Marian WRÓBLEWSKI

UWAGI O ISTOCIE I ZAKRESIE PLANOWANIA STRATEGICZNEGO W PRZEDSIĘBIORSTWIE

W planowaniu niezbędna jest ciągłość. I to w dwojakim sensie. Po pierwsze: ciągłość ujmowania procesów gospodarczych (z uwzględnieniem zależności międzyokresowych) w planach odnoszących się do następujących po sobie okresów. Po drugie: ciągłość rozumiana jako powiązanie planów długo-, średnio-, i krótkookresowych w sensie tworzenia dla planów o krótszych okresach odpowiednio dłuższej perspektywy czasowej przez plany o dłuższych okresach. Ażeby ten drugi postulat został spełniony niezbędne jest zapewnienie planom o dłuższych okresach bardziej strategicznego charakteru w porównaniu do planów o krótszych okresach.

Słowa „strategia", „strategiczne" w polskiej literaturze z zakresu planowania gospodarczego używa się z wyraźnie zwiększoną częstotliwością od lat co najmniej kilkunastu w różnych kontekstach i znaczeniach. Wydaje się, że dyskusja nad pojęciem planowania strategicznego i to w odniesieniu do przedsiębiorstwa w warunkach stworzonych przez reformę gospodarczą lat osiemdziesiątych w Polsce jest raczej w stadium mało zaawansowanym. To przekonanie skłania autora do zabrania w niej głosu, zwłaszcza że poszczególni autorzy odmiennie określają pojęcie planowania strategicznego.

Istotę planowania strategicznego A.M. Zawiślak[1] formułuje w nawiązaniu do polityki gospodarczej stwierdzając, że jest to „proces wyboru przedsięwzięć i sposobów ich realizacji, dzięki którym można będzie osiągnąć cele wynikające z postulatów polityki gospodarczej". Obok planowania strategicznego autor określa planowanie taktyczne jako proces[2] „ustalania i koordynowania operacji zapewniających realizację przedsięwzięć sformułowanych w planie strategicznym". Odróżnienie planowania strategicznego od planowania taktycznego jest o tyle łatwe i precyzyjne, o ile nie budzi wątpliwości różnica między przedsięwzięciem i sposobem jego realizacji służącym osiągnięciu celów wynikających z postulatów polityki ekonomicznej, a operacją zapewniającą realizację przedsięwzięć sformułowanych w planie strategicznym. Nie jest to jednak zawsze jasne.

---

[1] A.M. Z a w i ś l a k, Organizacja i planowanie. Ujęcie systemowe. PWE Warszawa 1978, s.125.

[2] A.M. Z a w i ś l a k, tamże.

Ogólność i eklektyzm, w których A.M. Zawiślak upatruje zalety prezentowanego określenia planowania strategicznego, nasuwają jednak wątpliwość czy można odróżnić planowanie strategiczne od innych rodzajów planowania gospodarczego.

Podnoszona przez A.M. Zawiślaka i podzielona z innymi autorami cecha złożoności planowania strategicznego budzi wątpliwości jako istotna i wyłączna cecha tego planowania. Stopień złożoności trudno bowiem określić bez konkretnego miernika. Złożoność może wynikać nie tylko ze strategicznego charakteru planowania, ale może być także związana ze złożonością samego przedmiotu planowania, którym może być np. gospodarka narodowa. Podobnie rzecz ma się z faktem tworzenia precedensów. Fakt ten nie musi dotyczyć tylko planowania strategicznego.

Na tym tle rodzi się pytanie czy celowe jest formułowanie ogólnych „kompromisowych definicji" i wątpliwość czy celowe i możliwe jest definiowanie w maksimum kilku zdaniach licznych cech niezbyt prostych, krystalizujących się kategorii planistycznych. Z powyższych uwag wynika, że cytowane określenie A.M. Zawiślaka można uważać za cenny głos w dyskusji nad określeniem istoty planu strategicznego w organizacji gospodarczej (a więc także w przedsiębiorstwie przemysłowym).

