

---

## ПАМ'ЯТІ ТОВАРИЩА

### РОКОВИНИ

**багаторічного Президента «ОСП Корпорація Ватра», заслуженого машинобудівника України,  
академіка АЕНУ Романа Юліановича Яремчука**

*Вік живи — вік учиш,— каже одна народна мудрість.  
Інша половина стверджує, що удосконаленню не має меж.  
Як у першому, так і в другому випадках хтось повинен учить,  
хтось удосконалює, а хтось для перших і других нагромаджує досвід,  
який полегшує вирішення різноманітних проблем.  
Нині покійний академік АЕНУ Р. Ю Яремчук під завершення свого життя,  
зосередивши багатющий інформаційний матеріал,  
працював над книгою «Уроки менеджменту»,  
та нежданно смерть не дала можливості йому дописати свою книгу до кінця.  
Колеги, друзі, науковці ТДТУ ім. Ів. Пулюя, з якими він співпрацював,  
колишні співробітники завершили творчий продукт,  
який з нагоди річниці від дня смерті, повинен побачити світ у видавництві «Терно-граф».  
Так сталося, що автор цієї статті —  
зав. кафедрою менеджменту підприємницької діяльності ТДТУ ім. Ів. Пулюя,  
добрий товариш Яремчука Р. Ю., — Андрушків Б. М.  
увійшов до складу редакційної Ради з впорядкування цієї книги,  
яка, справді, має ознаки навчального посібника,  
який можна використовувати як для підготовки підприємців,  
так і на курсах підготовки та препідготовки кадрів  
в органах державної влади та місцевого самоврядування.  
У цьому випуску «Наукового вісника АЕНУ» подаємо окремий погляд  
дійсного члена нашої академії Б. М. Андрушківа  
на цю працю у контексті нинішніх проблем теорії  
і практики менеджменту з критичних позицій.*

### НОВІ ПРОБЛЕМИ В ТЕОРІЇ І ПРАКТИКЦІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Наш колега і товариш Р. Ю. Яремчук, Президент «ОСП Корпорація Ватра» у своїй книзі «Уроки менеджменту», справді дав уроки з управління, розкривши особливості формування особистості менеджера у складних і не легких умовах суспільних ретрансформацій, економічних реформ і політичних баталій. Лідерство, як талант і результат навчання висвітлено, як уміння досягти розумних компромісів у політиці та економіці, на виробництві та у побуті, у мистецтві та духовному житті.

Автор розглянув проблеми управління персоналом у контексті мотивації праці як ефективного ключа і засобу загального поступу фірми. На власному досвіді (маємо на увазі реструктуризацію ВАТ «Ватра» і ретрансформацію її в «ОСП Корпорація Ватра»), продемонстрував приклад, що на ринку перемагає сильніший. Не забув Роман Юліанович і про управління витратами. При тому, всі проблеми він розглядає з позицій безпосереднього підприємства — як живої клітини держави.

Безперечно, що окремі положення з уроків менеджменту є дискусійними, окремі вимагають доповнень і роз'яснень, окремі потребують уточнень, інші...не завершені. Пояснення цих недоопрацювань одне — не вистачило життя для завершення цієї наукової праці. По-

при це, є й інші обставини, які дозволяють поглянути на згадані пояснення під іншим кутом зору.

У зв'язку з суспільними ретрансформаціями та, як наслідок, виникненням складної економічної ситуації в нашій країні, наприкінці ХХ ст. визріли різнохарактерні проблеми в політичній, соціальній, економічній сферах нашого життя, які призвели до того, що значна частина промислових підприємств практично припинила свою виробничу діяльність. Були як відомо проблеми і у «ОСП Корпорація Ватра», яким на цей час керував автор. Ці обставини обумовили необхідність оволодіння ним загальною теорією виникнення проблем та основами антикризового управління. В сучасних ринкових умовах розвитку підприємства здійснюють свою фінансово-господарську діяльність знаходячись під постійним впливом не завжди сприятливих внутрішніх та зовнішніх чинників («ОСП Корпорація Ватра» не було виключенням), які можуть у результаті конкурентної боротьби призвести до банкрутства.

