

Stanisław MARCINIAK
Politechnika Warszawska
Instytut Organizacji Systemów Produkcyjnych

ZARZĄDZANIE W DOBIE KRYZYSU

Streszczenie. Celem pracy jest zwrócenie uwagi na szczególnie ważne aspekty zarządzania organizacją gospodarczą w okresie kryzysu ekonomiczno-finansowego. W pierwszej jego części wskazano najważniejsze cechy kryzysu ostatnich lat. Następnie syntetycznie omówiono nowe paradygmaty ekonomiczne. Określono towarzyszące im uwarunkowania. W dalszej części pracy wskazano instrumenty zarządzania w dobie kryzysu oraz warunki osiągania efektywności ekonomicznej funkcjonowania przedsiębiorstw w czasie kryzysu.

Słowa kluczowe: kryzys gospodarczy, zarządzanie przedsiębiorstwem, paradygmat ekonomiczny

MANAGEMENT IN THE AGE OF CRISIS

Summary. The main object of the paper is to focus on the most important aspects of company management in the time of economic-financial crises. In the first chapter the major attributes of the crisis last few years were presented. Next new economic paradigm were synthetic described. Its conditions were characterised. Next the instruments proper for the crisis management were discussed. At the end of the chapter the economic efficiency of company operating in current period of time were presented.

Keywords: economic crisis, enterprise management, management paradigm

1. Cechy kryzysu ekonomiczno-finansowego w latach 2008 – 2012

Przystępując do analizy zależności pomiędzy gospodarką a zarządzaniem w dobie kryzysu ekonomiczno-finansowego, najpierw należałoby określić cechy takiego kryzysu.

W historii gospodarczej możemy zauważyć, że każdy z występujących kryzysów charakteryzował się innymi cechami. Tak też jest w przypadku kryzysu ekonomiczno-finansowego występującego w gospodarce światowej w latach 2008 – 2012, który bardzo trudno jest porównać z klasycznym kryzysem gospodarczym lat trzydziestych XX wieku, czy też kryzysem naftowym lat siedemdziesiątych XX wieku. Za główne cechy kryzysu ekonomiczno-finansowego w latach 2008 – 2012 należy uznać:

- załamanie się rynków finansowych, w konsekwencji czego nastąpiła zmiana paritetów walutowych i polityki fiskalnej,
- duże zadłużenie przekraczające dopuszczalne progi zadłużeniowe, np. 60% PKB w wielu rozwiniętych krajach Europy i świata,
- załamanie tendencji wzrostu produktów globalnych, a w wielu przypadkach nawet ich spadek,
- zmiany strukturalne PKB, np. znaczne ograniczenie inwestycji budowlanych (tzw. kryzys nieruchomości w USA), nowe rozwiązania w obszarze energetycznym itp.

Aby poszczególne gospodarki światowe mogły wrócić do stabilizacji ekonomiczno-finansowej, wielu znanych ekonomistów postuluje podjęcie różnych działań. Najczęściej wyodrębniane są cztery problemy, których rozwiązanie determinuje osiągnięcie przyszłego rozwoju gospodarczego, a nie tylko wzrostu. Są nimi:

1. Przyjęcie za priorytetowe osiągnięcie wzrostu realnego nad wirtualnym.
2. Zwiększenie udziału dużych (globalnych) podmiotów gospodarczych w gospodarce danego kraju.
3. Częstsze i głębsze stosowanie instrumentów interwencjonizmu postulowanego przez keynesistów.
4. Umiejętne zarządzanie gospodarką poprzez przyjęcie występowania głębszych bądź płytszych cykli koniunkturalnych.

2. Nowe paradygmaty ekonomiczne w dobie kryzysu

Nowe paradygmaty ekonomiczne wywodzą się bezpośrednio z pojawiających się w ostatnim okresie problemów, których brak konsekwentnego i pełnego rozwiązania powoduje pogłębianie się kryzysu ekonomiczno-finansowego zamiast jego ograniczania bądź zaniku. Paradygmaty te w sposób znaczący wpływają na organizację i zarządzanie działalnością gospodarczą. Pierwszy z nich można sformułować, jako większe niż w poprzednich latach przywiązywanie wagi we wzroście gospodarczym do działalności realnej, głównie o charakterze produkcyjno-usługowym. Powoduje to konieczność:

- ograniczenia działalności wirtualnej, np. o charakterze spekulacyjnym,
- wspomaganie systemami finansowym i fiskalnym przede wszystkim działalności produkcyjno-usługowej,
- ograniczenia łańcuchów transakcyjnych.

Dlatego wszystkie jednostki gospodarcze niezależnie od specyfiki i wielkości powinny uwzględniać w procesach zarówno zarządzania operacyjnego, jak i strategicznego określone powyżej zasady.

