

**Jelena Wiktorowna Szatrowa**

Sankt-Petersburski Państwowy Uniwersytet Ekonomiki i Finansów

---

## STRATEGICZNE PODEJŚCIA DO ZARZĄDZANIA DZIAŁALNOŚCIĄ ANTYKRYZYSOWĄ PRZEDSIĘBIORSTWA PRZEMYSŁOWEGO

---

**Streszczenie:** W artykule omówiono konieczność badania otoczenia, zwłaszcza w okresie kryzysu. Przedstawiono też przedmiot badania otoczenia oraz analizę słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** kryzys, strategia, otoczenie.

Ukierunkowanie działań przedsiębiorstwa na specyficzne warunki otoczenia zawsze jest właściwą organicznie zasadą każdego działania strategicznego. Jednak informacje o najbardziej istotnych warunkach otoczenia i o ich oczekiwanych zmianach stanowią swego rodzaju „surowiec” dla decyzji strategicznych podejmowanych nie tylko przez dobrze prosperujące przedsiębiorstwa, ale i przez przedsiębiorstwa działające w otoczeniu kryzysowym.

Zaleca się dokonanie oceny sytuacji na podstawie analizy takich danych, jak:

- wskaźniki rozwoju gospodarczego branż i regionów, pomoc państwa i akty normatywno-prawne dotyczące wytwarzanych przez przedsiębiorstwo wyrobów oraz stosowanych rodzajów surowców,
- aktualny poziom produkcji krajowej, wielkość importu i eksportu analogicznych produkowanych wyrobów i stosowanych surowców,
- określenie podstawowych charakterystyk rynku dla każdego jego segmentu (elastyczność ukształtowanych cen, potencjalna i realna pojemność rynku, jego nasylenie),
- ogólne informacje o konkurentach (wielkość sprzedaży ogółem i według segmentów rynku, udział ogólny w rynku, cele, zachowanie na rynku, samoocena itd.).

Przez pojęcie ogólnej analizy potencjału przedsiębiorstwa rozumie się ocenę jego zasobów z punktu widzenia możliwości ich wykorzystania do podejmowania decyzji strategicznych. Całościową charakterystykę potencjału przedsiębiorstwa można uzyskać poprzez analizę jego mocnych i słabych stron, która zakłada uzyskanie informacji w następujących kierunkach:

- marketing (działalność rynkowa przedsiębiorstwa, polityka cenowa promocji wyrobów, organizacja zbytu, poziom popytu efektywnego, istnienie produkcji eksportowej itd.),
- produkcja (stan i poziom wykorzystania istniejących mocy, wydajność pracy, kultura technologiczna, istnienie dostawców produkujących dostępne cenowo i akceptowalne jakościowo wyroby itd.),
- działalność naukowo-badawcza (*know-how*, patenty, licencje itd.), nowe opracowania udokumentowane patentami, świadectwami autorskimi itd.,
- finanse (kapitał i jego struktura, wskaźniki rentowności, płynności, stabilności, obrotu itd.), stan rozliczeń i płatności,
- personel (skład personelu z uwzględnieniem wykształcenia zawodowego i kwalifikacji, motywacji do pracy, wzajemnych relacji w zespole, partnerstwa w sprawach socjalnych, ulgi socjalne, zasiłki itd.),
- zarządzanie i organizacja (struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, przepływ informacji, planowanie i kontrola, management finansowy itd.),
- istnienie i skala działalności nieprodukcyjnej (obiekty socjalno-kulturalne, usługowe i mieszkalno-komunalne itd.).

Uzyskanie informacji wyjściowej o stanie otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego przedsiębiorstwa oraz jego ocena z punktu widzenia misji, filozofii i polityki przedsiębiorczości pozwala na ujawnienie słabych ogniw w jego rozwoju strategicznym i na sformułowanie strategicznego statusu konkurencyjnego.

Zlokalizowanie w przekroju faz rozwojowych i sfer funkcjonalnych symptomów kryzysu i ich przyczyn oraz usunięcie na tej podstawie deficytu żywotności przedsiębiorstwa umożliwia ujawnienie i systematyzację problemów jego przeżycia (kryzys taktyczny) i stabilizację działalności w warunkach rynkowych (kryzys strategiczny). W tym celu jest opracowywany (tworzony, strukturyzowany i uzupełniany) katalog problemów zagrażających działalności przedsiębiorstwa, których rozwiązanie wymaga odpowiednich strategicznych innowacji antykryzysowych. Jest to zadanie o szczególnie ważnym znaczeniu, gdyż ciągłość powstawania zagrożeń prowadzi do konieczności ich wielopoziomowej koordynacji i systematyzacji.

Następnie w oparciu o katalog ujawnionych problemów realizowane jest zarządzanie antykryzysową działalnością przedsiębiorstwa. Przy tym, o czym już wspomniano, chodzi nie o działania operacyjne realizowane w ramach bieżącej działalności, lecz o działania szczególne, nadzwyczajne, ukierunkowane na rozwiązanie tego czy innego stricte antykryzysowego zadania. Katalog jest ogniwem łączącym ogólne cele i zamierzenia sformułowane w filozofii przeżycia przedsiębiorstwa i jego misji, z jednej strony, z realizującymi je celowymi programami, kompleksowymi planami, z drugiej strony.

