

**Nikołaj Wojtołowski, J.W. Gontarenko**

Państwowy Uniwersytet Ekonomii i Finansów w Sankt Petersburgu

**TEORETYCZNE ASPEKTY  
PLANOWANIA STRATEGICZNEGO  
W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRZEMYSŁOWYCH  
W WARUNKACH WSPÓŁCZESNYCH**

Gdy mowa jest o współczesnym stanie planowania strategicznego w firmach przemysłowych, to z całą stanowczością należy uznać, że planowanie strategiczne jako szczególna dziedzina metodologii jest dość dobrze opracowane zarówno po względem podstaw teoretycznych, jak i aparatu metodologicznego, a tym bardziej w części organizacji tego procesu. Sam ten pogląd jest bez wątpienia uzasadniony, ponieważ z formalnego punktu widzenia podstawowe prace w zakresie planowania strategicznego pojawiły się pod koniec lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku. Od tej pory problematyka ta nieprzerwanie była badana i na dzień dzisiejszy liczba monografii i artykułów na temat planowania strategicznego liczy już tysiące. Wszystko to bez wątpienia jest prawdą, ale istnieje jedna ważna okoliczność, która powoduje, że pogląd na tę kwestię nie jest jednoznaczny.

Należy z pewnością przyznać, że zarówno na całym świecie, jak i w Rosji, zwłaszcza w ostatnich 10-15 latach, zachodzą nie tyle istotne, ile najczęściej zasadnicze przemiany, które zmuszają z kolei do weryfikacji tradycyjnie ustalonych poglądów na różne kwestie, w tym również na problemy związane z planowaniem strategicznym. Jest sprawą oczywistą, że dokładna analiza tych przemian i momentów przełomowych wychodzi poza ramy naszego badania, ale na główny aspekt problemu należy zwrócić szczególną uwagę. Chodzi o tzw. nową ekonomię i przejście do społeczeństwa informatycznego, co z kolei wiąże się z wyjątkowo wysoką turbulencją zewnętrznego otoczenia i skrajnym skróceniem horyzontu czasu, w ramach którego mogą być przeprowadzone dość adekwatne oceny prognozowe. Innymi słowy, tradycyjne planowanie strategiczne w znaczącym stopniu staje pod znakiem zapytania, ponieważ prawie wszystkie jego przesłanki metodologiczne są

ukierunkowane właśnie na realizację bardziej lub mniej długotrwałej prognozy, a i sama strategia nosi przede wszystkim w sobie zarodek długotrwałości. A to już wymaga odrębnego rozpatrzenia.

Jest zrozumiałe, że długoterminowość jako taka i sama w sobie nie jest synonimem jakiejś określonej wartości odcinka czasu i w decydującej mierze zależy przede wszystkim od sfery ekonomicznej, o której tu mowa. Jeśli mówimy o produkcji przemysłowej, to rozpatruje się przede wszystkim przynależność branżową przedsiębiorstwa. Jeśli przyjmiemy tu punkty skrajne, to prognozy strategiczne w części dotyczącej potężnej dziedziny budowy maszyn i prognozy strategiczne w przemyśle odzieżowym będą określane z punktu widzenia długoterminowości przez zasadniczo różne charakterystyki czasowe. Ale nawet przy uwzględnieniu tej dość ważnej okoliczności nie budzi wątpliwości oczywisty fakt, że jaka by była długość danego odcinka czasu, to jednak skraca się ona znacząco w warunkach współczesnych, powtórzmy raz jeszcze, wskutek wysokiej turbulencji procesów zachodzących w ramach nowej gospodarki. A zatem bardziej uzasadnione byłoby, naszym zdaniem, następujące postawienie sformułowanego wyżej pytania: co mianowicie w warunkach współczesnego okresu rozwoju i w najbliższej perspektywie pozostanie, mówiąc obrazowo, nienaruszone w odniesieniu do teoretycznych postulatów i efektywnej praktyki planowania strategicznego, a co należy albo zweryfikować, albo zmienić w taki sposób, aby wcześniejsze osiągnięcia były modyfikowane do nowych realiów. Jeśli przyjąć ten punkt widzenia, to pierwszą i najważniejszą kwestią jest systematyzacja tych osiągnięć, które mają miejsce dzisiaj i które powinny być rozpatrzone z nowego punktu widzenia. To jedna część problemu.