Оскільки кризовий стан, в кожному випадку проявляється індивідуально і поступово, керівники, менеджери таких підприємств намагаються осмислити його проблематику та розробити певні заходи для поліпшен-



ня їх фінансово-економічного стану. Проте такі заходи не завжди можуть бути ефективними, адекватними і реально здійсненними, оскільки фахівці на підприємствах, як правило, зайняті поточною роботою, коли їм не вистає знань з проблематики їх виникнення, іноді поліпшенню роботи заважають суто особистісні людські інтереси. Ці моменти не стосувалися нашого візаві.

Тим часом, як відомо, теоретична підготовка фахівців з проблем теорії і практики менеджменту дозволяє осмислити та підтримувати функціонування організації будь-якого типу. Менеджер повинен бути підготовлений до здійснення аналізу інформації і прийняття управлінських рішень. Разом з тим, знання, які роблять менеджера корисним, а інколи і незаміними для організації приходять з досвідом. Такий досвід, що досить широко висвітлений у книзі Роман Юліанович збирав по крихах ще з посттоталітарного періоду.

Зміни соціальних, економічних та політичних умов життя України підносить практикуючим управлінцям все нові сюрпризи. Відповідно багато даних господарських механізмів вимагають удосконалення та адаптації. Тому згадані обставини обумовлюють необхідність продемонструвати розбіжності та протиріччя між теорією і практикою менеджменту, які були викликані факторами зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування організації, особливостями використання різних позитивних і негативних чинників виробництва.

«Уроки менеджменту», так скажімо, від Р. Яремчука, значною мірою, розкривають у своїй суті згадані проблеми теорії і практики менеджменту на прикладі «Ватри», ознайомлюють із основними стадіями розвитку як організації виробництва і підприємницької діяльності в цілому, так і окремих складових цього процесу, ознайомлює із основними положеннями стратегії діяльності підприємства при виникненні проблем та настанні неординарних кризових ситуацій.

Між іншим «Уроки» базуються не лише на власному життєвому і професійному досвіді автора, а і на працях зарубіжних та вітчизняних науковців, а також на досвіді викладання у Тернопільському державному технічному університеті імені Івана Пулюя, де він читав лекції. Без сумніву всі викладені у книзі матеріали можуть використовуватися для студентів денної і заочної форми навчання із спеціальності «Менеджмент підприємницької діяльності», «Менеджмент організацій» інших управлінських та економічних спеціальностей, на курсах підготовки та перепідготовки кадрів, в органах державного управління та місцевого самоврядування.

В умовах активного розвитку ринкових відносин, коли стрімко впроваджуються інформаційні технології, дедалі розширюється доступ до науково-методичних видань та баз даних щодо практичного досвіду діяльності організацій, нагальною стає потреба вивчення причин виникнення проблематики у тій чи іншій сфері виробничо-господарської діяльності, що обумовлює необхідність переходу від суто теоретичної до практичної спрямованості викладання всіх дисциплін управлінського циклу, на що по суті скеровані «Уроки менеджменту».

На даний час вивчення курсу передбачає глибоке і всебічне засвоєння студентами теоретичних знань і набуття практичних навичок, пов'язаних із визначенням в основному кризових ситуацій на підприємстві та ви-

бором оптимальної стратегії управління ситуацією з тим, щоб успішно розв'язати проблеми та вийти з кризи. В результаті вивчення дисципліни менеджменту студенти повинні знати етапи життєвого циклу підприємства, продукту, організації, основні функціональні одиниці підприємства та особливості їх кризових станів.

Необхідно відзначити, що за полем зору «Уроків менеджменту», в силу вище згаданих причин, певною мірою, залишились проблеми конкуренції і реклами, глобалізації і рейдерства тощо. Цю інформаційну нішу сьогодні успішно заповнюють економічні кафедри ТДТУ імені Івана Пулюя. На даний час, на базі навчальної програми курсу «Проблеми теорії і практики менеджменту», розроблено посібник що охоплює всі аспекти діяльності організацій, які функціонують у складному, динамічному й невизначеному середовищі, стикаються із кризовими явищами, що виникають з різних причин.

