

як Основного Закону держави на всій території України. КСУ складається з 18 суддів, по шість суддів призначають Президент України, Верховна Рада України та з'їзд суддів України.

До повноважень КСУ належить: вирішення питання про відповідність Конституції України законів та інших правових актів ВРУ, актів Президента України, актів Кабінету Міністрів України, правових актів Верховної Ради Автономної Республіки Крим.

Крім зазначеного, слід пам'ятати, що на сьогодні, доки не створена остаточно і не працює система адміністративних судів, всі адміністративні спори розглядаються судами загальної юрисдикції та господарськими судами.

#### Примітки

\* Частина перша ст. 55 Конституції України від 28 червня 1996 р.

#### Література

1. Конституція України // Відомості Верховної Ради України. — 1996. — № 30.
2. Довідник Ради Європи з принципів адміністративного права, які стосуються відносин між адміністративними органами та приватними особами. — Страсбург, 1996.
3. Авер'янов В. Б. Забезпечення прав людини в сфері виконавчої влади // Правова держава. — К., 1998. — Вип. 9.
4. Адміністративна юстиція: європейський досвід і пропозиції для України / Авт.-упоряд.: І. Б. Колушко, Р. О. Куйбіда. — К.: Факт, 2003. — 536 с.
5. Андрийко О. Ф. Організаційно-правові проблеми державного контролю у сфері виконавчої влади: Дис... д-ра юрид. наук. — К., 1999.
6. Зеленцов А. Б. Контроль за деятельностью исполнительной власти в зарубежных странах: Учеб. пособие. — М.: Изд-во РУДН, 2002. — 190 с.
7. Ківалов С. В. Державний контроль в Україні: Тези наук.-практ. конф. — О., 1992.
8. Поліщук О. Контроль у державному управлінні: сутність, види та форми його здійснення // Вісник УАДУ. — 2000. — № 2. — С. 74.
9. Стефанюк В. Судовий контроль за діяльністю органів державної влади // Право України. — 1998. — № 3. — С. 3-9.

УДК 334.722.8

**Т. О. Голоядова,**  
канд. юрид. наук, доцент кафедри адміністративного права  
та підприємництва ОНЮА

### ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ УКРАЇНСЬКИМИ АТ У КОНТЕКСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЗОВНІШНІХ ДЖЕРЕЛ ЗАЛУЧЕННЯ БІЗНЕС-ЕЛІТИ

Добре відомим є факт, що коли у 1914 р. Генрі Форд встановив на своїх підприємствах значно вищу оплату праці (легендарні 5 дол. на день), він тим самим забезпечив не тільки нечуваний приплив бажаючих працювати на своїх підприємствах, а й поклав початок підбору кадрів як окремій професії. Автомобільному магнату прийшлося найняти десятки фахівців, які займалися лише

одним — проводили бесіди з бажаними працювати на заводах Форда і наймали тих, кого вважали гідними.

За минуле від тоді століття рекрутмент перетворився не тільки на надзвичайно важливу професію, а і на окрему управлінську дисципліну зі своїми законами і методами діяльності, відповідним інструментарієм, що значно підвищують ефективність роботи по залученню кадрів [1].

Оволодіння сучасними надбаннями цієї галузі знань є одним із найважливіших завдань діючого складу управлінського персоналу в українських акціонерних товариствах. Адже досягнення будь-якими суб'єктами господарювання стабільного становища на ринку, високих рівнів рентабельності і прибутковості не може бути забезпечено персоналом (насамперед управлінським) з низьким рівнем конкурентноздатності.

На жаль, результати діяльності більшості українських АТ тільки підтверджують цю просту істину. Звичайно, проблеми неефективності функціонування різних господарюючих суб'єктів у сучасній Україні мають безліч об'єктивних комплексних причин, пов'язаних із зовнішнім середовищем, але все це не знімає відповідальності з тих керівників, які протягом останнього десятиліття так і не змогли створити ефективних управлінських команд і досягти принаймні задовільних результатів у своїй діяльності.