Drugim najbardziej dyskusyjnym postulatem przedstawionym przez makroekonomistów jest coraz większa rola w rozwoju gospodarczym dużych podmiotów gospodarczych, zwykle o charakterze globalnym. Kryzys krajów Europy Południowej uzasadniany jest bardzo dużym udziałem małych firm, w wielu przypadkach firm rodzinnych, w produkcji globalnej tych państw. Tutaj podstawowym problemem jest nie tyle wielkość firm, ile specyfika działalności, którą one reprezentują. Działalność ta, np. turystyka, handel, jest bardzo mało odporna na sytuacje kryzysowe i dlatego może pogłębiać kryzys gospodarczy w całym kraju.

Trzeci paradygmat wynika z przyjęcia tezy o załamaniu się wielu praw gospodarki wolnorynkowej (np., że „rynek naprawi się sam” – postulat klasyków). Dlatego coraz większa waga powinna być przywiązywana do stosowania instrumentów interwencjonizmu. Każda z jednostek gospodarczych, niezależnie od wielkości i specyfiki produkcyjnej, powinna umieć znaleźć sobie odpowiednie miejsce na rynku w warunkach stosowania przez państwo czy też banki takich czy innych instrumentów interwencjonizmu.

Ostatni czwarty paradygmat wynika z teorii ekonomii i wpływa bezpośrednio na sposób zarządzania. Dotyczy on przyjęcia tezy, że cykle koniunkturalne będą występować zawsze, a ich głębokość może być różna. Dlatego tworząc dla jednostki gospodarczej pełny cykl zarządzania od operacyjnego do strategicznego, należy przede wszystkim zabezpieczyć dwie jego cechy w dowolnym momencie czasowym – elastyczność oraz adaptacyjność.

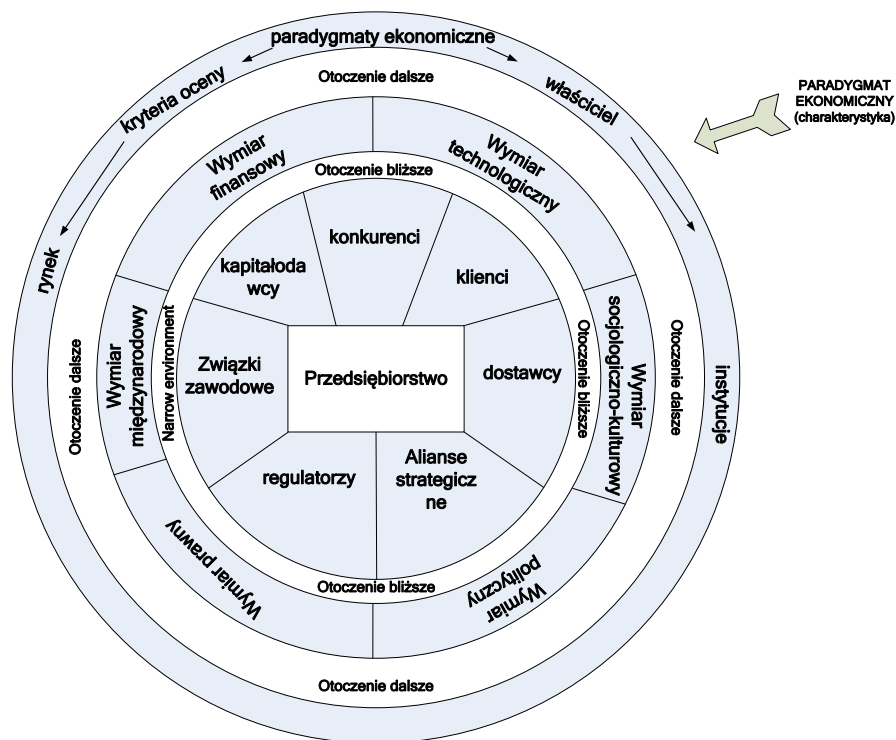
3. Uwarunkowania zarządzania przedsiębiorstwem determinowane przez nowe paradygmaty ekonomiczne

W każdych warunkach gospodarowania istnieją uwarunkowania zarządzania determinowane przez paradygmaty ekonomiczne. Każdy paradygmat ekonomiczny oddziałuje na płaszczyznę ekonomiczną reprezentowaną przez narzędzia, np. kryteria oceny oraz rynek, gdy mamy do czynienia z gospodarką rynkową, oraz na płaszczyznę prawno-organizacyjną reprezentowaną przez właścicieli lub instytucje.

