



РІВНІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Лекція 7

Зміст лекції



- Управління ресурсами підприємства.
- Управління на рівні держав.
Історичні приклади.

Одна з головних цілей управління на підприємстві — забезпечення раціонального розподілу ресурсів між напрямками діяльності та їх ефективного використання для якнайкращого досягнення поставлених стратегічних цілей.

Управлінські рішення щодо ресурсів стосуються:

- визначення перспективних потреб підприємства в ресурсах всіх необхідних видів;
- розрахунок припустимих ресурсних обмежень і формування прогресивних норм витрат ресурсів різних типів;
- визначення можливостей збалансування обсягів і складу, термінів постачання з динамікою використання;
- розробка заходів щодо раціонального транспортування, зберігання та використання;
- використання підходів з позиції логістики у менеджменті підприємства.



Керівництво підприємства на основі сформованого портфеля замовлень визначає кількість, якість, структуру, ціни, терміни постачань і постачальників за окремими видами ресурсів, запланованими до використання для виготовлення необхідної продукції.



Зараз спостерігається інтенсивна пропозиція різних ресурсів. Тому основна увага в управлінні ресурсами приділяється вибору найбільш привабливих ринків, які б характеризувалися широким набором варіантів “ціна – якість”, поєднанням взаємодоповнюючих ресурсів, географічною розмаїтістю і т.д.



Дефіцит окремих ресурсів намагаються перебороти різними шляхами (розвиток ресурсозберігаючих технологій, використання штучних матеріалів і т.д.), однак не завжди ці міри дозволяють досягти бажаного результату.

Принципова схема структури та взаємозв'язку ресурсів підприємства



- 
- Окремо варто розробляти заходи щодо:
- зниження потреби в ресурсах;
 - підвищення якості ресурсів;
 - підвищення рівня ефективності використання ресурсів;
 - оптимізації витрат часу та грошей на розробку та здійснення ресурсних стратегій.

Реалізація ресурсних стратегій означає також формування нового або перетворення наявного виробничого потенціалу підприємства.



Основними групами ресурсів є:

- матеріально-сировинні,
 - трудові
 - енергетичні,
 - інформаційні,
 - фінансові,
- технічні та технологічні.

Фінансові ресурси

Джерелами формування фінансових ресурсів є власні джерела (прибуток, амортизація, випуск нових акцій, реалізація/вилучення основних фондів тощо) і позичкові (нові боргові зобов'язання у вигляді довго- та короткострокових кредитів, застав, векселів тощо). Головна мета— оптимізація обсягів фінансових ресурсів задля загального поліпшення фінансового забезпечення організації.

Стратегії фінансування



□ Кейс про факторинг

- Укрсоцбанк в 2009 році залишався одним із лідерів з надання факторингових послуг.
- Банк надавав послуги факторингу як на внутрішньому, так і міжнародному ринках.
- Укрсоцбанк – єдиний в Україні банк, який є членом найбільшої міжнародної організації факторингу FCI (Factors Chain International). Члени цієї організації здійснюють близько 60% всіх факторингових операцій світу. Мати членство в FCI означає необхідність із року в рік підтримувати та підтверджувати свій професійний рівень виконанням певного переліку вимог, серед яких: відповідність міжнародним стандартам (відповідно до нормативних документів), якість сервісу, обсяги транзакцій, тощо. З кожним роком імідж банку на ринку міжнародного факторингу та рівень міжнародного факторингового обслуговування в Укрсоцбанку значно підвищується.
- млн.грн., з них:
 - • 1 825,9 млн.грн. – послуги внутрішнього факторингу;
 - • 37,7 млн.грн.- послуги міжнародного факторингу.
- В результаті проведеної роботи банк за 2009 рік отримав прибуток в сумі 39 млн.грн.

Інформаційні ресурси



«Кто владеет информацией, владеет миром».

Чтобы успешно вести бизнес, важно не только иметь нужную информацию, но и получать ее гораздо раньше конкурентов.