Завданням масової приватизації в Україні було створення прошарку реальних, ефективних недержавних власників, довгостроково зацікавлених у розвитку приватизованих підприємств. У загальному вигляді мета приватизації полягала у забезпеченні базових умов для нормального функціонування ринкової системи країни в цілому, що передбачало її ефективність як на макро-, так і на мікрорівнях. Переважно в наслідок приватизації в Україні і було створено понад 35 тис. акціонерних товариств відкритого і закритого типів [2].

При цьому характерною рисою будь-якого АТ є поділ функцій володіння і управління. Як самостійна юридична особа АТ є власником свого майна. Однак номінально управляють цією власністю акціонери, тобто власники не майна, а цінних паперів. Отже, АТ об'єднують різних учасників — акціонери, наймані працівники, керівництво АТ, члени спостережної ради, менеджери тощо.

Процес управління акціонерним товариством визначають як механізм чи систему взаємодії учасників і способи, за допомогою яких вони представляють свої інтереси [3].

Апарат управління АТ формується з учасників внутрішньої структури управління, до складу якого входять члени правління, спостережної ради, ревізійної комісії і акціонери.

Згідно зі все ще діючим Законом України «Про господарські товариства», систему органів управління АТ утворюють: загальні збори акціонерів, спостережна рада, правління (дирекція), на чолі з головою правління [4]. Органи товариства є його складовою, які відповідно до наявних повноважень мають формувати і виражати волю всього АТ, керуючи діяльністю останнього [5]. Крім того, у зв'язку з подальшим удосконаленням соціально-трудових відносин в господарських товариствах в Генеральній угоді між Кабінетом Міністрів

України та Українським союзом промисловців і підприємців, профспілковими об'єднаннями України, укладеній ще 18.10.1997 р., передбачалось, що до складу органів управління господарських товариств необхідно обов'язково вводити представників профспілкових та інших органів, які представляють інтереси найманих працівників.

Згідно з чинним законодавством, правління є виконавчим органом товариства, який здійснює повсякденне управління АТ, в межах повноважень, наданих йому загальними зборами акціонерів. Голова правління як суб'єкт вищої виконавчої влади в АТ наділяється численними, різноманітними і надзвичайно важливими повноваженнями, зокрема, у сфері кадрової роботи. У зазначеній сфері саме він формує склад правління і представляє його на затвердження спостережній раді або загальним зборам акціонерів; організує розробку, затверджує і забезпечує реалізацію програми розвитку персоналу; укладає трудові контракти з членами правління, посадовими особами товариства тощо [6].

На жаль, загально відомим є те, що специфіка приватизаційних процесів в Україні, недосконалість чинного законодавства, відсутність навичок корпоративного управління і культури корпоративних відносин, особливості менталітету нашого суспільства, історично сформовані десятиліттями панування адміністративно-командної системи, особливості розвитку соціально-трудових відносин тощо аж ніяк не сприяли становленню класу справжніх власників, не могли сприяти формуванню у нинішніх акціонерів почуття відповідальності за участь в управлінні своєю власністю, і можливості дійсної реалізації своїх прав [7].

Найчастіше, особливо на першому етапі створення товариств, загальні збори акціонерів тільки підтверджували процес передачі управлінських функцій колишнім керівникам підприємств, але вже під новими назвами «виконавча дирекція», «рада директорів» правління [8].

Починаючи з середини 90-х рр. ситуація з добором управлінських кадрів в АТ дещо змінилась на краще. Окремі керівники АТ в умовах жорсткої конкуренції і боротьби за виживання стали усвідомлювати цінність «команди» в управлінні товариством. Частина з них, зберігаючи як і раніше численні стереотипи управлінської діяльності минулих років (у т. ч. і такі, як прагнення до концентрації влади у своїх руках, зростання власної значущості в процесі управління тощо), стали все-таки опановувати і нові підходи у формуванні організаційних управлінських структур своїх товариств і доборі кадрів для них. На жаль, позитивний досвід у цьому демонструють лише деякі АТ, про діяльність яких у цьому напрямку вже неодноразово йшлося у публікаціях автора цієї статті [9; 10].