Od momentu sformułowania pierwszych paradygmatów ekonomicznych, co nastąpiło w drugiej połowie XVIII wieku, istniał duży ich wpływ na zarządzanie dowolną jednostką

organizacyjną. Obowiązujące w danym okresie paradygmaty ekonomiczne tworzyły sprzężenie zwrotne w sposób bezpośredni lub pośredni z wszystkimi płaszczyznami otoczenia bliższego i dalszego jednostki organizacyjnej. Otoczenie bliższe tworzy zbiorowość o charakterze grup interesów, taką jak: klienci, dostawcy, konkurenci, sojusznicy strategiczni czy też regulatorzy, zaś otoczenie dalsze określamy za pomocą wymiarów takich, jak techniczny, ekonomiczny, międzynarodowy, polityczno-prawny, czy też społeczno-kulturowy.¹

Wymieniane elementy otoczenia bliższego i dalszego, które zostały zaprezentowane na rysunku 1, stają się w gospodarce rynkowej wyznacznikami determinant zarządzania przedsiębiorstwem. Ich zmiany w czasie, które ostatnio ze względu na zjawiska kryzysowe w gospodarce mają charakter przyspieszony, wymuszają konieczność zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem, znacznie utrudniając sposób optymalnej realizacji tego procesu.



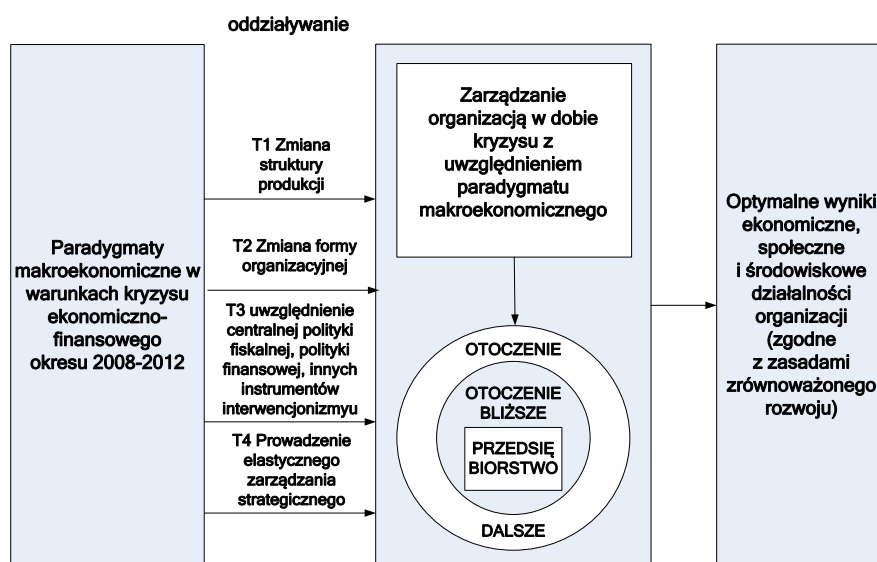
Rys. 1. Sposób wzajemnego oddziaływania paradygmatu ekonomicznego, otoczenia dalszego i otoczenia bliższego na organizację

Fig. 1. Impact of economic paradigm, nearer and further environment on organisation

Źródło: Marciniak S.: Economic Paradigm Of The Economy And Dilemmas Of The Modern Manufacturing Enterprises (Analysis Of Dependence In Polish Economy). Materiały Konferencji Międzynarodowej VII-th Academic and Research Conference „Modern management: problems and perspectives”. Saint-Petersburg State University of Engineering and Economics, Saint-Petersburg 2012.

¹ Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2004, s. 74-82.

Po określeniu wzajemnego oddziaływania paradygmatu ekonomicznego, otoczenia dalszego i otoczenia bliższego na organizację, można przedstawić oddziaływanie paradygmatu makroekonomicznego charakterystycznego dla warunków kryzysowych (lata 2008-2012) na zarządzanie organizacją. Taka forma oddziaływania w ujęciu systemowym została przedstawiona na rysunku 2.



Rys. 2. Zależność między uwarunkowaniami rozwoju a wynikami działalności gospodarczej przedsiębiorstwa

Fig. 2. Relationship between development conditions and economic activity of company

Źródło: opracowanie własne.