- Двести лет назад Наполеон проигрывал англичанам Битву при Ватерлоо. За сражением внимательно наблюдали Натан и Якоб Ротшильды. Едва убедившись, что Наполеон проигрывает сражение, Натан, загоня дорогих лошадей, сам мчится в Лондон. Утром Натан Ротшильд явился на Лондонскую биржу. Он был единственным в Лондоне, кто знал о поражении Наполеона. Сокрушаясь по поводу успехов Наполеона, он немедленно приступил к массовой продаже своих акций. Все остальные биржевики сразу же последовали его примеру, так как решили, что сражение проиграли англичане. Английские, австрийские и прусские ценные бумаги дешевели с каждой минутой и: оптом скупались агентами Ротшильда. О том, что Наполеон проиграл битву, на бирже узнали лишь через день. Многие держатели ценных бумаг покончили с собой, а Натан заработал миллионы. Реальная информация, полученная раньше других, позволила Ротшильдам вести беспроигрышную игру на бирже. Ротшильды не только придумали знаменитую фразу "Кто владеет информацией, тот владеет миром", они делали все, чтобы вся ценная информация попадала в первую очередь к ним.

Інформаційні ресурси

Дуже специфічним ресурсом сучасного виробництва стає інформація, що є умовою та елементом будь-якої виробничої діяльності. Інформацію називають ресурсом XXI століття. Високими темпами розвиваються ринки інформаційних ресурсів.

Інформація як ресурс має найбільшу цінність у вигляді:

- даних про ринки збуту, про потреби та т.і.;
- науково-технічних розробок нових продуктів, матеріалів, технологій;
- методик сучасних форм і методів планування, контролю, аналізу;
- розробок щодо організації виробництва, праці та управління;
- пакетів програм для обробки економічної, науково-технічної, соціально-політичної інформації для підтримки системи прийняття рішень;
- документів (законів, інструкцій тощо), які регулюють діяльність підприємства та його зв'язки із середовищем;
- банків даних і знань загального та спеціального спрямування

- 
- Жодне підприємство не має змоги самотійно задовольняти всі свої інформаційні потреби за рахунок внутрішніх джерел. Більшість інформаційних ресурсів отримується на відповідних ринках.



Як і будь-яка інша ресурсна стратегія, інформаційна стратегія має містити такі складові:

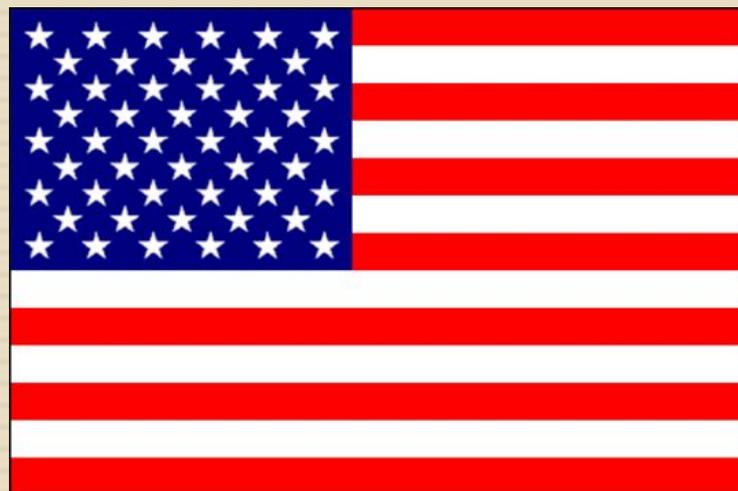
- обсяг та тип необхідної інформації,
- джерела формування та поповнення,
- напрямки використання,
- варіанти розподілу.

- 
- Приймаючи рішення щодо змісту інформаційної ресурсної стратегії, потрібно враховувати інтереси користувачів, а також вимоги щодо оприлюднення, «прозорості» інформації про діяльність організації.
 - Опанування прийомів формування інформаційних стратегій — нагальна проблема будь-якої організації, оскільки інформація — це предмет та продукт управлінської праці.
 - Інформаційні ресурсні стратегії створюють підстави для визначення необхідної для нормального функціонування організації кількості менеджерів різних рівнів, а також формують вимоги для технічного та програмного забезпечення діяльності організації.