До речі метою згаданого курсу є:

- сформулювати в майбутніх економістів і менеджерів здатність самостійно мислити, поступово переходячи до опанування ефективних прийомів і методів вирішення насущних підприємницьких проблем, антикризового управління та набуваючи необхідних навичок, визначати актуальні проблеми розвитку організацій, приймати та реалізовувати управлінські рішення;

- розкриття майбутнім менеджерам загальних принципів, понять, категорій та закономірностей розвитку науки управління;

- постановка та оцінка основних проблем та складностей у теорії та практиці науки управління,

- визначити сутність, місце, роль, основні види проблем кризових явищ та стадії розвитку кризи підприємства;

- розкрити методичні підходи до розробки «правил ефективної поведінки» за умов кризового стану.

Основні завдання курсу:

- вивчити і передати студентам природу виникнення проблем у контексті загальної теорії і практики менеджменту;

- здійснити класифікацію та аналіз кризових явищ на підприємстві та застосування наукових підходів до їх вирішення, а також сформулювати знання, уміння та навички щодо вирішення проблем:

- навчити розпізнати кризові явища (симптоми, причина, природа, рівень та час впливу);

- дати знання з прогнозування наслідків розвитку кризових явищ та їхнього впливу на результати діяльності підприємства;

- дати навички і вміння визначати можливості запобігання кризі або пом'якшення її проблематичних наслідків;

- забезпечення функціонування підприємства в умовах локальних, а також системних та стратегічних криз;

- стабілізація діяльності окремих підсистем підприємства для подолання чи пом'якшення проявів системної кризи підприємства в цілому для створення можливостей його подальшого розвитку або (якщо антикризові заходи не спрацювали) - різними шляхами ліквідації;

- ліквідація наслідків кризи або ліквідація підприємства (зокрема, за процедурою банкрутства);

- розвиток підприємства на новій основі, якщо кризу вдалось подолати;

— дати елементарні знання з організації економічної безпеки підприємства та підприємництва;

Вважаємо, що кожному, хто системно вивчатиме «Уроки менеджменту» слід згадати загальні відомості про **організацію підприємницької діяльності, яка залишилась в силі відомих обставин, не достатньо висвітлена.**

Власне з міркувань виявлення недоліків, недосконалостей і спрощення громіздкості процесів організації підприємницької діяльності наведемо їх окремі положення.

**Підприємництво** - самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення певних економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

Суть підприємництва як методу господарювання розкривають його функції:

1. **Ресурсна**, яка полягає в діяльності із мобілізації капіталу, трудових, матеріальних і інформаційних ресурсів.

2. **Організаційна** — діяльність із організації виробництва, збуту, маркетингу, менеджменту і реклами.

3. **Творча** — новаторська діяльність, генерування нових ідей і їх впровадження, розвиток і використання ініціативи, ризик.

В сучасних умовах господарювання ринкову економіку характеризують як економіку вільного підприємництва. Як метод господарювання підприємництво має такі основні ознаки:

— **самостійність і незалежність господарюючих суб'єктів** — тобто це право самостійно вирішувати основні економічні питання: що, як і для кого виробляти, за якою ціною продавати;

— **господарський ризик** — для успішного господарювання підприємець змушений самовдосконалюватись, бути на передових науково-технічних і організаційних позиціях, чутливо реагувати на ринкові зміни і висувати нові ідеї, що обов'язково супроводжується певною невизначеністю та можливістю втратити не лише покладені зусилля, а й ресурси;

— **економічна (господарська) відповідальність** — полягає у відповідальності підприємця власним майном і капіталом за кінцеві результати підприємницької діяльності.

Підприємництво, на сучасному етапі, після так званого фабриляційного періоду, здійснюється за певними принципами, має власні форми і моделі функціонування.