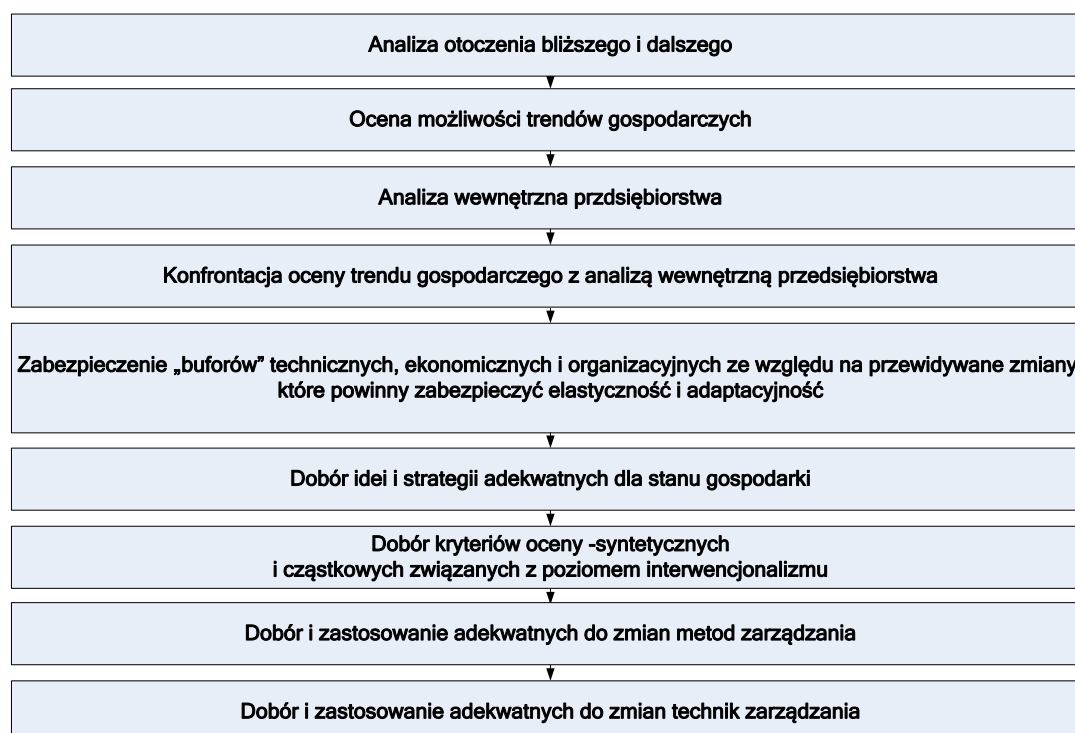
Teoretyczny schemat zależności pozwala na pokazanie, jak daleko sposób zarządzania organizacją w dobie kryzysu zależy od paradygmatów ekonomicznych i jak bardzo uzyskiwane wyniki, głównie ekonomiczne, ale również społeczne i środowiskowe, zależą od umiejętnego zarządzania organizacją. Proces ten staje się znacznie trudniejszy w dobie kryzysu, który charakteryzuje m.in. duża zmienność i nieprzewidywalność.

4. Sposób zarządzania przedsiębiorstwem – określenie idei, metod i technik zarządzania

Jak już zostało stwierdzone we wcześniejszej części artykułu, wybór sposobu zarządzania przedsiębiorstwem w znaczący sposób zależy od warunków ekonomiczno-finansowych, w których ono funkcjonuje. Warunki te determinują zarówno ideę funkcjonowania, paradygmaty, stosowane metody, jak i techniki zarządzania. Wyraża się to na przykład poprzez przyjmowanie różnych kryteriów oceny działalności – maksymalne

zwiększanie wartości firmy, tak charakterystyczne dla fazy gospodarczego rozwoju, może być zastąpione minimalizacją zmniejszania wartości firmy w warunkach kryzysu gospodarczego, czy też finansowego. Dlatego bardzo cenną rzeczą wydaje się przyjęcie idei, metod i technik zarządzania przedsiębiorstwem w różnych warunkach funkcjonowania, która powinna mieć charakter uniwersalny.

Proponowana metodyka powinna składać się z kilku etapów, które zostały przedstawione na rysunku 3.



Rys. 3. Metodyka doboru idei, metod i technik zarządzania przedsiębiorstwem w zmieniających się warunkach ekonomicznych

Fig. 3. Procedure of defining the idea, methods and techniques of company management in changeable economic conditions

Źródło: opracowanie własne.

Postępując zgodnie z zaprezentowaną metodyką doboru działań, należy najpierw przeprowadzić w wielu przekrojach analizę otoczenia bliższego i dalszego. Dzięki temu stanie się możliwe określenie z większym prawdopodobieństwem przewidywanych trendów gospodarczych, które z drugiej strony są również determinowane przez paradygmaty ekonomiczne, obowiązujące w danym momencie i miejscu. Także prawidłowe przewidywanie i analiza trendu gospodarczego, szczególnie w ujęciu regionalnym, a nie globalnym, zależy w sposób znaczący od stanu dalszego i bliższego otoczenia jednostki gospodarczej, który w bezpośredni i pośredni sposób współzależy od paradygmatów

ekonomicznych. Stan bliższego otoczenia wyznaczają, jak już zostało wspomniane wcześniej, klienci, konkurenci, dostawcy, sojusznicy strategiczni i regulatorzy.

Wyznaczony poprzez wiele zmiennych niezależnych od jednostki gospodarczej trend gospodarczy powinien być skonfrontowany z wynikami analizy wewnętrznej przedsiębiorstwa. Aby to było możliwe, należy wcześniej przeprowadzić analizę wewnętrzną przedsiębiorstwa, która powinna obejmować przede wszystkim zbadanie funkcjonowania zarządu, pracowników oraz obowiązującej kultury. Te trzy elementy tworzą otoczenie wewnętrzne przedsiębiorstwa i w sposób znaczący wpływają na wyniki jego działania. Charakterystyka funkcjonowania zarządu, pracowników, a także obowiązująca w przedsiębiorstwie kultura organizacyjna powinny być absolutnie adekwatne dla istniejącego w danym okresie trendu gospodarczego.