Odmienne podejście do planu strategicznego podaje J. Gościński[3]. Przez plan strategiczny rozumie on „zbiór decyzji określających cele przedmiotu planowania i ich zmiany wynikające z konieczności przystosowania się do zmian w otoczeniu, zasoby niezbędne do osiągnięcia założonych celów oraz sposoby ich pozyskiwania, rozmieszczenia i użytkowania".

To interesujące określenie dość wyraźnie rysuje cechy planowania strategicznego odróżniające ten rodzaj planowania od innych. Można jednak odnieść wrażenie, że jest to planowanie strategiczne tylko typu defensywnego. Oczywiście, że otoczenie jako całość każdorazowo jest znacznie silniejsze niż przedsiębiorstwo i jako takie może wymusić określone zachowanie się przedsiębiorstwa. Nie wynika stąd wszakże konieczność przyjmowania milczącego założenia o braku aktywności przedsiębiorstwa w przekształcaniu otoczenia. Mimo, że planowanie strategiczne historycznie biorąc wywodzi się z planowania o charakterze defensywnym, to jednak ze swej istoty powinno być planowaniem o charakterze ofensywnym (ekspansywnym). Często dla utrzymania zajmowanych przez przedsiębiorstwo w gospodarce narodowej, regionalnej czy nawet lokalnej pozycji niezbędne są przedsięwzięcia o charakterze ofensywnym. Określenia tego rodzaju jak definicje kategorii planistycznych nie powinny ograniczać się do historycznej sytuacji gospodarczej, nawet jeśli ta sytuacja może trwać znaczny okres. Zatem można stwierdzić, że określenie planu i planowania stra-

---

[3] J. G o ś c i ń s k i, Sterowanie i planowanie. Ujęcie systemowe. Warszawa PWE, 1982, s.195 oraz K. Porwit, System planowania, Warszawa PWE, 1981, s.215-217.

tegicznego powinno być tak sformułowane by nie tracić swej aktualności w dających się przewidzieć sytuacjach, a ofensywa przedsiębiorstwa jest sytuacją do przewidzenia. Aktywny i twórczy stosunek do przekształcania przedsiębiorstwa i jego otoczenia wydaje się być istotną i niezmiennie aktualną cechą planowania strategicznego.

Aspekt przekształceń strukturalnych planowania strategicznego eksponuje w swym określeniu B.Haus[4]. Autor ten uważa, że „planowanie strategiczne polega na przygotowaniu projektów decyzji wywołujących istotne zmiany ilościowe i strukturalne oraz jakościowe w danej jednostce gospodarczej". Podstawowy problem stanowi więc tu określenie granic istotności zmian ilościowych lub strukturalnych. Przyjmowana arbitralnie wysokość odsetka dynamiki może być rozwiązaniem każdorazowo nie pozbawionym subiektywizmu. Procesy restrukturyzacyjne w skali przedsiębiorstwa przebiegają bardziej wyraźnie niż w skali gospodarki narodowej w sposób skokowy, zwłaszcza w zakresie inwestycji. Planowanie strategiczne dotyczy więc tych zjawisk, które mówiąc obrazowo, mogą się nie mieścić w pobliżu wyrównanej krzywej opisującej długofalowe procesy gospodarcze. Dotyczy ono tworzenia punktów zwrotnych w procesie rozwoju, jak również dostosowywania gospodarki do przewidywanych punktów zwrotnych tworzonych przez zmiany otoczenia.

Przedsięwzięcia strategiczne cechuje ograniczona odwracalność ich skutków. Odwracalność ta w dużej mierze zależy od długości przedziału czasu, który jest niezbędny, aby te skutki odwrócić. Nie wszystkie jednak skutki działań strategicznych są odwracalne. Wydaje się, że odwracalność skutków planowanych przedsięwzięć strategicznych może być istotnym kryterium pozwalającym wyróżnić planowanie strategiczne spośród innych rodzajów planowania[5].