Основні принципи підприємництва:

1. Вільний вибір діяльності.  
2. Залучення на добровільних засадах для підприємницької діяльності майна і коштів фізичних і юридичних осіб.

3. Самостійне формування виробничої програми та інших видів діяльності.

4. Вибір постачальників ресурсів і споживачів продукції та послуг, які продукує підприємство.

5. Вільне встановлення цін на продукцію та послуги відповідно до чинного законодавства.

6. Вільний найм працівників для здійснення бізнесової діяльності.

7. Залучення і використання природних, трудових, матеріально-технічних, фінансових, інформаційних та інших видів ресурсів, якщо це не заборонено або необмежено чинним законодавством.

8. Вільне розпорядження прибутком, що залишається після сплати всіх платежів до державного та місцевого бюджетів згідно з законодавством.

9. Самостійне здійснення підприємцем зовнішньоекономічної діяльності.

Загальні умови створення і функціонування підприємств визначені Господарським Кодексом України, Законами України «Про власність», «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про оподаткування прибутку підприємств», «Про податок на додану вартість», «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», указами Президента, Декретами Кабінету Міністрів України та іншими нормативними актами.

На даний час визначено основні етапи створення та реєстрації підприємств:

I. **Рішення про створення підприємства:**

- вибір виду діяльності;
- вибір партнерів для засновництва;
- розробка техніко-економічних показників.

II. **Збори засновників:**

- вибір організаційно-правової форми підприємства;
- вибори або призначення керівника підприємства

III. **Підготовка засновницьких документів** (Засновницький договір і статут підприємства).

IV. **Організаційно-підготовча робота:**

- отримання інформації та бланків у реєстраційному відділі органу місцевої влади.

V. **Звернення до нотаріальної контори:**

- нотаріальне засвідчення підписів засновників і керівника створюваного підприємства

VI. **Звернення до органу реєстрації:**

Для того, щоб підприємство виникло, одержало статус юридичної особи, воно повинно пройти державну реєстрацію. Ця процедура обов'язкова. Підприємництво без державної реєстрації розглядається як адміністративне правопорушення, а в окремих випадках трактується як карний злочин.

Порядок державної реєстрації підприємств регламентується Господарським Кодексом України і «Положенням про державну реєстрацію суб'єктів підприємницької діяльності», затвердженим постановою КМУ від 25.05.1998 р.

**Для користі справи хочемо подати сформований перелік найнеобхідніших документів, необхідних для реєстрації підприємства:**

1. Копії паспортів, довідок про присвоєння ідентифікаційного номера засновника, директори, бухгалтера (у тому числі засновників-нерезидентів (фізичних осіб)).

2. Документи, що підтверджують місцезнаходження («юридична адреса») підприємства (якщо такі є).

3. При формуванні статутного фонду майна — перелік цього майна із вказівкою його вартості й вказівкою, який засновник яке майно вносить.

4. Перелік документів, які необхідні від юридичної особи — засновника:

- нотаріально засвідчена копія Свідчення про державну реєстрацію;

- копія довідки з органів статистики;

- копія довідки про узяття на облік як платника податків (ф. 4-ОПП) - завірена в податковій інспекції за місцем видачі (не потрібно, якщо реєстрація нового підприємства відбувається у тому же адміністративному районі, у якому зареєстрована юридична особа - засновник);

— довідка з податкової інспекції про відсутність заборгованості щодо сплати податків (не потрібно, якщо реєстрація нового підприємства відбувається у тому же адміністративному районі, у якому зареєстрована юридична особа - засновник);

— копія установчих документів (не обов'язково);

— рішення (протокол) головного органа юридичної особи (збори засновників/акціонерів) про рішення виступити засновником створюваного підприємства (зразок такого протоколу надається при співробітництві);

Якщо документи створюваного підприємства буде підписувати керівник юридичного засновника — необхідно надати рішення (протокол) головного органа (збори засновників/акціонерів) про призначення керівника юридичної особи засновника, пред'явити нотаріусові Устав юридичної особи, мати при собі печатку. Якщо ж документи створюваного підприємства буде підписувати представник (НЕ керівник) юридичної особи-засновника - необхідно надати нотаріально завірене доручення про надання відповідних повноважень такому представникові (зразок такого доручення надається при необхідності). Доручення повинна бути з печаткою юридичної особи;

