

Jerzy Rokita, Krystyna Fabiańska

Znaczenie kategorii problemów w planowaniu rozwoju przedsiębiorstwa

Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 22, 191-201

1988

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Instytut Ekonomiki Przemysłu
Akademia Ekonomiczna w Katowicach

Jerzy ROKITA, Krystyna FABIAŃSKA

**Znaczenie kategorii problemu
w planowaniu rozwoju przedsiębiorstwa¹**

Значение категории проблемы в планировании развития предприятия

The Importance of the Problem Category in Planning the Development
of the Enterprise

Kształtowanie przemian strukturalnych w gospodarce polskiej jest zagadnieniem, którego rozwiązanie w znacznym stopniu uwarunkowane jest sprawnością działań rozwojowych podejmowanych przez przedsiębiorstwa. Procesy rozwojowe przedsiębiorstw to ciąg długotrwałych zmian ilościowych i jakościowych, przeobrażających strukturę wewnętrzną oraz sieć relacji łączących przedsiębiorstwo z otoczeniem. Sprawne realizowanie owych przeobrażeń zależy od stopnia ich przygotowania koncepcyjnego, a przede wszystkim od trafności antycypowania przyszłych warunków działania. W przygotowaniu procesów rozwojowych przedsiębiorstwa wiodącą rolę odgrywa planowanie strategiczne. Planowanie to ulegało w toku historycznej ewolucji wielu przemianom. W okresie powstawania miało raczej cechy defensywne i służyło głównie utrzymywaniu zdolności przystosowawczych przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w otoczeniu. Wobec narastającej złożoności otoczenia oraz wzrostu szybkości i nowości dokonujących się w nim zmian owo defensywne planowanie przestawało być skuteczne. Zaczęto więc poszukiwać sposobów umożliwiających wyprzedzające rozpoznawanie przyszłych zmian otoczenia. W taki sposób planowanie strategiczne stało się anty-

¹ Niniejszy tekst jest referatem opracowanym na Międzynarodową Konferencję „Strategiczne problemy w systemie zarządzania przedsiębiorstwem”, zorganizowaną przez Instytut Ekonomiki Przedsiębiorstw Uniwersytetu Łódzkiego. Powstał on w związku z realizacją resortowego programu badań podstawowych nr RP III 42 „Racjonalizacja działalności gospodarczej przedsiębiorstw przemysłowych”.

cypacyjnym i innowacyjnym, zdolnym do wyznaczania misji rozwojowej przedsiębiorstwa, polegającym na rozwiązywaniu problemów.

Zdolność do antycypowania problemów i koncepcyjnego ich rozwiązywania to cecha wyróżniająca planowanie strategiczne spośród innych rodzajów planowania, których domeną jest rozwiązywanie zadań, charakteryzujących się wyższym stopniem determinizmu niż problemy.

Problemy wymagające rozwiązania pojawiają się w sferze świadomości i poznania podmiotów działania jako swoiste pytania, określające rodzaj i wielkość ich niewiedzy, odnoszącej się do postrzeganej sytuacji problemowej. Czynności rozwiązywania problemu polegają na określeniu i objaśnieniu obiektywnego stanu niewiedzy (*novum*) na gruncie wiedzy dotychczasowej (*datum*).

Wyróżnić można przedmiotowe oraz podmiotowe ujęcie problemu. W ujęciu przedmiotowym problem jest różnicą między stanem pożądanym „ma być” a stanem rzeczywistym „jest”. O ile ujęcie przedmiotowe problemu powstaje w rezultacie zastosowania kryterium: „co wymaga rozwiązania”? (jaki fragment rzeczywistości, w jakim zakresie?), o tyle ujęcie podmiotowe odnosi się do postrzeżenia problemu i subiektywnej woli jego rozwiązania. Ów subiektywny charakter podmiotowego ujęcia problemu powoduje, iż ostrość jego postrzegania zależna jest od zbioru informacji o problemie.

Rozwiązanie będącego przedmiotem naszej analizy problemu rozwoju, a więc problemu strategicznego wymaga wielokrotnego generowania wciąż nowych informacji, które powstają w toku myślenia aktywnego, wzbogacającego intelektualnie podmiot działania, rozszerzając zasób jego wiedzy o problemie. Jest to kolejna różnica pomiędzy zadaniem a problemem. Rozwiązywanie zadania cechuje znacznie wyższy stopień zrutynizowania działań niż rozwiązywanie problemu, wymagające zdobywania informacji niestandardowych, będących rezultatem intelektualnej aktywności podmiotu działania. Aktywność ta zależy od istoty problemu (a więc od jego przedmiotu), stopnia jego złożoności i określności.