Po przeprowadzeniu konfrontacji przewidywanego lub już istniejącego trendu gospodarczego ze stanem wewnętrznym przedsiębiorstwa należy zastanowić się nad zabezpieczeniem „buforów” technicznych, ekonomicznych i organizacyjnych, niezbędnych do jego skutecznego i efektywnego funkcjonowania w przyszłości. Zabezpieczenie „buforów” technicznych, ekonomicznych i organizacyjnych ze względu na przewidywane zmiany otoczenia wymagają określenia koniecznych rezerw w obszarach:

- zasobowym (kapitał rzeczowy i finansowy, zasoby ludzkie),
- informacyjnym (dotyczącym przede wszystkim zachowania się rynku, współpracujących instytucji, trendu rozwoju naukowo-technicznego w danej dziedzinie itp.),
- zarządzania (szybkości reakcji, elastyczności, adaptacyjności, zwinności itp.).

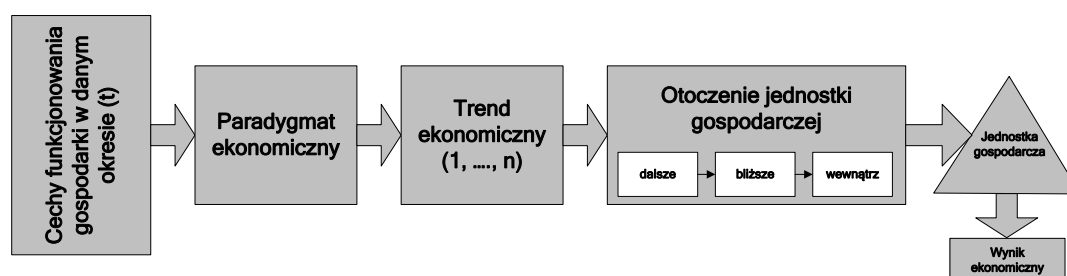
Kolejny punkt metodyki – to konieczność większej lub mniejszej zmiany idei i kryteriów oceny zarówno o charakterze syntetycznym, jak i cząstkowych w warunkach przebiegu kryzysu ekonomiczno-finansowego. Powoduje to konieczność dopasowania sposobów i miar oceny do:

- warunków zewnętrznych makroekonomicznych, takich jak przewidywane zmiany polityki finansowej, fiskalnej, monetarnej itp.,
- warunków zewnętrznych mikroekonomicznych, takich jak przewidywane zmiany popytu i podaży na rynku producenta, konsumenta, konkurencji, aliansów strategicznych, działań regulatorów itp.,
- sytuacji wewnętrznej jednostki gospodarczej, poprzez zmianę sposobów podejmowania decyzji przez zarząd, doształcania, przekwalifikowania lub wymiany pracowników, zmiany kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Konsekwencją tego typu działań powinna być możliwość doboru i zastosowania elastycznych i adekwatnych do zmian metod i technik zarządzania, np. reengineeringu, zarządzania przez zmiany, zarządzania przez cele, zarządzania przez odchylenia itp.

5. Warunki konieczne i dostateczne determinujące efektywność ekonomiczną funkcjonowania w kryzysie finansowo-ekonomicznym

Warunki konieczne i dostateczne determinujące efektywność gospodarowania zależą zawsze od trendów ekonomicznych charakteryzujących procesy makroekonomiczne. Te z kolei są wyznaczone przez stan gospodarki, przewidywanie tendencji rozwoju, a także determinanty obu tych zjawisk. Grupa przyczyn aktualnego kryzysu finansowo-ekonomicznego została omówiona we wcześniejszej części artykułu. Następnym procesów makroekonomicznych jest sposób zachowania się otoczenia dalszego, bliższego oraz otoczenia wewnętrznego organizacji. Zjawisko to ma charakter procesowy, co powinien uwzględniać w swoim działaniu zarząd każdego przedsiębiorstwa produkcyjno-usługowego, które chce uzyskać sukces w czasie kryzysu. W tym celu niezbędne jest również uwzględnianie przez zarządzających powiązań zewnętrznych procesów ekonomicznych z funkcjonowaniem przedsiębiorstw (patrz rysunek 4).