п. 2.1



“Новый курс” Рузвельта



Великая депрессия 1929-1933

годов в США. Причины, последствия. Новый курс

Рузвельта

Великая депрессия (англ. Great Depression) — рецессия мировой экономики, начавшаяся в большинстве мест в 1929 году и закончившаяся в начале 1933. Однако вплоть до 1945 года мир выходил из депрессии, поэтому 1930-е годы в целом считаются периодом Великой депрессии.

Сильно затронул наиболее развитые страны, включая США, Канаду, Великобританию, Германию и Францию, но коснулся и других государств. В наибольшей степени пострадали промышленные города, в ряде стран практически прекратилось строительство. Из-за сокращения платёжеспособного спроса, цены на сельскохозяйственную продукцию упали на 40—60 %.



Предшествовали Великой депрессии события Биржевого краха США 1929 г., а именно: обвальное падение цен акций, начавшееся в «Чёрный четверг» 24 октября 1929 г. и принявшее катастрофические масштабы 28 и 29 октября.

Кейнсианское объяснение - нехватка денежной массы. В результате ограниченности денежной массы и роста товарной массы возникла сильная дефляция — падение цен, которое вызвало финансовую нестабильность, банкротство многих предприятий, невозврат кредитов. Мощный мультипликативный эффект ударил даже по растущим отраслям.

Марксизм — очередной кризис
перепроизводства, присущий капитализму.

Биржевой пузырь — инвестиции в
производство сверх реальной необходимости.

Стремительный прирост населения.

Закон Смута-Хоули (1930 г.). Лишь в середине
30-х гг с принятием Закона о соглашениях о
взаимной торговле, существенно снизившего
таможенные пошлины, международная торговля
начала восстанавливаться, оказывая позитивное
влияние на мировую экономику.



Первая мировая война также послужила одной из причин великой депрессии — американская экономика была сначала «накачана» военными заказами правительства, которые после окончания Первой Мировой резко сократились, что привело к рецессии в АПК страны и смежных секторах экономики.



Маржинальные займы. 24 октября 1929 нью-йоркские брокеры, которые выдавали маржевые займы, стали массово требовать уплаты по ним. Все начали избавляться от акций, чтобы избежать уплаты по маржевым займам. Это вызвало нехватку средств в банках по тем же причинам и привело к краху 16 тысяч банков.