Planowanie strategiczne charakteryzuje się jeszcze innymi cechami w sensie teoretyczno-postulatywnym. Należy doń systemowy status tego planowania. Przekonywująco uzasadniając systemowy status planowania strategicznego A.Klasik[6] stwierdza, że jest ono interakcyjne, problemowe, wielokryteriowe, antycypacyjne. Do specyficznych jednak cech tenże autor zalicza: podmiotowość, innowacyjność, globalny i kierunkowy charakter. Cechy te nie budzą większych zastrzeżeń. Niejasność natomiast mogą wywoływać sformułowania o potrzebie rozróżnienia długo-, średnio- i krótkookresowego planowania strategicznego oraz że „ze zmianą horyzontu

---

[4] B. H a u s, Planowanie techniczno-ekonomiczne w przedsiębiorstwie przemysłowym, Warszawa PWE, 1978, s.28.

[5] R.L. A c k o f f , Zasady planowania w korporacjach, Warszawa PWE, 1973, s.23.

[6] A. K l a s i k, Podstawy metodologiczne planowania strategicznego. Materiały konferencji naukowo-dydaktycznej „Planowanie społeczno-gospodarcze w teorii i dydaktyce" 26 - 28 maja 1986 r., AE Poznań, s. 3-10 oraz A. K l a s i k, Planowanie strategiczne. Refleksja metodologiczna. W: Strategia rozwoju przedsiębiorstwa. Red. J.Rokita i H. Beniok, AE Katowice 1985, s.37-48.

czasowego zmienna jest dziedzina planowania strategicznego". Dyskusyjne mogą wydawać się nazwy niektórych cech np. wydaje się, że każde planowanie ma charakter podmiotowy, przy czym autonomia poszczególnych podmiotów może być różna. Być może lepszym terminem byłaby autonomiczność.

Planowaniem strategicznym może zajmować się aparat zarządu przedsiębiorstwa, które posiada samodzielność w zakresie podejmowania decyzji dotyczących celów i środków realizacji zarówno w ujęciu rzeczowym jak i finansowym. Kieruje się przy tym danymi z zewnątrz parametrami ekonomicznymi[7]. Samodzielność przedsiębiorstwa zależy nie tylko od formalnej swobody decydowania, ale także od warunków stwarzanych przez otoczenie. Ustawowy zakres ingerencji realizowany przez organ założycielski może tę autonomię zmniejszyć, wywołując przy tej okazji chęć przedsiębiorstwa do przetargów o charakterze taktycznym. Zasadniczo jednak zakres i szczegółowość planów ustala przedsiębiorstwo. Wyróżnia się zakres przedmiotowy, czasowy i przestrzenny.

Potencjalny zakres przedmiotowy planowania strategicznego w przedsiębiorstwie przemysłowym jest znaczny. W każdym jednak przedsiębiorstwie zakres faktyczny może być odmienny i nie będzie pokrywał się z podanym tu przykładowo zakresem potencjalnym, a wynikać to może z różnych przyczyn np. z zadowalającego stanu na określonym odcinku gospodarki przedsiębiorstwa, z niedostatku informacji i innych. Tak potencjalnie traktowaną problematykę planowania strategicznego można ująć w cztery grupy[8]:

1) ustalenia dotyczące produkcji (profil produkcji, wybór asortymentu i technologii wytwarzania, wybór typu produkcji,);

2) wybór strategii marketingowej[9] (strategii produktu, strategii dystrybucji, strategii aktywizacji sprzedaży);

3) ustalenia dotyczące zewnętrznych czynników rozwoju (strategia pozyskiwania surowców, programy specjalizacji i kooperacji produkcji, programy współpracy z jednostkami zaplecza naukowo-badawczego, strategia pozyskiwania i stabilizacji załogi, zagadnienia ochrony środowiska przyrodniczego, finansowanie rozwoju);

4) ustalenia dotyczące wewnętrznych czynników rozwoju (strategia rozwoju organizacyjnego, programu rozwoju własnego zaplecza naukowo-badawczego, programu rozbudowy i modernizacji istniejących zakładów (wydziałów) produkcyjnych, programu motywowania załogi do wydajnej pracy, programu zaspokajania potrzeb socjalnych załogi, finansowanie rozwoju).

---

[7] Ustawa z dnia 26 lutego 1982 r. o planowaniu społeczno-gospodarczym, Dziennik Ustaw 1987 nr 4, Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych, Dziennik Ustaw 1981, nr 24 oraz Z. Dziembowski, Przedsiębiorstwo a reforma gospodarcza, Warszawa KiW 1983, s. 23 - 28.