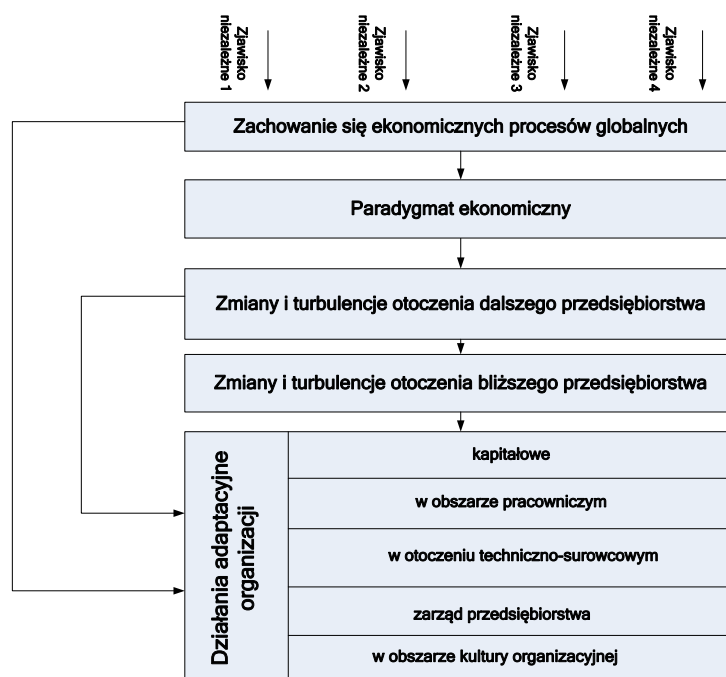
Rys. 4. Procesy makroekonomiczne a funkcjonowanie przedsiębiorstw

Fig. 4. Macroeconomics processes vs. company activity

Źródło: opracowanie własne.

Według literatury przedmiotu,² zgodnie z teorią zarządzania, każdą organizację, w tym również organizację gospodarczą, jaką jest przedsiębiorstwo, tworzy pięć elementów: właściciel, pracownicy, otoczenie fizyczne, zarząd i kultura organizacyjna. Na każdy z wymienionych elementów, zgodnie ze schematem ideowym, oddziałuje otoczenie bliższe i dalsze, które jest zdeterminowane przez obowiązujący w danej gospodarce paradygmat ekonomiczny. Działanie tej zależności można opisać bardziej szczegółowo, czego dokonano wykorzystując rysunek 5.

² Griffin R. W.: op.cit., s. 76.



Rys. 5. Łańcuch uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa (jednostki gospodarczej)

Fig. 5. Chain of conditions for company activity

Źródło: opracowanie własne na podstawie Marciniak S.: Economic Paradigm Of The Economy And Dilemmas Of The Modern Manufacturing Enterprises (Analysis Of Dependence In Polish Economy). Materiały Konferencji Międzynarodowej VII-th Academic and Research Conference „Modern management: problems and perspectives”. Saint-Petersburg State University of Engineering and Economics, Saint-Petersburg 2012.

Zostały na nim zaprezentowane zarówno działania sekwencyjne w ujęciu procesowym, jak i bezpośrednie powiązania istniejące pomiędzy ekonomią a zarządzaniem, co ma miejsce w każdej gospodarce.

Istnienie takiej sytuacji powoduje konieczność zastanowienia się nad problemem, jakie warunki konieczne i dostateczne powinna spełniać organizacja, aby móc właściwie, tzn. zgodnie z zasadą symbiozy, funkcjonować w otoczeniu bliższym i dalszym, a także w warunkach takiego lub innego paradygmatu ekonomicznego, których stan i tendencje są wynikiem np. kryzysu finansowo-fiskalnego.

Za warunki konieczne dla efektywnego i skutecznego funkcjonowania organizacji gospodarczej możemy przyjąć:

1. Adekwatne dla sytuacji obowiązujące ramy prawne i organizacyjne.
2. Dążenie do zniesienia lub znacznego ograniczenia barier rynkowych różnego rodzaju i dzięki temu posiadanie dostępu do rynków nabywców i sprzedawców o charakterze globalnym.

3. Odpowiednią do sytuacji ekonomiczno-finansowej wielkość i jakość zasobów ludzkich, materialnych i finansowych.
4. Odpowiednią z punktu widzenia celów strategicznych kulturę organizacyjną.

Za warunki dostateczne możemy przyjąć spójne i adekwatne do zachowania otoczenia:

1. Zabezpieczenie odpowiednich do sytuacji ekonomiczno-finansowej „buforów” materialnych i pozamaterialnych redukujących ryzyko funkcjonowania.
2. Umiejętny dobór produktów i usług.
3. Adaptację czynnika ludzkiego i technologii do warunków zewnętrznych.
4. Elastyczne i adaptacyjne zarządzanie produkcyjno – marketingowe.

Wymienione warunki w sposób jednoznaczny determinują efektywność ekonomiczną organizacji gospodarczych, pozwalając uzyskać efekt synergii działania, w symbiozie z obowiązującymi w danym okresie paradygmatami ekonomicznymi. Poziom umiejętności współdziałania z paradygmatami określa zwykle granice możliwej do osiągnięcia efektywności ekonomicznej przez daną organizację.

