Саме тому методичні аспекти соціально-екологічного розвитку в аграрному секторі потребують удосконалення та забезпечення, що є основою для подальших наукових досліджень.

### Author details (in Russian)

**Система социально-экологического управления в сфере сельскохозяйственного производства**

Леся Сокол, Марина Бесчастная

**Аннотация.** В статье рассмотрены теоретико-методические основы социально-экологического управления в сфере сельскохозяйственного производства. Исходя из перечня форм организации общества, приведена классификация видов управления и показана связь социального и экологического управления. Учитывая целевую направленность функций управления и характер выполняемых задач, распределены функции управления на основные, общие и обеспечивающие. Осуществлено расслоение функций управления по трем уровням: государственный, деловой (производственный) и общественный с учетом нового концептуального подхода к экологическому управлению сельскохозяйственным природопользованием. На основе результатов исследования внесены предложения по созданию и функционированию гармоничной системы социально-экологического управления в сфере сельскохозяйственного производства на основе организационно-структурного, научно-информационного, законодательно-нормативного и финансово-экономического обеспечения.

**Ключевые слова:** социально-экологическое управление, аграрный сектор, объекты управления, субъекты управления, сельское хозяйство.

### Author details (in English)

**System of social and environmental management in agricultural production**

Lesya Sokol, Maryna Beschastna

**Abstract.** The article considers the theoretical and methodological foundations of socio-environmental management in the agriculture. From the point of view of social organization forms the relationship between social and environmental managements was classified. With regard to the management target focus and feature tasks the management functions were divided into basic, general and providing.

The management functions separation in three social levels: government, business (production) and public were done touching upon a new conceptual approach to environmental management in the agriculture. In the outcome the authors' researches reject the proposals in creation and operation of coordinated socio-environmental management system in the agriculture based on organizational and structural, scientific and informational, legal and regulatory, financial and economic supports.

**Keywords:** socio-ecological management, agricultural sector, objects of management, subjects of management, agriculture.

## Appendix A. Supplementary material

Supplementary data associated with this article can be found, in the online version, at <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15slassv.pdf>

### Funding

The authors received no direct funding for this research.

### Citation information

Sokol, L. and Beschastna, M. (2015). System of social and environmental management in agricultural production [Systema sotsialno-ekolohichnoho upravlinnia u sferi silskohospodarskoho vyrobnytstva]. *Socio-Economic Problems and the State* [online]. 13 (2), p.97-104. [Accessed November 30, 2015]. Available from: <<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15slassv.pdf>>

## Використана література

1. Бесчастная М.В. Понятие и классификация функций управления в сельском хозяйстве //Вестник АПК Верхневолжья, Ярославль: ФГБОУ ВПО "Ярославская ГСХА" – 2014. – № 3 (27) . – С. 85-89.

2. Бесчастна М.В. Теоретичні аспекти соціального управління в контексті системи управління // Вісник АПСВ – К.: Видавництво "Сталь", № 3-4 (71), 2014. – С. 23-27.
3. Пашков І.А. Земля як чинник соціального розвитку / І.А. Пашков // Гуманітарний вісник ЗДІА. – 2009. – Вип. 37. – С. 33–42.
4. Про охорону навколишнього природного середовища України. Закон України від 25 червня 1991 року № 1264-XII – ВР: Законодавство України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
5. Сабадаш В.В. Соціально-економічні виміри екологічного конфлікту / В.В. Сабадаш // Механізми регулювання економіки. – Суми: ВТД «Університетська книга», – 2006. – №2. – С. 190-201.
6. Сокол Л.М. Удосконалення управління екологічною складовою сільськогосподарського землекористування / Л.М. Сокол // Вісник НУБіП України: Серія «Економіка, аграрний менеджмент та бізнес». – 2014. – Вип. 200, Ч.1. – С. 298-304
7. Стадницький Ю. До проблеми концепції екологічної політики України і механізму її реалізації / Ю. Стадницький // Економіка України. – 2003. – № 1. – С. 75–79.
8. Умачев И.Г., Ткаль Ю.С. Агропром: новое в управлении сельским хозяйством. – М.: Знание, 1987. – 64 с.
9. Piasecki B.W. Environmental Management and Business Strategy: Leadership Skills for the 21 Century / B.W. Piasecki, K.A. Fletcher, F.J. Mendelson. – USA, 1999. – P. 216–272.
10. Fayol H. General and Industrial Management / H. Fayol. – Pitman and Sons, London, 1949.