— копія паспорта, довідки про присвоєння ідентифікаційного номера особи, що буде підписувати від імені юридичної особи-засновника документи створюваного підприємства (керівника або представника);

— витяг з єдиного державного реєстру підприємств України;

Реєстрація приватного підприємства складається з таких етапів:

— підписання статуту;

— реєстрації в районній державній адміністрації;

— включення підприємства до Єдиного державного реєстру підприємств і організацій України (ЕГРПОУ);

— реєстрація підприємства в районному управлінні Пенсійного фонду України;

— реєстрація підприємства як платника страхових внесків:

1) у Фонді загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття;

2) у Фонді соціального страхування від нещасних випадків на виробництві й професійних захворюваннях України;

3) у Фонді соціального страхування України по тимчасовій втраті працездатності;

— узяття підприємства на облік платником податків у районній державній податковій інспекції;

— одержання дозволу у місцевому відділі УМВС на оформлення замовлення для виготовлення печаток і штампів, а також їхнє виготовлення;

— відкриття підприємством поточного банківського рахунку.

Безперечно, як перелік документів, так і принципи та етапи створення і реєстрації підприємств потребують спрощення і постійного удосконалення.

З метою попередження виникнення проблем у підприємницькій діяльності, пропонуємо для використання майбутнім бізнесменам розроблений кафедрою менеджменту підприємницької діяльності ТДТУ імені Івана Пулюя **декалог підприємця**:

1. Будь передбачливим, а не перестраховальником, будь оптимістом, а не песимістом. Не радій, якщо знайдеш, не сумуй, якщо загубиш.

2. Будь не лише хитрим стратегом-підприємцем, але й справедливим і чесним роботодавцем, будь хитрою людиною, а не доброю лисицею.

3. Будь-яку інтуїцію підтверджуй точними розрахунками. Золото можна знайти і в «болоті»... ринку.

4. В усіх діях користуйся не лише особистим статутом, а й принципами християнської моралі; не роби того комусь, що тобі не миле.

5. Пам'ятай: прибуток залежить не лише від твоєї активності й твого розуму, але й від духовного та морального середовища, яке створюєш навколо себе. Згадай: свита робить короля.

6. Перед початком кожної справи проаналізуй, що з твоєї ініціативи будуть мати ті, хто тобі допомагає. Згадай: що посієш, те й пожнеш.

7. Якщо ти є успішним, ніколи не забувай, що у цьому є велика заслуга поступливих людей з твого оточення. Через те ніколи не забувай про благодійність. Все повернеться сторицею.

8. Підприємець діє, а не пустословить. Слово срібло, а мовчання не лише золото, а й інтригуюча здогадка для партнера.

9. Підтримуй доброзичливі й стабільні стосунки з партнерами. Використавши їх можливості, не забувай віддячити. Пам'ятай, що з цієї криниці можливо ще доведеться пити воду. Справді, люди не гори — зустрічаються.

10. Талант і геніальність підприємця, бізнесмена у багатьох випадках визначається вмінням пристосовувати й використовувати чужі ідеї для своєї проблеми.

В інтернет виданнях розміщено багато різноманітних порад, рекомендацій щодо попередження, пом'якшення та вирішення управлінської проблематики якими мистецьки користувався Р. Яремчук. Наприклад, в умовах виникнення заборгованості із заробітної плати, іншої проблематики у цій сфері самодіяльні автори, інтернет видання пропонують для розгляду **7 міфів про зарплату**:

#### МІФ № 1

Переговори про зарплату під час найму людини — це торг. Якщо правильно торгуватися, то можна зекономити на зарплаті працівника.

#### МІФ № 2

Із зростанням зарплати потрібно підвищувати вимоги до фахівця, який претендує на посаду.