[8] Por. B. H a u s, op.cit., s.31 - 32.

[9] Zob. np. I. R u t k o w s k i, W. W r z o s e k, Strategia marketingowa, Warszawa PWE 1985.

Spośród różnorodnych celów możliwych do sformułowania dla potencjalnie szerokiego zakresu przedmiotowego planu strategicznego przedsiębiorstwo musi na ogół wybrać - na podstawie analizy retro- i prospektywnej - stosunkowo niewielką ich ilość i to najważniejszych dla dalszego rozwoju i funkcjonowania. Zagadnienie to niewątpliwie wiąże się z podstawowym celem socjalistycznego przedsiębiorstwa. Jest sprawą dyskusyjną, czy za jedyny i najważniejszy cel w planowaniu strategicznym w przedsiębiorstwie można uznać zysk. Zysk jest celem dogodnym w związku z trudnością kwantyfikacji maksymalizacji wartości użytkowych, których wytwarzanie w dostosowaniu do potrzeb odbiorców powinno stanowić główny cel działalności przedsiębiorstwa socjalistycznego[10]. Zysk jest jednak celem ułomnym zwłaszcza, gdy istniejący układ cen jest niewłaściwy, gdy zysk ma charakter kosztowy, gdy występują przedsiębiorstwa o charakterze monopolistycznym itd. Praktyka gospodarcza wskazuje, że w każdym systemie zarządzania przedsiębiorstwa wyzyskują luki w przepisach, a celem ich działania jest maksymalizacja bezpośrednich korzyści załogi nawet w sprzeczności z interesem długofalowym przedsiębiorstwa[11]. „Przy samodzielnym ustalaniu wielkości funduszu wynagrodzeń zysk staje się wielkością rezydualną, zaś fundusz wynagrodzeń jest głównym celem działania kierownictwa przedsiębiorstwa"[12].

Na tym tle można sformułować cel planowania strategicznego w przedsiębiorstwie, jakim jest utrzymanie posiadanych zdolności produkcyjnych na dotychczasowym poziomie, ewentualmie z pewnym minimalnym wzrostem. Chociaż cel te nie musi oznaczać petryfikacji struktur i stagnacji w przedsiębiorstwie, bo trwałe zmiany jakościowe i strukturalne mogą w nim nastąpić bez przyrostu zdolności produkcyjnych (usługowych), to jednak często mało wymagające otoczenie nie zmusza przedsiębiorstwa do podejmowania istotnych przekształceń strukturalnych. Taka postawa przedsiębiorstw ma swoją „tradycję", kiedy to przetrwanie przedsiębiorstwa i jego rozwój były zagwarantowane niemal automatycznie przez szereg rozwiązań finansowych i organizacyjnych. Znacznie węższy był wówczas zakres przedmiotowy planowania w stosunku do potencjalnego zakresu obecnie.

Długotrwałość skutków przedsięwzięć strategicznych i często długotrwałość ich realizacji wymagają planowania długookresowego. Wśród teoretyków zajmujących się planowaniem strategicznym panuje pogląd, że planowanie długookresowe nie jest automatycznie planowaniem strategicznym, chociaż planowanie strategiczne wymaga okresu wieloletn-

[10] Zob. T. S u d r a, Główny cel przedsiębiorstwa socjalistycznego w teorii. „Gospodarka Planowa 1980", nr 10.

[11] W. W i l c z y ń s k i, Makro- i mikroekonomiczne kryteria wyboru oraz problemy ich integracji. „Gospodarka Planowa" 1969 nr 2. Zob. także T. S u d r a, Główne cele przedsiębiorstw socjalistycznych w praktyce, „Gospodarka Planowa" 1980 nr 11.