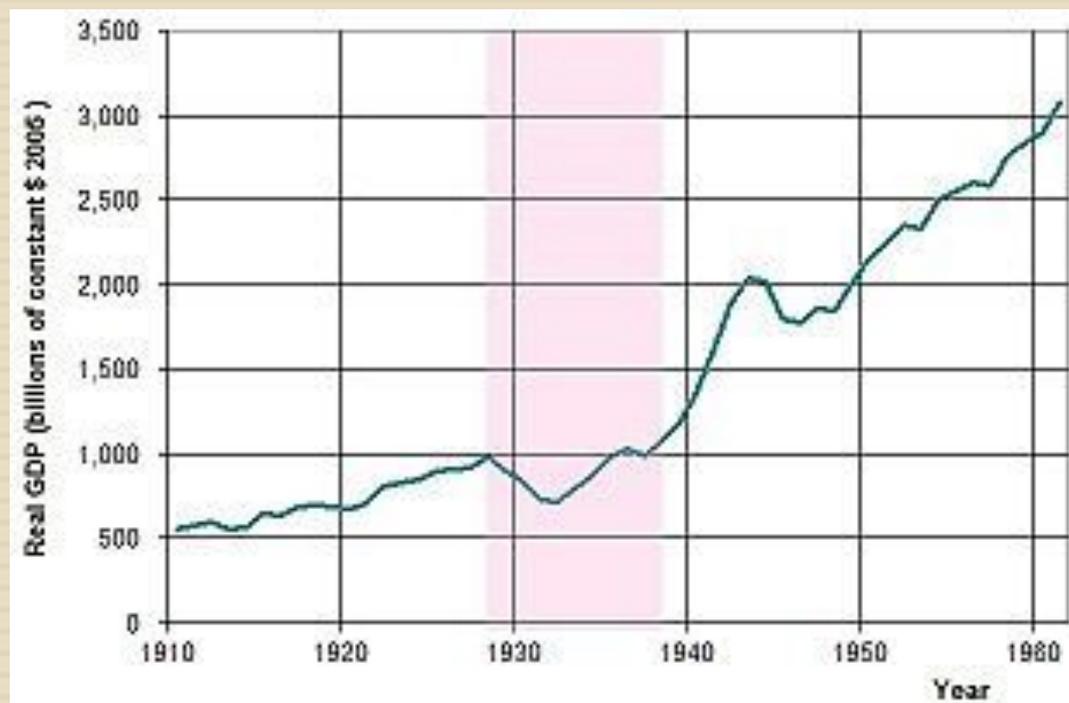
Последствия Великой депрессии

- ✓ уровень промышленного производства был отброшен на 30 лет назад;
- ✓ естественный прирост населения в США резко снизился;
- ✓ ухудшилось положение фермеров, мелких торговцев, представителей среднего класса. Многие оказались за чертой бедности;
- ✓ доход на душу населения снизился на 45%;

- ✓ безработица к 1933 году достигла 25 % трудоспособного населения (работы лишились около 13 миллионов амери



- ✓ ВВП в 1930-1931 годы падает.



ВВП США в 1910–60 гг,
года Великой депрессии (1929–1939) выделены

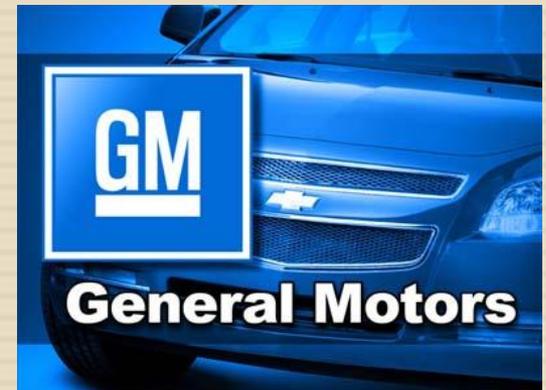
- ✓ Запасы промышленности в сравнении с 1930 годом потеряли 80% своей стоимости, цены на сельскохозяйственные товары с 1929 года снизились более чем вдвое. За три года обанкротились 40% банков, денежная масса сократилась по номиналу на 31%

- ✓ Падение курса акций продолжалось безостановочно три года:

акции «United Steel»
подешевели в 17 раз,



«General Motors» - в 80 раз,



«Chrysler» - в 27 раз

CHRYSLER

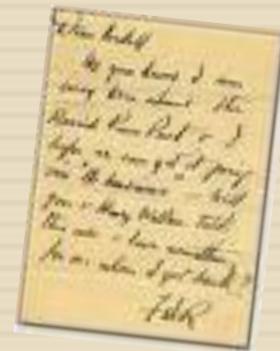




В этих условиях на президентских выборах 1932 г. победу одержала демократическая партия во главе с Ф. Рузвельтом (1882-1945) предложившим стране серию реформ, известных как “новый курс”.

Теоретическую основу “нового курса” составили воззрения английского экономиста Джона Кейнса.

- *Экономическая ситуация в стране диктовала необходимость начать реформы с решения кредитно-финансовых проблем. По инициативе Ф. Рузвельта конгрессу был предложен “чрезвычайный закон о банках”*



- *Законом предписывалось открывать банки только тогда, когда их состояние будет признано “здоровым”. Экспорт золота запрещался. Специальный указ предписывал гражданам США обязательную сдачу золотых запасов на сумму свыше 100 долларов.*





- *Вслед за этим правительство Ф. Рузвельта наложило эмбарго на золото, циркулирующие между США и заграницей*



- *Вторым важнейшим банковским законом стал закон о банковской деятельности , принятый 16 июня 1933 г., по которому разделились депозитные и инвестиционные функции банков, была создана Федеральная корпорация страхования депозитов.*



□ Закон установил, что депозиты размером до 10 тыс.\$ подлежат страхованию на 100%, от 10 до 50 тыс.\$ - на 75%, а свыше 50 тыс.\$- на 50%.