Не дивлячись на те, що однією з рис сучасного українського бізнесу взагалі є поєднання в особі основних власників і представників органів управління, все ж продовжує певною мірою спостерігатися тенденція до формування дієздатної команди управлінців в АТ на всіх рівнях. Перш за все, безумовно йдеться про середній рівень управління, який фактично за наявності проблем недостатньої професійності вищого керівництва і має забезпечувати проблему «виживаємості» товариств і подальшого покращення їх діяльності. Як справедли-

во підкреслюють сучасні дослідники, рівень освіти і знань керівників вищої ланки управління у сучасному українському бізнесі сьогодні в середньому є нижчим від рівня знань менеджерів середньої ланки, які здебільшого мають сучасну професійну освіту, в т. ч. з питань менеджменту. Саме тому, перші керівники вже не завжди можуть виступати генераторами нових креативних ідей та забезпечувати їх втілення у практику діяльності [11].

Проте за умов непрозорості діяльності корпоративного сектору України в цілому, недовіри більшості акціонерів до найманих менеджерів та іншими негативними тенденціями у розвитку АТ, формування дійсно дієздатних команд менеджерів середньої ланки все ще залишається проблематичним.

У більшості АТ склалася тенденція до «вирощування» своїх кадрів. Сама по собі вона є позитивною, але зосередження уваги лише на такій формі добору кадрів управління не може бути виправданим. В цілому своєрідність сьогоденішнього внутрішньогосподарського управління українськими АТ полягає, на думку більшості фахівців, у його перехідному характері, який виявляє невідповідність принципів організації управління, що склалися раніше, умовам господарювання, які зазнають суттєвих змін [12].

У процесі приватизації очікувалося, що аутсайтери обмежать функції директорату з користування, розпорядження та володіння майном АТ, але цього не сталося, оскільки сертифікатна приватизація не створила (та і не могла створити) стабільних кіл акціонерів, які були б здатні задіяти необхідні механізми контролю за процесом управління товариствами. Величезне розпорощення акцій за повної відсутності механізмів реалізації прав власності дрібними акціонерами і нерозуміння ними своїх прав дозволяли і дозволяють вищому керівництву АТ, «де-факто» бути приватними власниками акціонованих підприємств, здійснювати управління ними на власний розсуд і відповідно поводитися з аутсайдерами.

У такі підприємства корпоративну культуру так і не було привнесено — директорат повністю зберіг свій звичайний стиль внутрішнього управління, оформивши корпоративні відносини лише юридично. Останні стали лише «оболонкою», яка прикрила застарілі управлінські механізми, не змінивши при цьому їх сутності [13].

Саме тому у більшості випадків неефективність діяльності створених в результаті приватизації і корпоратизації українських АТ, нестабільність їх фінансового становища визначаються неякісним управлінням такими товариствами, відсутністю стратегії і тактики добору керівників усіх ланок управління, і насамперед, — вищої ланки.

Значна частина вітчизняних керівників за традицією продовжує вважати, що основними факторами одержання конкурентних переваг організації є доступ до фінансових ресурсів чи використання нових технологій [14]. Між тим, світовий досвід функціонування провідних корпоративних та інших бізнесових структур впевнено свідчить, що віддачу зазначені компоненти дають тільки за умов активного використання творчого людського капіталу, перш за все, — управлінського [15].

Сьогодні, на жаль, немає підстав стверджувати, що скільки-небудь значуща частина діючої управлінської еліти повною мірою усвідомлює всю глобальність тих змін, що відбуваються у трансформуванні соціально-трудоких відносин в Україні, і ефективно шукає шляхи своєї участі у цьому процесі, у використанні тих нових можливостей ринку праці, який формується у нашій державі.

Проте навіть у тих АТ, де є необхідне розуміння значущості управлінських кадрів відсутність належної теоретичної розробленості проблеми формування вітчизняної управлінської еліти створює перешкоди для практичного здійснення процесів прогнозування і планування відтворення управлінського персоналу, формування дієздатного резерву кадрів.