Złożoność problemu zależna jest od liczby i rodzaju jego elementów składowych. Określoność problemu, zwana też zestrukturyzowaniem zależna jest od charakterystyki owych elementów². Stopień złożoności oraz określności tworzą strukturę problemu.

Poza przedmiotem i strukturą problem w ujęciu podmiotowym określają ponadto: fragment rzeczywistości, czyli zakres, którego problem dotyczy, miejsce występowania, częstotliwość pojawiania się, a w przypadku problemów występujących w przedsiębiorstwie — znaczenie, jakie

² W problemach niezestrukturalizowanych — w odróżnieniu od dobrze zestrukturalizowanych — elementy są wyrażone nie ilościowo, lecz jakościowo, są także mało rozpoznane, a zależności pomiędzy elementami problemu — nieokreślone.

ma ich wczesne rozpoznanie dla niezakłóconego funkcjonowania przedsiębiorstwa w jego otoczeniu.

Charakteryzując problemy strategiczne należy zwrócić uwagę na fakt, że nie każda ujawniona obecnie bądź antycypowana różnica między stanami „jest” a „ma być” wyznacza problem strategiczny. Strategiczny charakter problemu uwarunkowany jest rezultatem przewidywania skutków, jakie mogą powstać w wyniku odroczenia rozwiązania problemu. Ponieważ skutki te mogą być dla przedsiębiorstwa dolegliwe (bezpowrotna utrata szans rozwojowych, powstanie zagrożeń w realizacji celów), problemy strategiczne są *de facto* problemami wykorzystania szans i eliminowania zagrożeń w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

Z wielu klasyfikacji problemów na uwagę zasługują trzy ich rodzaje:

1. Problemy poznawcze, pojawiające się w związku z potrzebą lepszego poznania rzeczywistości: jaka jest ta rzeczywistość? Jaka była? Co wpłynęło na jej zmianę? Jak dokonywały się te zmiany?

2. Problemy ewaluacyjne (oceny) służące wyjaśnianiu i określaniu celu działania, odpowiadające na pytania: Jakie są wartości i konkretne potrzeby? Jak powinno być? Co zmienić?

3. Problemy realizacyjne, nazywane też problemami modyfikacyjnymi lub praktycznymi, służące do określenia sposobu działania praktycznego. Problemy te, dotyczące konkretnej rzeczywistości, odpowiadają na pytanie: Jak zrealizować pożądaną zmianę? Co, gdzie i kiedy zmienić? Kto to ma zrobić?

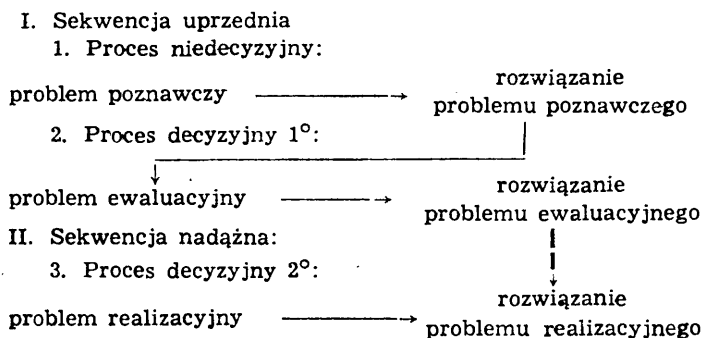
Tradycyjne poglądy przypisywały procesy rozwiązywania problemów poznawczych naukowcom, problemów ewaluacyjnych — ekonomistom, socjologom, politykom, a problemów realizacyjnych — inżynierom. Obecnie granice te zacierają się, a w przedsiębiorstwach rozwiązywać trzeba wszystkie wymienione rodzaje problemów. Wiele z nich należy do złożonych, słabo zestrukturalizowanych, a cele, które mają być osiągnięte dzięki ich rozwiązaniu są trudne do zoperacjonalizowania i wielokrotnie określone być mogą jedynie ogólnie i jakościowo. Trudności w identyfikowaniu i rozwiązywaniu problemów spowodowane są głównie wzajemnym przenikaniem się zewnętrznych i wewnętrznych czynników oddziałujących na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, potrzebą równoczesnego uwzględnienia kryteriów technicznych, ekonomicznych i społecznych w identyfikowaniu i rozwiązywaniu problemów a także przenikaniem czynników wymiernih i niewymiernih, ilościowych i jakościowych, łącznie wyznaczających zakres dopuszczalnych rozwiązań w zakresie celów działania i sposobów ich osiągnięcia.