Общественное доверие к банковской системе стало быстро восстанавливаться. В январе 1934 была проведена девальвация доллара.

- *Была начата чеканка серебряной монеты, в стране вводился биметаллизм. Девальвация доллара, изъятие монетного золота из частных рук, облегчение доступа к кредиту способствовали повышению цен и создали механизм инфляционного развития американской экономики одновременно давая тем самым в руки государства средства для проведения реформ в других отраслях.*



- *Особое место в системе реформ “нового курса” занимало учреждение Гражданского корпуса сохранения ресурсов! По предложению Ф. Рузвельта конгресс принял закон о направлении безработных городских юношей на работу в лесные районы.*

□ *Уже в начале лета 1933 г. были созданы лагеря на 250 тыс. молодых людей в возрасте от 18 до 25 лет из семей, получающих помощь, а также безработных ветеранов.*



- *Эффект от создания лагерей превзошел ожидания Ф. Рузвельта. К 1935 г. лагеря были расширены вдвое - до 500 тыс. человек. Всего в них побывало около 3 млн. человек.*

Силами лагерной молодежи были созданы лесонасаждения (высажено 200 млн деревьев), построено значительное число мелиоративных сооружений, мостов, проложены тысячи километров дорог и сделано многое другое .





- *Важным законом, способствовавшим выходу из экономического кризиса, стал закон о восстановлении промышленности. В соответствии с ним предпринимателям в каждой отрасли промышленности предлагалось добровольно объединиться и выработать “кодексы честной конкуренции”.*

- По подсчётам экономистов-исследователей Великой депрессии Коула и Оханиана, без мер администрации Рузвельта по сдерживанию конкуренции уровень восстановления 1939 года мог быть достигнут пятью годами раньше.

- *Для проведения закона в жизнь создавалась Национальная администрация по оздоровлению промышленности во главе с генералом Х. Джонсоном. Закон о восстановлении промышленности затронул и трудовые отношения .Он предоставил рабочим право участия в коллективных договорах и профсоюзах.*

В законе определялись три основных условия труда:

- 1) минимальная заработная плата в размере 12-15 долл.в неделю.*
- 2) максимальная продолжительность рабочего дня -8ч.*
- 3) запрещение детского труда.*

- *Методология, стратегия и тактика реформ в рамках “нового курса” продемонстрировали особую роль государственного регулирования в системе капиталистического хозяйства и показали, что гибкое и умеренное регулирование экономики, социальной и политической сфер, особенно в трудные периоды развития страны, является жизненно необходимым.*

Использована литература:

- Фридман, М. Монетарная история Соединенных Штатов, 1867-1960 / М. Фридман. – Ваклер, 2007. - 861 с.
- Гэлбрейт, Дж. Великий крах 1929 года. / Дж. Гэлбрейт. – Минск: Попурри, 2009. – 255 с.
- Википедия [Электронный ресурс] / Великая депрессия – Режим доступа:
http://ru.wikipedia.org/wiki/Великая_депрессия. -
Дата доступа: 09.12.2010.

П. 2.3 Опыт государственного регулирования кризисных ситуаций в Германии

*Людвига Эрхарда (1897-1977),
ученого и политика, второго
канцлера ФРГ, заслуженно
называют “архитектором
германского чуда”.*





Послевоенное состояние экономики Западной Германии было плачевным. Большая часть промышленности разрушена, сохранившиеся предприятия владели жалкое существование.

Количество денег, находившихся в обращении, во много раз превышало наличные товарные резервы. Инфляция достигла 600% по отношению к довоенному уровню. Мелкие и средние слои населения в итоге войны разорились, оказались дезориентированными и не уверенными в будущем.



В этих условиях Л. Эрхардом были разработаны и проведены реформы, направленные на выведение страны из глубочайшего экономического и социального кризиса, благодаря им за короткое время (около 10 лет) произошло “немецкое чудо”, превратившие Германию в процветающее государство.