[12] M. N a s i ł o w s k i, Zasady samofinansowania a postęp innowacyjny w przedsiębiorstwach samorządowych w Polsce, W: Innowacje w gospodarce, Uniwersytet Warszawski, Filia w Białymstoku, PTE Oddział Wojewódzki. w Białymstoku, Białystok - Białowieża 1984, s. 239.

niego. Okres ten może być różny dla różnych przedsięwzięć. Im mniejsze przedsiębiorstwo, tym krótszego okresu wymaga z punktu widzenia technicznego dla dokonania względnie znacznych przekształceń strukturalnych. Można więc powiedzieć, że pojęcie planowania strategicznego należy, jak dotąd, do pojęć o nieostrych granicach. Mimo to wydaje się jednak możliwe do przyjęcia stwierdzenie, że planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie polega na przygotowaniu projektów decyzji dotyczących takiego zachowania lub (i) powiększania zdolności produkcyjnych (usługowych) oraz ich przekształceń strukturalnych, których celem jest trwałe umocnienie pozycji przedsiębiorstwa na rynku. W planie strategicznym powinno przyjmować się rozwiązania wariantowe w zależności od zmian sytuacji w otoczeniu. Mogą to być z jednej strony rozwiązania o charakterze tylko defensywnym, a z drugiej strony o charakterze wybitnie gospodarczo ofensywnym. Przyjmowane w planie rozwoju przedsiębiorstwa cele i pełna ich realizacja na tle otoczenia mogą jednak nie zapewnić nawet zachowania przez przedsiębiorstwo dotychczasowej pozycji na rynku. Stąd też konieczność szerszego spojrzenia na planowanie w przedsiębiorstwie i jego zakres.

Zakres przedmiotowy planowania strategicznego w przedsiębiorstwie wiąże się ściśle z zakresem czasowym. Ustawodawca pozostawił w zasadzie przedsiębiorstwu swobodę w doborze horyzontu planu strategicznego[13]. Tym niemniej jednak warto zastanowić się nad czynnikami, które wpływają na ten dobór. Do czynników tych należą:

- charakter rynku,
- stopień złożoności produktu,
- stabilność popytu,
- charakter produktu (rynkowy, zaopatrzeniowy, inwestycyjny),
- zakres informacji o celach planów centralnych i terytorialnych oraz środkach polityki ekonomicznej,
- długość cykli inwestycyjnych,
- struktura nakładów inwestycyjnych,
- zawarte umowy handlowe,
- horyzont kredytowania rozwoju.

Wpływ charakteru rynku na długość horyzontu uzależniony jest od tego, czy rynek jest rynkiem nabywcy, czy rynkiem sprzedawcy. Rynek sprzedawcy umożliwia wydłużenie okresu objętego planowaniem, a rynek nabywcy zwiększając niepewność przyczynia się raczej do skrócenia horyzontu wiarygodnych decyzji planowych.

Produkty bardziej skomplikowane „starzeją" się szybciej niż produkty mniej skomplikowane. Dlatego planowanie produkcji i inwestycji w przemyśle taboru kolejowego może wybiegać dalej w przyszłość niż planowanie w przemyśle komputerowym.

---

[13] Ustawa o planowaniu społeczno-gospodarczym art.17.1.

Produkty rynkowe o nieustabilizowanym popycie wpływają na skrócenie horyzontu wiarygodnych decyzji planowych. I na odwrót, ustabilizowany popyt pozwala wydłużyć horyzont planowania.

Im bardziej odległej przyszłości dotyczy zakres informacji o celach planów centralnych i terytorialnych oraz środkach polityki ekonomicznej przekazanej przedsiębiorstwu, tym dłuższy może być okres objęty planem przedsiębiorstwa. Brak lub ograniczona informacja w tym zakresie jest przesłanką do skracania okresu objętego planowaniem.

Inwestycje polegające na budowie trwają dłużej niż inwestycje polegające na zakupie i zamontowaniu maszyn i urządzeń. Im dłuższe cykle inwestycyjne, tym dłuższe okresy powinno obejmować planowanie strategiczne. W każdym razie powinny to być okresy obejmujące nie tylko tworzenie, ale także eksploatację w ciągu np. roku po osiągnięciu projektowych zdolności produkcyjnych. A to w celu zapewnienia równowagi treści planu. Chodzi mianowicie o to ażeby plan inwestycyjny nie był tylko planem nakładów, przy enigmatycznych często efektach.

Zawarte długoterminowe umowy handlowe dotyczące zaopatrzenia i zbytu produktów oraz długoterminowe i korzystne umowy kredytowe pozwalają wydłużyć okres objęty planem strategicznym.