Warto podkreślić, że można w zasadzie wyróżnić dwa punkty widzenia dotyczące pojawiania się problemów w przedsiębiorstwie. Według pierwszego z nich, tradycyjnego, sytuacja problemowa ujawnia się przy-

padkowo w postaci pewnych symptomów, objawów niezadowolenia, zaniepokojenia (np. nadmierny wzrost kosztów produkcji, nadmierny stan zapasów produktów gotowych, rażący spadek popytu na wytwarzane produkty). Każdy taki pojedynczy przypadek analizowany być może w toku wieloetapowego procesu rozwiązywania problemów. U podłoża drugiego, nowoczesnego punktu widzenia leży teza o współwystępowaniu różnych rodzajów problemów i ich wzajemnym powiązaniu oraz wynikająca stąd konieczność kompleksowego, wieloetapowego ich identyfikowania. Jak się wydaje, nie można w obecnej rzeczywistości gospodarczej zadowolić się losowym ujawnianiem i rozwiązywaniem w przedsiębiorstwie problemów pojedynczych, lecz trzeba poddawać ciąglej lub okresowej analizie problemowej w miarę pełny obszar rzeczywistości, w której ono funkcjonuje.

Wewnętrzna złożoność przedsiębiorstwa i skomplikowana sieć relacji, która je łączy z otaczającą rzeczywistością, a także rodzajowa różnorodność problemów sprawia, że procesy ich rozwiązywania obejmują problemy poznawcze i decyzyjne (zwane też ingerującymi, zmieniającymi rzeczywistość — należą do nich problemy ewaluacyjne i realizacyjne), problemy proste i złożone, problemy dobrze i źle zestrukturalizowane, problemy techniczne, ekonomiczne i społeczne, problemy rozwoju i funkcjonowania, problemy strategiczne i niestrategiczne. Przedmiotem szczególnej uwagi są w niniejszym opracowaniu problemy rozwoju podlegające rozwiązaniu w procesie planowania. Są to problemy strategiczne, stanowiące w rozumieniu teorii podejmowania decyzji kategorię zadań ryzykownych (probabilistycznych). Cechuje je wysoki stopień złożoności, co oznacza, że istnieje wiele alternatyw osiągnięcia pożądanych celów, niepewność, tj. występowanie zdarzeń trudnych do przewidzenia oraz dynamika, powodująca konieczność modyfikacji celów wraz z upływem czasu. Trafnie określa się je jako problemy, o których wiemy niewiele więcej ponad to, że mogą wystąpić.

Złożoność rozwiązywania problemów rozwoju objaśnić można, wyróżniając dwie modelowe sekwencje:



Sekwencję uprzednią rozpoczyna inicjowanie, wyodrębnienie i kolejne rozwiązywanie problemów poznawczych: identyfikacyjnych, diagnostycznych oraz prognostycznych.

Problemy identyfikacyjne powstają w związku z potrzebą poznania istniejącej rzeczywistości i funkcjonującego w niej przedsiębiorstwa: Jaka jest misja przedsiębiorstwa? Jakie są jego cele? Jaka jest obecna strategia jego rozwoju? Jakie są potrzeby i preferencje różnych grup społecznych w otoczeniu przedsiębiorstwa? Jaki jest udział przedsiębiorstwa w ich zaspokajaniu?

Aby te i podobne problemy rozwiązywać, wymagane jest sporządzenie listy pytań pokrywających działalność wszystkich obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa: ich potencjał wytwórczy, cele, działania i uzyskiwane rezultaty, a także umożliwiających zidentyfikowanie wewnętrznych powiązań między tymi obszarami oraz relacje pomiędzy nimi a odpowiednimi fragmentami otoczenia.

Problemy diagnostyczne powstają w związku z potrzebą oceny zidentyfikowanego stanu rzeczywistości. Rozwiązuje się je w celu znalezienia sposobów dla poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa. Identyfikacja problemów diagnostycznych wymaga najczęściej uzyskania w miarę pełnych informacji dotyczących:

- szans i zagrożeń w niezakończonym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa w otoczeniu,
- słabych i mocnych punktów w jego strukturze,
- stopnia adekwatności misji rozwojowej do aktualnych warunków funkcjonowania,
- stopnia przydatności realizowanej strategii rozwoju dla osiągnięcia aktualnych celów strategicznych.