По своим теоретическим установкам концепция “социально рыночного хозяйства” была по существу творческим подходом, учитывающие конкретные германские национальные и исторические условия, кейнсианскую теорию косвенного регулирования.

Л. Эрхард исходил из идеи сильного государства как конституирующей, управляющей и регулирующей силы, способной формировать общество.

Государство активно вмешивалось в экономические процессы, но направление, характер, способы вмешательства были четко ориентированы на формирование рыночной экономики, основанной на частной собственности на средства производства и защищенной законодательной системой власти.

Первым мероприятием, проведенным в июле 1948 г., была денежная реформа. Её цель – избавление от обесцененных денег и создание твёрдой валюты. Денежная реформа явилась важной предпосылкой модернизации всего экономического механизма германской экономики. Декретом были введены новые деньги - дойчмарки.





Законом о принципах хозяйственной структуры и политики цен отпускались ценовые квоты, отменялись административное распределение ресурсов и многочисленные нормативные документы, регулировавшие до этого экономические отношения.



Несколько позже были приняты законодательные акты о кредитной и налоговой политике, о мерах против произвольного завышения цен, антимонопольные и антикартельные указы и др. Периодически публиковались каталоги «уместных цен», т.е. учитывающих состояние покупательной способности большинства жителей ФРГ.



Большое внимание уделялось малому и среднему бизнесу. Уже в 1953 г. на предприятиях с числом сотрудников до 500 человек работало до 50.8% всех занятых и производилась половина промышленной продукции.

По мнению Л. Эрхарда, социальная политика государства должна быть политикой для миллионов. Она призвана обеспечить, с одной стороны, защиту и поддержку слабых, а с другой создание благоприятных условий для активного развития сильных, т.е. лиц способных самостоятельно добиться успехов в жизни.

*Положительную роль в преодолении
кризиса в ФРГ сыграло
индикативное планирование.*





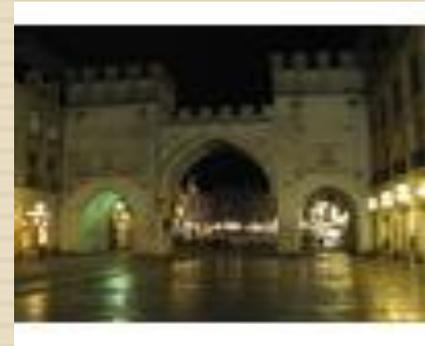
Основу этого успеха, по мнению профессора Д. Валового, обеспечивали следующие факторы

- 1) высокая квалификация разработчиков планов.*
- 2) разнообразие методов и инструментария при реализации этих планов.*
- 3) твёрдость и последовательность профессионального государственного аппарата.*
- 4) выработка широкого национального согласия в отношении главных целей.*

Л. Эрхард: «Для социально рыночного хозяйства определяющие значение имеют не только технические, автоматические механизмы поддержания сбалансированности на рынке, но и духовные и нравственные представления. Одного поддержания равновесия между спросом и предложением через свободное формирование цен мало для оправдания общественного строя или наполнения его идейного багажа».

Антикризисные реформы, разработанные и умело проведённые Л. Эрхардом, не имели бы успеха без активной поддержки общественности, без участия граждан в процессе принятий и реализаций решений по социально-экономическим вопросам, без широкой опоры на разработки и рекомендации учёных своей страны.

В соответствии с законом в ФРГ был образован экспертный совет по перспективам общего экономического развития страны, который разрабатывал необходимые исходные предложения для принятия правительством хозяйственно-политических решений.



Использована литература:

- Антикризисный PR и консалтинг / Ольшевский А. С. СПб: Питер, 2003.432 с.
- Методология антикризисного управления: учебно-практ. пособие / Юн Г.Б. М.: Дело, 2004.432 с.
- Полещук В.М. Правое регулирование несостоятельности (банкротства) // Дайджест журнала "Право и жизнь". М.: ЮНИТИДАНА, 2005.38 с.