## References

1. Beschastna M.V. Definition and classification functions in agriculture of management [*Poniatye y klasyfikatsiya funktsiy upravleniya v selskom khoziaistve*]. *Vestnyk APK Verkhnevolzhia = Bulletin AIK Verkhnevolzhia*, 2014, Vol. 2(37), pp. 85-89.
2. Beschastna M.V. Theoretical aspects of social management in the context of management systems [Teoretychni aspekty sotsialnoho upravlinnia v konteksti systemy upravlinnia]. *Visnyk APSV = Bulletin ALSRT*, 2014, Vol. 3-4 (71), pp. 23-27.
- 3 Pashkov. I.A. Earth as a factor of social development [Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii] *Humanitarnyi visnyk ZDIA = Journal of HZSEA*, 2009, vol. 37, pp. 33-42.
4. On Environmental Protection of Ukraine. Law of Ukraine on June 25, 1991 № 1264-XII [*Pro okhoronu navkolyshnoho pryrodnoho seredovyscha Ukrainy. Zakon Ukrainy vid 25 chervnia 1991 roku № 1264-KhII – VR: Zakonodavstvo Ukrainy*], available at: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
5. Sabadash V.V. Socio-economic dimensions of environmental conflict [Sotsial'no-ekonomichni vymiry ekolohichnoho konfliktu]. *Mekhanizmy rehulyuvannya ekonomiky = Mechanisms of regulation of the economy*, 2006, Vol. 2, pp. 190-201.
6. Sokol L.M. Improvement of the environmental component of the agricultural land use [Udoskonalennia upravlinnia ekolohichnoiu skladovoiu silskohospodarskoho zemlekorystuvannia]. *Visnyk NUBiP Ukrainy = Bulletin National University of Life and Environmental Sciences*, 2014, Vol. 200, Iss. 1, pp. 298-304.
7. Stadnyts'kyj Yu. On the problem of the concept of environmental policy in Ukraine and the mechanism for its implementation [Do problemy kontseptsiyi ekolohichnoyi polityky Ukrayiny i mekhanizmu yiyi realizatsiyi]. *Ekonomika Ukrainy = Economy of Ukraine*, 2003, Vol. 1, pp. 75–79.
8. Umachev I.G., Tkal Y.S. Agricultural industry: new management in agricultural sector [Ahroprom: novoe v upravlenyy selskym khoziaistvo], *Znanie = Knowledge*, 1987, Vol. 64.
9. Piasecki B.W. *Environmental Management and Business Strategy: Leadership Skills for the 21 Century*. USA, 1999, pp. 216–272.
10. Fayol H. *General and Industrial Management*. Pitman and Sons, London, 1949.



© 2015 Socio-Economic Problems and the State. All rights reserved.  
 This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.  
 You are free to:  
 Share — copy and redistribute the material in any medium or format Adapt — remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially.  
 The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms.  
 Under the following terms:  
 Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made.  
 You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.  
 No additional restrictions  
 You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

Socio-Economic Problems and the State (ISSN: 2223-3822) is published by Academy of Social Management (ASM) and Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University (TNTU), Ukraine, Europe.

Publishing with SEPS ensures:

- Immediate, universal access to your article on publication
- High visibility and discoverability via the SEPS website
- Rapid publication
- Guaranteed legacy preservation of your article
- Discounts and waivers for authors in developing regions

Submit your manuscript to a SEPS journal at <http://sepd.tntu.edu.ua>