Problemy prognostyczne powstają wówczas, gdy przedmiotem zainteresowania staje się przyszłość. Ich identyfikacja wymaga realizacji skomplikowanych zabiegów rozpoznawczych, mających na celu antycypowanie funkcjonowania przedsiębiorstwa w przyszłości.

Podsumowując tę część rozważań można stwierdzić, że:

- rozwiązania problemów identyfikacyjnych dostarczają informacji o podmiocie planowania,
- rozwiązania problemów diagnostycznych dostarczają informacji o obecnym sposobie jego funkcjonowania,
- rozwiązania problemów prognostycznych kreślą obraz jego funkcjonowania w przyszłości.

Zgodnie z modelowym, sekwencyjnym ujęciem planowania rozwoju, rozwiązania problemów identyfikacyjnych, diagnostycznych i prognostycznych stanowią część daną (*datum*) problemów, podlegających rozwiązaniu w procesie decyzyjnym 1^o. Jest to proces ewaluacyjny, w toku

którego dokonuje się wyjaśnienia i antycypacji celów rozwoju przedsiębiorstwa (jak powinno być, co zmienić?). Otrzymane w nim rozwiązania określają hierarchię wartości (preferencje), wyznaczając hierarchiczną strukturę celów, wskazując pożądany kierunek zmian w działalności przedsiębiorstwa i jego sytuacji w otoczeniu, a także sposoby, za pomocą których należy to osiągnąć.

Podstawą inicjacji sekwencji nadążnej określanej w przyjętej konwencji mianem procesu decyzyjnego 2^o jest uzyskane uprzednio rozwiązanie problemu ewaluacyjnego. Stanowi ono *datum* problemu realizacyjnego, a poszukiwane *novum* powinno udzielić odpowiedzi na pytania: co, gdzie i kiedy zmienić? kto ma dokonać zmiany? jak zmienić?

Wyróżnienie omawianych sekwencji ma przede wszystkim znaczenie poznawcze oraz metodologiczne. Poznawcze — albowiem objaśnia złożoność planowania rozwoju, metodologiczne, gdyż uwzględnia zasadę, w myśl której problemy rozwoju inicjowane są w procesie poznawczym, a więc niedecyzyjnym, polegającym na kolejnym wyodrębnianiu i rozwiązywaniu problemów identyfikacyjnych, diagnostycznych i prognostycznych.

Poznawczy i metodologiczny walor przedstawionych sekwencji polega na określeniu specyfiki planowania rozwoju przedsiębiorstwa. Specyfikę poznawczą owego procesu warunkuje istnienie informacji mających cechę funkcjonalnej i hierarchicznej pierwotności względem pozostałych informacji. Stwierdzenie to ma ważne znaczenie praktyczne, argumentuje bowiem potrzebę tworzenia szczególnego zbioru informacji — zbioru informacji strategicznych.

Metodologiczna specyfika planowania rozwoju wynika z faktu, iż proces ów, dotycząc rzeczywistości bardzo zróżnicowanej, cechującej się minimalnym stopniem zdeterminowania, wymaga w każdym konkretnym przedsiębiorstwie doboru odrębnych metod postępowania, tworzących tym samym unikalną (a nie uniwersalną) procedurę planistyczną.

Wydaje się, iż w celu uzyskania ogólniejszej charakterystyki problemu strategicznego, wyróżnić można co najmniej trzy komplementarne jego aspekty: rynkowy, techniczny i organizacyjny. Aspekt rynkowy odzwierciedla antycypowane zmiany preferencji i potrzeb społecznych, aspekt techniczny — zmiany w cyklu rozwoju technicznego: nauka — technika — gospodarka, aspekt organizacyjny natomiast oznacza konieczność uwzględnienia czynnika koordynującego wielopodmiotowe działania przedsiębiorstwa, których materialnym rezultatem jest wielkość i różnorodność oferowanych przez nie dóbr i usług zaspokajających określone potrzeby społeczne. Ostatecznym weryfikatorem rozwiązania problemu strategicznego jest kryterium efektywności ekonomicznej postulowanych działań.