W przedmiotowym zakresem planowania strategicznego w przedsiębiorstwie wiąże się ściśle zakres przestrzenny. Zakres przestrzenny planowania strategicznego jest niejednolity, ponieważ zależy od charakteru poszczególnych problemów rozwiązywanych w planie. Obejmuje przestrzeń, na której znajduje się przedsiębiorstwo i na której może się rozbudowywać, a także przestrzeń znacznie większą, gdy chodzi np. o kooperację w produkcji, sprzedaż wyrobów czy też obszar rekrutacji niezbędnych kadr. Na rozszerzenie się zakresu przestrzennego planu wpływają:

1) zwiększenie odległości do źródeł zaopatrzenia, kooperantów, rynku zbytu;

2) deficyt siły roboczej;

3) wzrost stopnia specjalizacji produkcji;

4) wzrost stopnia otwarcia gospodarki kraju.

Natomiast na ograniczanie zakresu przestrzennego planu strategicznego przedsiębiorstw wpływać mogą:

1) wzrost kosztów transportu;

2) mała skuteczność poszukiwań siły roboczej w odległych od przedsiębiorstwa miejscowościach;

3) tendencje autarkiczne gospodarki kraju.

Istotną cechą planowania strategicznego jest znaczna niepewność zarówno w zakresie celów, jak i środków realizacji polityki gospodarczej przedsiębiorstwa, na które wpływa otoczenie. Ustabilizowana sytuacja polityczno-gospodarcza wywołuje na ogół wrażenie pewności osiągnięcia zakładanych celów długofalowych. Ażeby tego rodzaju wrażeniom nie ulegać warto skorzystać z sugestii metodologicznej dotyczącej tworzenia obsza-

rów względnej pewności[14]. Tworzeniu takich obszarów w zakresie celów może służyć np. zawieranie umów długoterminowych na dostawy produktów, a w zakresie środków zawieranie umów długoterminowych na dostawy materiałów. Tworzenie obszarów względnej pewności może odbywać się poprzez zapewnienie ze strony władz gospodarczych stabilizacji dopracowanych instrumentów polityki ekonomicznej. Zwiększenie zakresu przestrzennego oddziaływania przedsiębiorstwa może służyć również powiększeniu obszarów względnej pewności.

Zakres planowania strategicznego w przedsiębiorstwie powinien nawiązywać do planów centralnych i terytorialnych. Ustawowo wymagana jest nawet kierunkowa zbieżność treści planów przedsiębiorstw z celami planów centralnych i terytorialnych. To ważne i złożone zagadnienie jest wyczuwalne raczej tylko intuicyjnie, bowiem ustawodawca nie sprecyzował bliżej tego pojęcia. Z kierunkową zbieżnością w omawianym zakresie wiąże się kilka spraw:

- porównywalność zestawianych wielkości;
- interpretacja częściowej zbieżności lub jej braku,
- reakcji organów centralnych i terytorialnych przy braku lub ograniczonej zbieżności.

Porównywane wielkości relatywne zawarte w planach centralnych, terytorialnych i przedsiębiorstw powinny być identycznie definiowane. Wątpliwości budzi jednak fakt, że w planach przedsiębiorstwa zawarte są wielkości pierwotne, a w planach centralnych i terytorialnych zagregowane. Warunkiem badania zbieżności planów jest pokrywanie się okresów planowych, co w planowaniu wieloletnim przy dowolnie wybranym przez przedsiębiorstwo okresie planowym nie jest łatwe do osiągnięcia. Może okazać się, że porównywalność będzie ograniczona do tej grupy przedsiębiorstw, która zobowiązana jest przez Radę Ministrów do sporządzania planów 5-letnich lub perspektywicznych. Bardzo istotnym warunkiem porównywalności planów jest odpowiednio wczesne przygotowanie ich tj. takie aby można było dokonać pewnych zmian zanim rozpocznie się okres objęty planowaniem.