Druga polega na tym, że sam rozwój rosyjskiej gospodarki jako całości i produkcji przemysłowej w szczególności dodają do tego zagadnienia niezwykle ważne dla celów naszej pracy aspekty. Jest zrozumiałe, że przekształcenie Rosji w zakresie przejścia od gospodarki nakazowej do rynkowej jest procesem niezwykle złożonym. Jego złożoność polega na tym, że w swej istocie mowa nie o klasycznym przejściu słabo rozwiniętego kraju na tory nowoczesnego rozwoju społeczno-gospodarczego. Chodzi o inną kwestię: kraj o wysoko rozwiniętym, lecz ukierunkowanym przede wszystkim na potrzeby wojska przemyśle w ciągu ponad 15 lat usiłuje przekształcić swoją bazę przemysłową w nowoczesny, wysokotechnologiczny kształt, ale wciąż jednak w bardzo specyficznych warunkach rozwoju. Chodzi o to, że podstawowymi rozwijającymi się i wspomagającymi dobrobyt kraju dziedzinami przemysłu są przede wszystkim branże surowcowe, a pozostałe sfery przemysłu rozwijają się i wzbogacają o technologiczne treści przede wszystkim dzięki środkom, które kraj uzyskuje ze sprzedaży właśnie surowców. W ramach naszego badania i niniejszych rozważań nie ma potrzeby dokładniej zatrzymać się nad tą kwestią, ale naszym zdaniem, już teraz można stwierdzić, że obok „ogólnoswiatowych turbulencji” w przemyśle rosyjskim nie mniej ważną rolę odgrywa

wyjatkowo złożona specyfika okresu przejściowego, który przeżywa dziś krajowa gospodarka jako całość i przemysł w szczególności. Co za tym idzie, drugim elementem naszej analizy powinno być badanie wpływu danej specyfiki na możliwości efektywnego zastosowania metodycznych i organizacyjnych osiągnięć planowania strategicznego, które zostały już nakreślone w poprzednim okresie, oraz tego, w jaki sposób mogą one zostać wykorzystane z uwzględnieniem realiów współczesnej rosyjskiej gospodarki.

Przeprowadzone badanie pozwoliło dojść do następujących zasadniczych wniosków:

1. Klasyczne opracowania organizacyjno-metodologicznych punktów widzenia na planowanie strategiczne we współczesnych warunkach zachowują swoją skuteczność tylko w części i konieczne jest opracowanie oraz praktyczne wypróbowanie nowszych koncepcyjnie metodologicznych stanowisk. W związku z tym szczególnie komplikacje pojawiają się właśnie w odniesieniu do rozwoju strategicznego, i, z kolei, dla planowania strategicznego rosyjskich firm przemysłowych.

2. Podobnego rodzaju trudności w znacznej mierze określa fakt, że większość rosyjskich firm przemysłowych początkowo była ukierunkowana na produkcję wojskową. Dlatego ich kluczowe kompetencje w całości były związane z zadaniami tego rodzaju i tylko w nieznacznym stopniu wydawała się możliwa transformacja tych kompetencji w dziedziny cywilne, w których dziś znajduje się centrum zainteresowań rynkowego rozwoju kraju. Co zaś tyczy się orientacji surowcowej dzisiejszego rozwoju przemysłu, również ona nie daje jakichkolwiek poważnych podstaw do pokonania wymienionych trudności.