З цією метою в Україні ще зовсім мало використовуються різні форми залучення перспективних кадрів із зовнішнього середовища — сучасні форми рекрутингу, використання консалтингових послуг відповідних фірм тощо. У більшості АТ беззаперечним фактом є те, що перші керівники мало переймаються проблемою, хто стане їхніми наступниками, або ж вирішують її зовсім нецивілізованим шляхом. Між тим досвід провідних західних корпорацій свідчить про те, що проблема зміни перших осіб у керівництві компаній є однією з найголовніших для діючого керівника. Так, добре відомо, що за 10 років до свого запланованого відходу від справ, президент «Дженерал електрик» Дж. Велш, пошук свого наступника — вважав своїм головним завданням на цей період [1].

На Заході професійний рекрутмент вже давно перетворився у глобальну галузь економіки з оборотом в десятки мільярдів доларів, у якій успішно працюють компанії по добору керівних кадрів (executive search), компанії по добору персоналу (recruitment agency) тощо.

В Україні ж і досі спостерігається певна недовіра до консалтингу і рекрутменту. Вона сформувалася у середині 90-х рр. і була викликана низьким професіоналізмом «консультантів», неможливістю практичної реалізації їх пропозицій, суперечністю і не результативністю їх рекомендацій.

Незважаючи на те, що за останні роки рівень консалтингових послуг і послуг кадрових агентств у доборі персоналу дещо покращився, багато керівників (у т. ч. і АТ) продовжують упереджено ставитися до діяльності таких фірм [11].

Між тим, ринок праці України за сучасних умов здатен запропонувати кадри необхідного рівня кваліфікації. Так, у структурі безробітних в Україні, за даними 2000 р., 32,1 % становили спеціалісти з вищою освітою [16]. Поясненням цьому може служити той факт, що сучасна система професійної освіти не в змозі гнучко реагувати на зміни попиту на робочу силу взагалі, і менеджерів зокрема [17].

За даними відомого українського дослідника проблем людського капіталу О. А. Грішної, близько половини випускників вузів в Україні працюють не за здобутою спеціальністю, близько 1/3 з тих, хто має базову вищу освіту, працюють на робочих місцях, які такого рівня освіти не потребують. Нарешті, близько 50% випускників вищих навчальних закладів взагалі протягом декількох років не можуть знайти роботи за фахом (у т. ч. по спеціальності «Менеджмент») [18].

Для порівняння: в Японії протягом року працевлаштовуються близько 92% випускників вузів, в США — 95% [19].

Зрозуміло, що такий стан справ є взагалі ненормальним. Він свідчить про те, що за сучасних умов в Україні все ще відсутнє розуміння значущості людського капіталу як провідного фактора економічного розвитку держави в цілому і її окремих господарюючих суб'єктів зокрема. Зазначене повною мірою стосується і проблеми корпоративного управління, добору кадрів бізнес-еліти для АТ.

Відомо, що в багатьох економічно розвинутих країнах і державах, що демонструють високі темпи економічного зростання (США, Великобританія, Канада, Німеччина, ЮАР, Бразилія, Мексика, Малайзія, Гонконг та інші) поряд із досить досконалим законодавством про АТ і корпорації розроблені окремі Кодекси корпоративного управління [20]. У Російській Федерації також ведеться активна робота з розробки подібного кодексу, в Україні ж це питання, як і проблема прийняття окремого закону про АТ залишається невирішеною. Отже, і залишаються неврегульованими багато питань взаємовідносин керівних органів товариства і акціонерів, проблеми добору управлінських кадрів, забезпечення прав дрібних власників поряд із прагненням діючих керівників зберегти за собою фактично всю повноту влади у товариствах [21].

Проблеми формування корпоративної культури і створення дієвих механізмів управління корпоративною культурою українських АТ як були, так і залишаються не тільки не реалізованими на практиці, а й теоретично мало розробленими [22].