Przy okazji porównań celów planów przedsiębiorstwa z treścią planów centralnych i terytorialnych powstają problemy interpretacyjne szczególnie ostro, gdy porównywane plany nie są zbieżne, gdy pewne wielkości są lepsze, a inne gorsze. Rysuje się więc wyraźnie problem miary syntetycznej lub miar wyspecjalizowanych zbieżności ex ante oraz ex post, jeśli chodzi o realizację planów.

Brak kierunkowej zbieżności celów planów przedsiębiorstw z treścią planów centralnych i terytorialnych lub zbyt słaba zbieżnośc powinna stanowić podstawę do reakcji ze strony odpowiednich organów centralnych i terytorialnych. Problem stanowi więc rodzaj, siła i próg takiej reakcji. Nie ma gwarancji, że zbieżność uznana za prawidłową zapewnia mak-

[14] M. O s t r o w s k i, Z. S a d o w s k i, Wyzwania rozwojowe. Warszawa PWE, 1978, s. 60 i dalsze, 120.

symalnie efekty dla gospodarki, a zbieżność słaba może być silniejsza. Trudne to udowodnić bez szerszych badań materiałów źródłowych z przedsiębiorstw, a to w grę nie wchodzi.

Rozważania nad istotą i zakresem planowania strategicznego w przedsiębiorstwie nasuwają pewne myśli ogólniejsze. W precyzowaniu istoty planowania strategicznego w przedsiębiorstwie socjalistycznym można zauważyć pewien postęp. Tym niemniej trudno uznać na obecnym etapie badań, że wszystkie istotne cechy tego planowania zostały w pełni zidentyfikowane. W określaniu cech planowania strategicznego w przedsiębiorstwie daje się zauważyć dwa nurty. Jeden, który polega na identyfikacji cech będących udziałem planowania strategicznego i drugi, który polega na identyfikacji cech odróżniających planowanie strategiczne od innych rodzajów planowania. Dalszych dociekań badawczych wymagają przesłanki wyznaczania zakresu i celów planu strategicznego w warunkach rzeczywistej samodzielności przedsiębiorstwa socjalistycznego.

Literatura

Ackoff R.L., Zasady planowania w korporacjach. Warszawa PWE 1973.

Dziembowski Z., Przedsiębiorstwo a reforma gospodarcza. Warszawa KiW 1983.

Gościński J., Sterowanie i planowanie. Ujęcie systemowe. Warszawa PWE 1982.

Haus B., Planowanie techniczno-ekonomiczne w przedsiębiorstwie przemysłowym: Warszawa PWE 1978.

Klasik A., Planowanie strategiczne. Refleksja metodologiczna. W: Strategia rozwoju przedsiębiorstwa. Red. J.Rokita i H. Bieniok AE Katowice 1985.

Klasik A., Podstawy metodologiczne planowania strategicznego. Materiały konferencji naukowo-dydaktycznej „Planowanie społeczno-gospodarcze w teorii i dydaktyce". AE Poznań 1986.

Nasiłowski M., Zasady samofinansowania a postęp innowacyjny w przedsiębiorstwach samorządowych w Polsce. W: Innowacje w gospodarce. Uniwersytet Warszawski Filia w Białymstoku. PTE Oddział Wojewódzki w Białymstoku. Białystok - Białowieża 1984.

Ostrowski M., Sadowski Z., Wyzwania rozwojowe, Warszawa PWE 1978.

Porwit K., System planowania. Warszawa PWE 1981.

Rutkowski I., Wrzosek W., Strategia marketingowa. Warszawa PWE 1985.

S u d r a T., Główne cele przedsiębiorstw socjalistycznych w praktyce. „Gospodarka Planowa" 1980 nr 11.

S u d r a T., Główny cel przedsiębiorstwa socjalistycznego w teorii. „Gospodarka Planowa" 1980 nr 10.

Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych. Dziennik Ustaw 1981, nr 24.

Ustawa z dnia 26 lutego 1982 r. o planowaniu społeczno-gospodarczym, Dziennik Ustaw 1987, nr 4.

W i l c z y ń s k i W., Makro- i mikroekonomiczne kryteria wyboru oraz problemy ich integracji. „Gospodarka Planowa" 1979 nr 2.

Z a w i ś l a k A.M., Organizacja i planowanie. Ujęcie systemowe. Warszawa PWE 1978.