Analiza doświadczeń planistycznych polskich przedsiębiorstw wska-

zuje, iż planowanie rozwoju sprowadzono do fragmentarycznego rozwiązania problemów technicznych. Fragmentaryczność ta polegała na wyizolowanym rozpatrywaniu części cyklu rozwoju technicznego umiejscowionego w obszarze B+R. Natomiast analiza doświadczeń przedsiębiorstw funkcjonujących w gospodarce rynkowej wskazuje, iż dominujące znaczenie miało tam rozwiązywanie problemu rynkowego rozumianego jako poszukiwanie właściwej kombinacji strategicznej: „produkt — rynek”. Zakładano przy tym zwykle, że stosowane w przedsiębiorstwie technologie nie ulegną gwałtownym zmianom. Jednakże rewolucyjne przełomy techniczne w niektórych gałęziach przemysłu (przemysł precyzyjny, elektrotechniczny, elektroniczny) ujawniły potrzebę zweryfikowania dotychczasowych sposobów przewidywania przyszłości. Niezbędne stało się poszukiwanie nowych metod i technik projekcji przyszłości. Uwzględnienie w działalności planistycznej przedsiębiorstw długofalowych przeobrażeń w cyklu: nauka — technika — gospodarka stało się kategorią imperatywem, podobnie jak wspieranie planowania rozwoju innymi strategicznymi funkcjami zarządzania. Doprowadziło to ostatecznie do traktowania planowania rozwoju jako procesu koordynującego i integrującego w jedną spójną całość rozwiązania problemów rynkowych, technicznych i organizacyjnych. Istotą owych problemów, odzwierciedlających relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem, a także podlegające badaniu elementy problemów ujęto w tab. 1. Wynika z niej, że kolejne problemy dopełniają się wzajemnie, a planowanie rozwoju jawi się jako wieloprotokółowa sekwencja zabezpieczających się procesów informacyjno-decyzyjnych. Złożoność owej sekwencji wynika nie tylko z merytorycznej złożoności problemów: rynkowego, technicznego i organizacyjnego, w rozwiązywaniu których uwzględniać należy zarówno preferencje społeczne, jak i kryteria ekonomicznej efektywności przedsięwziętych zamierzeń. Pogłębia ją konieczność rozwiązywania w ich obrębie wielu scharakteryzowanych uprzednio problemów poznawczych, ewaluacyjnych oraz realizacyjnych.

Ostatecznym rezultatem planowania rozwoju jest sformułowana strategia rozwoju. Formułowanie strategii jest pierwszą fazą strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem, obejmującym ponadto strategiczną implementację (tj. projektowanie działań operacyjnych) oraz strategiczną kontrolę i ocenę skutków realizowanych zmian.

W podsumowaniu rozważań należy podkreślić brak standardowych wzorców postępowania, dostosowanych do specyfiki rozwiązywania problemów rozwoju. Uzasadnia to posługiwanie się w planowaniu rozwoju formułą ogólną, której ideę ilustrują trzy różne jakościowo sytuacje informacyjne: 1) sytuacja problemowa, 2) sytuacja rozwiązywania problemu, 3) sytuacja realizacyjna.

Tab. 1. Interpretacja problemów rozwoju przedsiębiorstwa
The interpretation of problems concerning the development of the enterprise

Nazwa	Istota	Niektóre sposoby zdobywania informacji niezbędnych do konstruowania zbioru informacji strategicznych	
		Badane elementy problemu	
1	2	3	4
Problem rynkowy	W jakim obszarze rynku i jakie potrzeby społeczne zaspokajać?	Badanie rynku	<ul style="list-style-type: none"> — Kształtowanie się popytu i potrzeb społecznych na produkty i usługi — Kształtowanie się elastyczności podaży — Zależność między podażą a popytem — Badanie popytu na nowe produkty, pojawiające się na rynku — Analiza cen (ruch, struktura, zróżnicowanie, koszty utrzymania) — Procesy segmentacji rynku oraz jego struktura rzeczowa i przestrzenna
		Badanie produktu	<ul style="list-style-type: none"> — Wymagania użytkowników pod względem funkcjonalności, zdolności do zaspokajania określonych potrzeb, estetyki — Wymagania eksploatacyjne (niezawodność, żywotność, konserwacja i naprawy) — Wymagania ergonomiczne (bezpieczeństwo obsługi, łatwość manipulowania, przystosowanie do człowieka) — Wymagania techniczne (konstrukcja, technologia wytwarzania) — Wymagania ekonomiczne — Wymagania prawne
Problem techniczny	Jak zapewnić rozwiązanie problemu rynkowego od strony technicznej?	Analiza prognoz rozwoju konstrukcji produktu, technologii wytwarzania i eksploatacji, bazy materiałowej i kooperacyjnej w danej branży i specjalności	<ul style="list-style-type: none"> — Technologiczność konstrukcji produktu (możliwość wykorzystania w procesie produkcji nowoczesnych technologii, możliwość zastosowania elementów dotychczas produkowanych, możliwości w zakresie unifikacji, typizacji i normalizacji)