#### МІФ № 3

На ринку можна знайти людей на зарплату, зазначену в salary survey.

#### МІФ № 4

Якщо людину мотивують тільки гроші, її не слід брати на роботу.

#### МІФ № 5

Преміювання має бути регулярним та суттєвим.

#### МІФ № 6

Якщо зарплату працівника цілковито прив'язати до результату, то це підвищить продуктивність його праці.

#### МІФ № 7

Європейські менеджери коштують дорожче від російських керівників.

Г. Маккей каже: «Якщо Ви не ставите перед собою мети, Ви ніколи її не досягнете. Мета — це мрія, яка

повинна здійснитися до визначеного терміну.» Ми хочемо доповнити відомого економіста. Якщо Ви не усвідомите сутності проблематики, пов'язаної з її реалізацією та не матимете засобів, програми чи шляху досягнення цієї мети, то.... точно вона буде для Вас недосяжною. Нами хочеться привести для прикладу концептуальні засади формування тематики курсу.

Вивчати курс: «Проблеми теорії і практики менеджменту» в умовах організації підприємницької діяльності без розгляду принципів дії їх виживання, справа не завжди в'ячна. Згідно з енциклопедичним словником, проблема (від грецького *problema* — задача) в широкому розумінні — складне теоретичне або практичне питання, яке вимагає вивчення і розв'язання: в науці — ситуація, що виступає у вигляді протилежних позицій в поясненні тих чи інших явищ, об'єктів, процесів, що вимагають адекватності теорії для її розв'язання.

Загалом в контексті теорії управління проблемами вивчають в суспільних, технічних і біологічних системах. (Шляхи розв'язання найважливіших проблем на макро і мікрорівнях та класифікацію найважливіших чинників на прикладі дестабілізації економіки в Україні див. табл. 1). В суспільних системах дотичними до нашої мети є:

- політичні та економічні проблеми;
- фінансово-валютні проблеми;
- статистичні проблеми;
- соціальні проблеми;
- екологічні проблеми;
- інституційні проблеми тощо.

Природа виживання проблем у контексті загальної теорії і практики менеджменту передбачає, як ми зауважували, їх місце як на макрорівні, так і на мікрорівнях.

Наприклад, чинниками дестабілізації у нашій державі на макро- і мікрорівнях виступають: низька конкурентнос-