Jak już zostało wcześniej podkreślone, wpływ określonych wcześniej warunków koniecznych i dostatecznych funkcjonowania organizacji gospodarczej na poziom jej efektywności ekonomicznej jest bardzo duży. W sposób realny wyraża się on poprzez dobór adekwatnych do istniejącej sytuacji koncepcji, metod i technik w zakresie zarządzania, inżynierii produkcji oraz metod wytwarzania, z uwzględnieniem stanu i tendencji otoczenia.

W ostatnim okresie pojawiło się wiele teorii, które próbują rozwiązać problem zależności sposobu zarządzania od stanu makroekonomicznego gospodarki. Jedną z takich teorii została opracowana przez R. Florida i opiera się na przyjęciu teorii rozwoju opartej na klasie kreatywnej, uwarunkowaniach 3T oraz jednostkach metropolitalnych.³

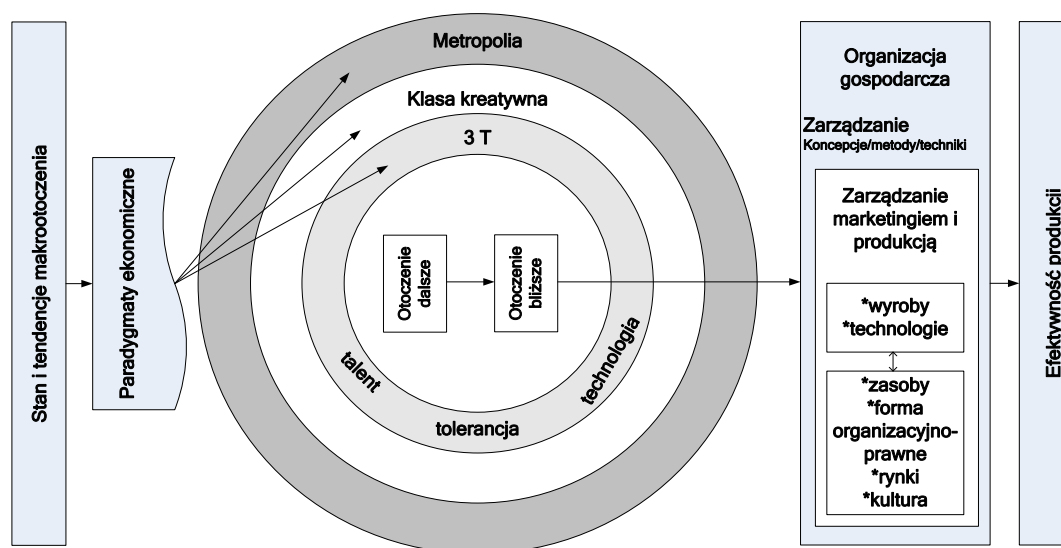
Główna teza przyjęta przez R. Florida, to „Fordyzm już nie żyje. Możliwości rozwoju opartego na wzroście produkcji i rosnącym zużyciu energii dawno się wyczerpały”.⁴ Przyjmuje ona założenie, że opisywaną klasę kreatywną tworzy grupa pracowników wykonująca zajęcia wymagające kompetencji i kreatywności. Ma ona być główną siłą napędową rozwoju miast postindustrialnych. Poza szeroko rozumianą „artystyczną bohemą” do tej grupy zostały zaliczone wolne zawody, naukowcy, wynalazcy, wysokiej rangi menedżerowie.

Koncepcja rozwoju R. Florida oparta jest na trzech T: talentach, technologii i tolerancji. Tylko równowaga tych trzech wymiarów w przyszłym okresie umożliwi rozwój poprzez nowy ład ekonomiczny, którego jądrem są innowacyjne technologie, innowacyjna gospodarka oraz innowacyjne społeczeństwo wyzwolone z ograniczeń i presji przemysłowej gospodarki i społeczeństwa przemysłowego.

³ Florida R.: *Power to the Cities*. Wyd. Polityka, Warszawa 2012.

⁴ *Ibidem*.

Teoria rozwoju prezentowana przez R. Florida wydaje się być bardzo interesująca. Uwzględnienie w procesie podejmowania decyzji wymienionych zasad powinno ułatwić organizacji uniknąć stanu kryzysowego lub przyspieszyć wyjście z niego. Ideowy model zależności występujących między sposobem zarządzania organizacjami gospodarczymi i rozwojem otoczenia został przedstawiony na rysunku 6.



Rys. 6. Zarządzanie organizacją gospodarczą a stan i rozwój otoczenia

Fig. 6. Company management vs. state and development of environment

Źródło: opracowanie własne.