3. Realną strategiczną alternatywą na dziś jest orientacja na przodujące zachodnie firmy przemysłowe i próba uzyskania albo wzmocnienia za ich pośrednictwem istniejących kluczowych kompetencji, albo całkowite ich przeniesienie na rosyjski grunt ekonomiczny. Przy tym, rozpatrując strategię jako konstrukcję systemową, zapewniającą zbilansowany rozwój i ogólny kierunek wzrostu, dochodzimy do wniosku, że jeśli z pryncypialnego i metodologicznego punktu widzenia cel ten w ramach opracowania strategii zostanie osiągnięty, to konkretne rozwiązania lokalnych zadań w zakresie realizacji strategii zawsze będą znajdować się w sferze planowego opracowania strategicznego.

4. Uogólnienie tych stanowisk, które daje klasyka reprezentowana przez teorię Portera z jednej strony, a z drugiej – zawartych w podstawowych tezach koncepcji zasobowej pozwoliło dojść do wniosku, że w swoich podstawowych cechach wnioski obu tych teorii zachowują swój pozytywny charakter i wagę także w czasach najnowszych. Samo jednak postawienie pytań dotyczących pozycjonowania firmy, wzrostu jej efektywności operacyjnej, znaczenia właściwego rozumienia kluczowej kompetencji oraz innych pytań tego rodzaju powinno być dostosowane do potrzeb realiów „nowej gospodarki”.

Szczególnie interesująca jest w związku z tym kwestia, jakim określeniem można odzwierciedlić samą istotę kluczowej kompetencji i na ile w tym fenomenie racjonalnie i zasadnie powinny wyglądać charakterystyki produktów, usług czy innych elementów działalności firmy przemysłowej. Jednocześnie konieczne należy podkreślić, że współczesna praktyka rozwoju przemysłowego bez wątpienia pozwala mówić o co najmniej dwóch zasadniczo odmiennych punktach widzenia na pojmowanie kompetencji kluczowej: z jednej strony jest ona czymś, co można nazwać „konceptą Honda”, z drugiej zaś – „konceptą koncentracji”.

Pierwsza zakłada, że firma koncentruje swoje wysiłki na wysokiej klasy projektach, produkcji i sprzedaży dość uniwersalnego produktu, który może potem wchodzić jako główny element w skład najróżniejszych systemów technicznych. Odpowiednio wysoki poziom tej kluczowej kompetencji już sam pozwala podwyższyć konkurencyjność całej gamy takich produktów na dość dużą wysokość. „Koncepta Honda” zakłada możliwość wykorzystania szerokiego asortymentu produktów wytwarzanych na bazie jednej kluczowej kompetencji. Natomiast druga koncepcja zakłada odcięcie zarówno w produkcji firmy, jak i projektach, sprzedaży itd. wszystkich tzw. nieprofilowanych kierunków i skoncentrowanie całej działalności firmy na jednej lub dwóch kluczowych kompetencjach.

5. Ponieważ chodzi albo o istotne wzmocnienie kluczowej kompetencji, albo o jej ponowne zdobycie, to w ramach planowania strategicznego dosyć ważne jest rozsądne połączenie decyzji strategicznych z jednej strony i ukierunkowanych ważnych taktycznych zadań z drugiej. Także sam plan strategiczny powinien być sprawdzony z kilku podstawowych punktów widzenia. Przede wszystkim powinien on pełnić funkcję koncentratora zasobów firmy na kierunkach osiągnięcia nowych kluczowych kompetencji, powinien wskazywać podstawowe strategiczne zadania zmiany motywacji personelu w celu efektywnej realizacji odnowionej strategii i, co jest szczególnie ważne, to właśnie plan strategiczny powinien umożliwiać kontrolę podążania firmy ku świetnej przyszłości, tzn. osiągnięcia w każdej sytuacji dość znaczących okresowych planowanych wyników, będących swoistymi wiechami (zwieńczeniem wysiłków) w ramach tego postępu.

## **THEORETICAL ASPECTS OF STRATEGIC PLANNING OF INDUSTRIAL COMPANIES IN CONTEMPORARY CONDITIONS**

### **Summary**

The paper draws attention to the necessity of basing strategic planning on key competences. So far the industry structure based on resource and military sectors made such an approach difficult. The changes happening in the economy should allow the development of strategic planning in companies.