Фактично з тими ж проблемами стикається і корпоративний сектор економіки Російської Федерації, але тут все ж є істотні надбання, яких ще немає в Україні. За твердженням російських фахівців, за сучасних умов АТ та їх діюче керівництво починають розуміти важливість процесу добору якісного персоналу взагалі, і управлінської еліти у тому числі [23].

Вони дійшли висновку про те, що жоден з керівників товариств, а також їх наявні кадрові служби за сучасних умов не в змозі самотійно вирішувати кадрові проблеми. Процес добору кадрів, як і багато інших аспектів управлінської діяльності в сучасних економічних структурах настільки ускладнилися, що вони вимагають активного залучення до цієї діяльності консалтингових фахівців і професійних рекрутментів. При цьому діючі керівники приймають саму безпосередню участь як у процесі добору управлінської еліти, так і у прийнятті рішення про те, якій з існуючих рекрутських компаній доручити пошук кандидатів. Фахівці відбираються за традиційною схемою (визначення потреби — висування вимог до кандидатів — залучення кандидатів — початковий відбір — вибір кандидата — отримання його згоди — прийом на роботу — інтеграція в організацію), в якій значну роль відіграють відділи управління людськими ресурсами, поряд з професійними рекрутменами, а функції добору рядового персоналу взагалі часто доручаються поставникам відповідних послуг [1].

І взагалі бізнес-еліта у РФ набуває надзвичайно широкого поширення. Варто лише вказати, що тут регулярно поряд із традиційними формами отриман-

ня базової вищої економічної освіти і післядипломного навчання активно впроваджуються нові системи підготовки бізнес-еліти, зокрема ті, що базуються на американських програмах підвищення кваліфікації менеджерів — MBA (Master of Business Administration). Для цього після запуску програми Global — Executive — MBA (GEMBA) почали широко використовуватися і можливості Інтернету у цьому процесі [24].

Крім того, до цієї роботи активно залучаються російські фахівці, які мають великий власний досвід проведення різних бізнес-семінарів, тренінгів, бізнес-шкіл тощо. Одним із найбільш популярних фахівців є В. Малешин — директор по управлінню персоналом із 25-річним стажем кадрової роботи. Він очолював кадрові агенції, HR — служби в багатьох великих компаніях: STB CARD, SUN RISE, EAST LINE, MAK MASTER та інших. З 2000 р. працює у холдингу «Интер рос» керівником HR — дирекції АПК. В. Малешин особисто здійснив понад 40 000 професійних інтерв'ю з кандидатами. Він є автором оригінальної методики інтерв'ювання із застосуванням нетрадиційних методів оцінки персоналу (за допомогою фізіономіки, графології, невербальних ознак) має навички оцінки психологічної сумісності людей, що мають працювати єдиною командою тощо [25].

В цілому на ринку консалтингових і рекрутських послуг за сучасних умов в Росії діє близько 1500 агенцій. Після деякого спаду під час фінансово-економічної кризи 1998 р. у наступні роки вони відновили темпи росту кадрових послуг, які у 2001–2003 рр. складала 25–30% щорічно. За підсумками 2003 р. обсяг кадрового ринку складав приблизно 100–110 млн дол. Сьогодні більшість агенцій об'єднані в Асоціацію консультантів з добору персоналу (АКДП), віцепрезидентом якої є відомий фахівець у цій сфері В. О. Щукін. Нещодавно Координаційна рада АКДП затвердила концепцію розвитку останньої на період до 2010 р. Концепцією передбачається збільшення обсягу послуг з добору персоналу не менше як у 5 разів, у т. ч. і бізнес-еліти. Фахівці вважають це цілком нормальним, адже більшість діючих керівників починають розуміти, що основний ресурс будь-якої компанії — це її кадри, а не фінанси і технології. У зв'язку з цим боротьба на ринку праці за цей ресурс у найближчому майбутньому стане все більш жорсткою і без допомоги рекрутських агенцій вийти переможцем у ній буде просто неможливо. Сучасні керівники все більше починають розуміти, що вартість послуг таких агенцій, особливо якщо мова йде про добір фахівців вищого рівня, у т. ч. управлінського, цілком виправдовує себе і вони готові оплачувати такі послуги. Нові реалії диктують свої вимоги: працівники найбільш відомих кадрових агенцій беззаперечно стверджують, що вільних спеціалістів високої професійної якості залишається на ринку праці все менше, а віднайти їх все складніше [26].