Таблиця 1

## Класифікація найважливіших чинників макро- та мікроекономічної дестабілізації в Україні

Економічні	Валютні та кредитно-фінансові	Соціальні	Інституціональні	Політичні
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низька конкурентоспроможність української економіки.</li> <li>2. Істотне подорожчання цін на імпорتنі енергоносії.</li> <li>3. Неefективне їх використання (дуже велика енергомісткість базових галузей).</li> <li>4. Втрата іміджу надійного партнера із транспортування газу.</li> <li>5. Погіршення зовнішньої кон'юнктури і втрата українськими експортерами частини зовнішніх ринків.</li> <li>6. Прогресуюче старіння основних фондів.</li> <li>7. Зниження рентабельності в базових галузях економіки, що не дозволяє їм реінвестувати в модернізацію виробництва, в розширення ринків збуту.</li> <li>8. Стан платіжного балансу.</li> <li>9. Задовлення збільшеного внутрішнього попиту за рахунок імпорту, що призводить до погіршення торгового балансу.</li> <li>10. Скорочення ВВП і, як наслідок, падіння економічного росту.</li> <li>11. Відсутність стимулів для інноваційної діяльності.</li> <li>12. Заморожування процесу приватизації.</li> <li>13. Тривала нерозвиненість малого і середнього бізнесу (МСБ).</li> <li>14. Тінізація економіки і корупція.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність чіткої податкової політики.</li> <li>2. Фінансова нестабільність як корпоративного, так і банківського секторів (банки видають кредити на 10–15 років, а ресурси привертають на 1–2 роки, max — на 5 років).</li> <li>3. Збільшення корпоративних боргів на тлі погіршення фінансових результатів діяльності підприємств.</li> <li>4. Ускладнення процедури отримання кредитів, особливо для МСБ.</li> <li>5. Вкрай низький рівень доходів підприємств на тлі лавиноподібного зростання заощищень.</li> <li>6. Уповільнення притоку ПП.</li> <li>7. Різне підвищення тарифів на залізничні перевезення.</li> <li>8. Зняття пільг з усіх СЕЗ і ТПР.</li> <li>9. Неefективна політика ціноутворення в сільському господарстві:             <ul style="list-style-type: none"> <li>— введення мінімальних закупівельних цін на молоко, пшеницю, ячмінь;</li> <li>— обов'язкова реєстрація в Аграрному фонді експортних контрактів щодо зерна;</li> <li>— збільшення держ. субсидій і пільг;</li> <li>— велика кількість державних інститутів (Аграрний фонд, Аграрна біржа, ДАК «Хліб України», Держрезерв), які діють неринковими методами</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формування соціально-споживчої моделі розвитку.</li> <li>2. Низький рівень продуктивності праці.</li> <li>3. Проблема кваліфікації трудових ресурсів.</li> <li>4. Дефіцит Пенсійного фонду (3,5%), який фінансується з держбюджету.</li> <li>5. Зростання пенсій швидше за зарплатню.</li> <li>6. Зниження мотивації до праці.</li> <li>7. Зростання номінальних доходів населення і, як наслідок, інфляційний процес.</li> <li>8. Низький рівень життя населення.</li> <li>9. Значне розшарування суспільства.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Слабкість системи держуправління.</li> <li>2. Відсутність механізмів узгодження дій органів влади і контролю.</li> <li>3. Політичний популізм.</li> <li>4. Нестабільність інституту власності:             <ul style="list-style-type: none"> <li>— з 1 січня 2007 р. продовження мораторію на продаж землі сільгоспризначення, скасування якого чекали згідно з Перехідним положенням Земельного кодексу;</li> <li>— загроза перегляду підсумків приватизації (реприватизація).</li> </ul> </li> <li>5. Невиділення бізнесу від влади.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Складнощі проведення політреформи, за якою Президент позбавляється ряду повноважень.</li> <li>2. Існує небезпека, що вибори — 2009 знову призведуть до блокування початку реформ.</li> <li>3. Відсутність зрозумілих і реалістичних цілей.</li> <li>4. «Роздутий» держапарат.</li> <li>5. Некомпетентність багатьох керівників.</li> <li>6. Погіршення відносин з РФ (Чорноморський флот, делимітація кордонів в Азовському морі, торговельні війни).</li> </ol>

проможність економіки, відсутність досконалої податкової політики, формування соціально-споживчої моделі розвитку, стабільність системи державного управління тощо.

Як відомо, на загадану проблематику в масштабах держави впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори. Відповідно, проблеми набувають внутрішнього і зовнішнього характеру.

Розв'язання кризових проблем в будь-якій сфері суспільного життя: економіці, політиці, соціальній сфері, тощо передбачає впровадження певних заходів.

Наше завдання - дати найнеобхідніші знання з досвіду розв'язання проблем теорії і практики менеджменту в умовах організації підприємницької діяльності. Власне ці обставини обумовили тематику курсу від концепції життєвого циклу підприємства, та її використання в побудові системи управління до антикризового управління підприємством та банкрутством.

Звичайно, наші скромні доповнення до праці Р. Ю. Яремчука «Уроки менеджменту», які виконані у коректній формі не можуть повною мірою розкрити проблематику у цій науці. В свою чергу, критичні зауваження на адресу книги не можуть змінити загальної позитивної оцінки «Уроків», які суттєво збагачують теорію і практику менеджменту та навчально-методичну базу цього предмету та безумовно використовуватимуться у навчальних процесах.

Богдан Андрушків,  
д-р екон. наук, професор,  
заслужений діяч науки і техніки України,  
академік Академії економічних наук України  
Завідувач кафедри менеджменту  
підприємницької діяльності Тернопільського  
державного технічного університету ім. І. Пулюя