Problemy ujawnione w wyniku kompleksowej analizy, prognozowania i prognozy ekspertów podlegają identyfikacji, w procesie której jednakowe spośród nich są łączone, drugoplanowe zostają wykluczone. Przy tym pojedyncza antykryzysowa innowacja jest rozpatrywana przede wszystkim jako proces twórczego rozwiązania

ponownie powstających problemów, dlatego w centrum uwagi powinny się tu znaleźć kwestie twórczego działania uczestników realizacji innowacji. W tym celu wykorzystuje się różnorodne metody, jak np. burza mózgów, analiza morfologiczna, metoda syntetyzująca itd.

Ostateczny blok problemów kształtowany jest w jednorodnej formule. Wówczas możliwe są dwa warianty. W pierwszym wypadku sformułowanie odzwierciedla negatywne strony rozwoju problematycznego obiektu i wyraża się za pomocą terminów opisujących jego obecny stan, w drugim zaś odzwierciedla dysproporcje między oczekiwanym a osiągniętym poziomem zaspokojenia potrzeb i wyraża się za pomocą terminów tego potencjalnego zadania, którego rozwiązanie może zapewnić poszukiwany efekt końcowy.

Posiadanie wyczerpujących informacji na temat kryzysowej problematyki umożliwia kształtowanie mechanizmu reagowania antykryzysowego w przedsiębiorstwie.

Zgodnie z typowym scenariuszem podstawą organizacyjną ukierunkowanego na problematykę zarządzania procesem antykryzysowym w przedsiębiorstwie jako jednolitym systemem jest:

- 1) utworzenie banku celowych programów antykryzysowych (BCP),
- 2) operacyjne zarządzanie realizacją programów celowych.

Opracowanie strategii realizowane jest na podstawie przytoczonych prognoz rozwoju rynków produkowanych wyrobów, oceny potencjalnych zagrożeń, przeprowadzonej analizy stanu finansowo-gospodarczego i efektywności zarządzania przedsiębiorstwem oraz analizy mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa. Podstawowe parametry strategii zawierają charakterystyki:

- regionu lub terytorium, na które ukierunkowany jest zbyt; stopnia geograficznego zróżnicowania zbytu; udziału rynku, którym zamierza się zająć; grupy odbiorców, do której skierowany jest zbyt,
- związku „produkt–rynek” jako podstawy wybranej koncepcji marketingu,
- wyboru rodzaju strategii (przywództwo kosztowe, strategia konkurencji, strategia rozszerzenia rynku itd.),
- wymaganej kwalifikacji i praktycznego doświadczenia niezbędnego do realizacji danej strategii,
- potrzeby kooperacji i jej możliwych form.

Strategia rozwoju przedsiębiorstwa jest to generalna linia jego funkcjonowania, zgodna z głównym celem przedsiębiorstwa, jego misją. Kwestia osiągnięcia zdolności do działania przedsiębiorstwa i strategia jego rozwoju rynkowego stanowią naturalną jednolitą całość i nie wolno ich oddzielać.

Celowe jest nieprzeciwstawianie, a w określonym stopniu wyodrębnienie kwestii zdolności do działania przedsiębiorstwa z globalnych procesów jego rozwoju strategicznego. Zdając sobie sprawę z tego, że granice tych względnie autonomicznych działań są dosyć umowne, konieczne jest organizacyjne ukierunkowanie przedsiębiorstwa, mającego poważne problemy w dziedzinie zapewnienia warunków funkcjonowania, na najpilniejsze rozwiązania zadań antykryzysowych. W tym celu uru-

chamiany jest bank celowych programów antykryzysowych (BCP), z których każdy powołany jest do rozwiązania tego czy innego zadania „podciągania tyłu” w tej czy innej funkcjonalnej sferze działalności, w tym: zaopatrzenia i zbytu, produkcyjno-technologicznej i innowacyjnej, finansowej, inwestycyjnej, kadrowej, zarządczej.

Konieczne jest podkreślenie, że tak jak przy opracowaniu strategii rozwoju przedsiębiorstwa, tak i przy tworzeniu BCP przewiduje się stworzenie na jego podstawie wzajemnie powiązanego systemu.

Specyfika pierwszego etapu polega również na tym, że zapewnione jest tu przejście od opracowania pojedynczych, zazwyczaj organizacyjnie i technologicznie wyodrębnionych celowych programów do tworzenia jednolitego, wzajemnie ze sobą powiązanego systemu programów wykorzystywanych w charakterze taktycznego instrumentarium przy realizacji innowacji strategicznych. Pojedynczy program jest w danym wypadku autonomicznym środkiem do osiągnięcia strategicznego celu, wynikającego z osobno wziętego problemu, oraz elementem całościowego systemu, zapewniającego swój innowacyjny wkład do ogólnego antykryzysowego potencjału przedsiębiorstwa. Programy celowe tego typu stanowią zatem podstawę do tworzenia banku programów celowych, który jest konieczną reglamentacyjną podstawą strategicznego zarządzania procesem antykryzysowym w przedsiębiorstwie. Są one swojego rodzaju półfabrykatami obecnych lub przyszłych decyzji planu antykryzysowego, przygotowanych „na zapas” na wypadek konieczności wyprowadzenia przedsiębiorstwa z sytuacji zagrożenia.

## **A STRATEGIC APPROACH TO MANAGEMENT OF ANTI-CRISIS ACTIVITY OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE**

**Summary:** The article describes the necessity of doing research on environment, especially during the period of crisis. The author analyzes strengths and weaknesses of an enterprise.