Більш того, досвід діяльності АКДП підтверджує ще одну беззаперечну істину: існуючі бізнесові структури різних організаційно-правових форм, розмірів, напрямків діяльності тощо, потребують послуг не тільки у доборі кадрів, а й у наданні консалтингових послуг у сфері управління. Існуючий стиль управління, у т. ч. корпоративними структурами є настільки недосконалим, переобтяже-

ним стереотипами минулих років, із завищеними амбіціями діючого керівництва, або навпаки, комплексами всіх можливих видів, що самостійно позбавитись цих вад і вийти на новий рівень управління компаніями діючі керівники не спроможні. Цей факт призводить до розвитку не тільки рекрутменту, а і консалтингових послуг, перш за все у сфері управлінської діяльності. У цьому відношенні реалії російського ринку таких послуг суттєво відрізняються від міжнародних стандартів. Так, якщо у 50-х рр. XX ст. у США рекрутинг вийшов із більш комплексних за характером своєї діяльності консалтингових компаній, то в Росії все відбувається навпаки, — все більш рекрутських агенцій перетворюються на консалтингові структури [27].

Що стосується України, то вона тільки розпочинає свій шлях у цій діяльності. І надзвичайно важливо, щоб він із самого початку набував цивілізованих рис і відзначався високим рівнем професійності.

### Література

1. Шекши С. «Kak eto skazat' po-russki // Управление персоналом. — 2004. — № 4. — С. 44–52.
2. Корпоративне управління як шлях до підвищення ефективності бізнесу, залучення інвестицій, захисту інтересів акціонерів: Матеріали «круглого столу» (Київ, 30 жовтня 2000 р.) — К.: Україна, 2000. — 66 с.
3. Винарик Л. С. Совершенствование управления производственными акционерными обществами. — Донецк: ІЗП НАН України, 1998. — 43 с.
4. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 р. зі зм. і доп. — К.: Парлам. вид-во, 2000. — 30 с.
5. Свічкарьова Я. Регулювання праці в акціонерних товариствах // Право України. — 1998. — № 1. — С. 57–61.
6. Голоядова Т. О. Організаційно-правові аспекти управління персоналом в акціонерних товариствах: Дис... канд. юрид. наук. — О., 2002. — 212 с.
7. Кузьмін О. С., Колісник М. В., Полякова В. В. Аспекти корпоративного управління в умовах реформування структури власності // Вісник пац. ун-ту «Львівська політехніка» — 2000. — № 405. — С. 161–163.
8. Гавриш С. И., Шульга В. И. Становление украинской системы корпоративного управления и хозяйствования // Хозяйственно-правовые проблемы формирования и функционирования акционерных обществ. — Донецк, 1998. — С. 24–39.
9. Голоядова Т. А. Правовые аспекты управления персоналом в акционерных обществах // Рипкова економіка: сучасна теорія і практика управління / ОПУ ім. І. І. Мечникова. — 2001. — Вип. 4. — С. 340–353.
10. Голоядова Т. А. Правовые проблемы кадрового обеспечения аппарата управления акционерного общества // Держава і право: Зб. наук. праць Ін-ту держави і права ІАП України. — 2002. — Вип. 15. — С. 263–270.
11. Зозульов О., Длігач А., Писаренко П. Сучасні проблеми менеджменту українських підприємств // Економіка України. — 2002. — № 6. — С. 45.
12. Гришак Ю. Напрями вдосконалення внутрігосподарського управління на підприємствах // Економіка України. — 2001. — № 1. — С. 9–16.
13. Четов М., Мезул О. Корпоративне управління в умовах економічної трансформації // Економіка України. — 2001. — № 4. — С. 10–18.
14. Профессиональная ориентация, подготовка и оценка персонала: Обзорная информация / Сост. В. И. Яровой. — К.: МАУП, 1995. — 120 с.
15. Щекш Г. В. Социальная теория и кадровая политика: Монография. — К.: МАУП, 2000. — 317 с.
16. Купець О. В. Безробіття в умовах реформування економіки України // Наук. зап. пац. ун-ту «Києво-Могилянська академія». Сер. Економічні науки. — 2000. — Т. 18. — С. 31–37.
17. Шаповал В. М., Єфименко Т. І., Шаповал А. П. Особливості ринку робочої сили України //



- Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць Дніпропетр. нац. ун-ту. — 2001. — Вип. 114. — С. 15–21.
18. Грiшнова О. А. Людський капітал України: сучасний стап та динаміка зміп // Проблеми формування ринкової економіки: Міжвід. паук. зб. — К., 2001. — С. 71–80.
  19. Капчишко Р. Л. Розвиток вищої освіти — передумова формування людського капіталу // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. паук. праць Дніпропетр. нац. ун-ту. — 2003. — Вип. 168. — С. 37–43.
  20. Дерябина М. А. Корпоративное управление в переходной экономике // Общественные науки и современность. — 2001. — № 5. — С. 39–47.
  21. Буляев И. П., Брюховская П. Е. Корпорация: теория и отечественная практика // Мисджер: Вісн. Донецької держ. акад. управління. — 2002. — № 3. — С. 129–133.
  22. Панасюк П. О. Механізми управління корпоративного культурного акціонерного товариства // Економіка розвитку: Наук. журн. Харк. держ. скоп. ун-ту. — 2003. — № 1. — С. 22–25.
  23. PR — Менеджмент в российском бизнесе: Интервью с В. Юрко, А. Мироновой, Я. Аршиповой, Ю. Мироповичем // Управление персоналом. — 2004. — № 5. — С. 19–22.
  24. Эштоп Р. К., Мюллер Ф. Структура американской программы повышения квалификации менеджеров Европы: Пер. с нем. // Проблемы теории и практики управления. — 2002. — № 6. — С. 103–108.
  25. Нетрадиционные методы оценки персонала: Практический авторский бизнес-семинар В. Малешина для руководителей и руководителей кадровых служб // Управление персоналом. — 2004. — № 4. — С. 81.
  26. Первый шаг для любой компании — формировать видение образа будущего: Интервью с В. А. Щукиным, вице-президентом Ассоциации консультантов по подбору персонала (АКПП), генеральным директором компании «ГАЛЛА Консалтинг Групп» // Управление персоналом. — 2004. — № 6. — С. 7–13.
  27. Рекрутмент в России: реальности и перспективы: Информация о Первом всероссийском форуме рекрутинговых агентств, 5-6 марта 2004 г. // Управление персоналом. — 2004. — № 6. — С. 40.

УДК 342.924

*И. В. Илиев,  
доктор права, директор Б. ф. ОНЮА  
С. И. Илиева,  
ассистент*

### НЕЗАКОННОСТЬ АДМИНИСТРАТИВНЫХ АКТОВ В СЛУЧАЕ ИЗДАНИЯ ИХ НЕКОМПЕТЕНТНЫМ ОРГАНОМ

Актуальность темы обусловлена необходимостью соблюдения признаков незаконности индивидуальных административных актов. Этот правовой институт служит важным способом защиты прав и интересов человека и гражданина. Эта проблема была рассмотрена учеными Болгарии, Украины и ряда других европейских стран. В свою очередь, Верховный административный суд Республики Болгарии рассмотрел в практическом смысле (в действительности) казусы, относящиеся к этой проблеме. Основанием этого является ст. 41, абз. 3 Закона об административном производстве (ЗАП), согласно которой «суд дает оценку законности административных актов, проверяет, издан ли акт компетентным или некомпетентным органом в соответственной форме, издан ли он