Przez pojęcie koncepcji rozumiemy takie rozwiązania, jak zarządzanie przez cele, zarządzanie przez odchylenia, zarządzanie wiedzą. Metody zarządzania to przykładowo controlling, analizy kosztów, zaś techniki to budżetowanie, benchmarking, techniki doboru struktur organizacyjnych. Klasyfikacja ta przyjmuje za kryterium zakres oddziaływania na funkcjonowanie organizacji.⁵

Aby móc osiągnąć wyższą efektywność funkcjonowania w warunkach zmian w otoczeniu, konieczne jest podjęcie działań adaptacyjnych, często o charakterze restrukturyzacyjnym. Ze względu na złożoność kompleksowości czynników ją determinujących, które zależą przede wszystkim od sytuacji ekonomicznej, wyróżniamy kilka rodzajów możliwych działań adaptacyjnych o charakterze restrukturyzacyjnym, takich jak:

⁵ Na temat koncepcji, metod i technik zarządzania piszą m.in.: Koźmiński A.K.: Zarządzanie. Teoria i praktyka. PWN, Warszawa 2000; Marciniak S.: Controlling. Teoria. Zastosowania. Difin, Warszawa 2008; Mikołajczyk Z.: Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania. PWN, Warszawa 2001; Zieniewicz K.: Współczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2009.

- restrukturyzacja prawno-organizacyjna, np. własnościowa,
- restrukturyzacja produkcyjna (techniczna, technologiczna),
- restrukturyzacja rynkowa,
- restrukturyzacja organizacyjno-produkcyjna.

W wielu przypadkach, aby osiągnąć postawione przed przedsiębiorstwem cele, przede wszystkim o charakterze strategicznym, należy podjąć się przeprowadzenia kilku rodzajów restrukturyzacji.

Przeprowadzone działania powinny być zsynchronizowane czasowo i organizacyjnie oraz zabezpieczone finansowo z warunkami koniecznymi i dostatecznymi przedsiębiorstwa produkcyjnego. Tylko takie kompleksowe i adekwatne do zachowania się otoczenia działanie umożliwi osiągnięcie w przyszłości określonej dla danej organizacji efektywności funkcjonowania, które pozwala przetrwać na rynku. Należy podkreślić, że proces ten jest zależny w sposób bezpośredni od obowiązującego w danym okresie makroekonomicznego paradygmatu ekonomicznego gospodarki. Jest on konsekwencją stanu i tendencji makroekonomicznych w gospodarce, w której działa dana organizacja, np. kryzysu finansowo-ekonomicznego, co ma miejsce aktualnie.

Możliwości poprawy efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem sytuacji gospodarczej otoczenia zależą od:

1. Kompleksowego podejścia do procesu zarządzania.
2. Elastycznego ograniczającego ryzyko decyzyjne podejścia do procesu zarządzania.
3. Zastosowania interdyscyplinarnych narzędzi, np. badawczych, eksperymentalnych, statystycznych.
4. Wykorzystania złożonych metod badawczych np. o charakterze analiz przyczynowo-skutkowych, sekwencyjno-rekurencyjnych, procesowych, systemowych itp.
5. Doboru najnowszych i adekwatnych do sytuacji decyzyjnej technik i metod zarządzania.

Spełnienie wymienionych wyżej pięciu wymagań znacznie zmniejsza ryzyko podjęcia błędnych decyzji, które nie są optymalne ze względu na kształtowanie się bliższego i dalszego otoczenia oraz nie pozwalają na optymalne wykorzystanie posiadanego własnego potencjału. Dobór narzędzi badawczych oraz instrumentów wspomagających proces zarządzania powinien umożliwić poprawę efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa niezależnie od stanu i możliwości rozwojowych gospodarki.

Reasumując, należy jeszcze raz podkreślić, że stan i możliwości rozwojowe gospodarki określają główne kryteria makroekonomiczne: wzrost produktu globalnego, bezrobocie, inflacja oraz stan bilansu płatniczego i handlowego. One też identyfikują fazę cyklu koniunkturalnego, w której znajduje się gospodarka, a przez to bezpośrednio zależne od niej

wielkości popytu oraz stan rynku, co powinno i musi znaleźć bezpośrednie odzwierciedlenie w sposobie zarządzania organizacją gospodarczą, jaką jest najczęściej przedsiębiorstwo produkcyjno-usługowe.

Bibliografia

1. Florida R.: Power to the Cities. Wyd. Polityka, Warszawa 2012.
2. Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2004.
3. Koźmiński A.K.: Zarządzanie. Teoria i praktyka. PWN, Warszawa 2000.
4. Marciniak S.: Economic Paradigm Of The Economy And Dilemmas Of The Modern Manufacturing Enterprises (Analysis Of Dependence In Polish Economy). Materiały Konferencji Międzynarodowej VII-th Academic and Research Conference „Modern management: problems and perspectives”. Saint-Petersburg State University of Engineering and Economics, Saint-Petersburg 2012.
5. Marciniak S.: Controlling. Teoria. Zastosowania. Difin, Warszawa 2008.
6. Mikołajczyk Z.: Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania. PWN, Warszawa 2001.
7. Zieniewicz K.: Współczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2009.