1	2	3	4
		Analiza prognoz rozwoju nauki i techniki	— Technologia procesów (możliwość dalszego rozwoju technologii podstawowego procesu produkcyjnego oraz procesów ubocznych)
		Analiza porównawcza nakładów na prace badawczo-rozwojowe w przedsiębiorstwach tej samej branży	
Problem organizacyjny	Jak zapewnić rozwiązanie problemu rynkowego oraz technicznego od strony organizacyjnej?	Analiza diagnostyczna Analiza prognozy Analiza wartości organizacji Analiza systemowa Testowanie	System informacji i komunikacji System planowania i kontroli Organizacja działalności badawczo-rozwojowej Organizacja kanałów dystrybucji Niedomogi organizacyjne w strategicznych obszarach funkcjonalnych

Sytuacja problemowa łączy obszar rzeczywistości z obszarem abstrakcji (problem planistyczny), odwzorowuje się w niej bowiem fakty w języku abstrakcji, tj. w języku planowania.

Sytuacja rozwiązywania problemu przebiega w obszarze abstrakcji. Następuje tu dezagregacja problemu na problemy cząstkowe, rozwiązywanie problemów cząstkowych oraz agregowanie otrzymanych rozwiązań. Innymi słowy następuje tu przyporządkowanie problemu planistycznego jego rozwiązaniu, którym jest plan.

Sytuacja realizacyjna jest odwróceniem sytuacji problemowej. Łączy ona obszar abstrakcji (plan) z rzeczywistością.

Sprawy, które dotąd poruszono, choć nie wyczerpują zagadnienia ujętego tematem opracowania, zdają się jednak uwypuklać te elementy, które powinny być uwzględniane w toku planowania:

— żaden problem rozwoju nie może być rozwiązany bez zidentyfikowania sytuacji, w której się pojawił,

— rozwiązanie jednego problemu stwarza następne sytuacje problemowe, które znowu wymagają ingerencji w istniejący stan rzeczy,

— rozwiązanie problemu szybko się dewaluuje a sytuacje problemowe trwają.

Te oczywiste prawdy nie zawsze są w działalności planistycznej przestrzegane. Wkomponowanie ich na stałe w procesy kształtowania

przyszłości wymaga zrozumienia obiektywnej konieczności planowania ustawicznego, tj. ciągłej modyfikacji, celów i strategii, struktur i procesów. Trafne jest bowiem w tym względzie filozoficzne stwierdzenie, że oprócz zmiany nie ma nic trwalszego w otaczającej nas rzeczywistości.

PISMIENNICTWO

1. Bojarski W. W.: *Podstawy analizy i inżynierii systemów*. PWN, Warszawa 1984.
2. Chmielewski K.: *Zarządzać strategicznie*. „Zarządzanie” 1985, 1.
3. Fabiańska K., Rokita J.: *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa 1986.

РЕЗЮМЕ

При помощи категории проблемы авторы объясняют сложность планирования развития предприятия. В статье переплетаются элементы теоретического синтеза и практические рекомендации.

Считая проблемы развития стратегическими проблемами, авторы выделяют проблемы познавательные, эволюционные и исполнительные. Специфику планирования развития они рассматривают при помощи двух секвенций: предварительной и текущей. В предварительной секвенции протекают два процесса: несвязанный с принятием решения и связанный с ним. Процесс, не связанный с принятием решения, стремится к познанию окружающей предприятие действительности при помощи поиска решений познавательных проблем: идентифицированных, диагностических и прогностических. На основе познанной действительности можем начать процесс принятия решения. В ходе этого процесса решаются эволюционные проблемы (оценки), состоящие в формулировании и выяснении целей деятельности. В текущей секвенции проходят исключительно процессы, связанные с принятием решений, в ходе которых решаются реальные проблемы, служащие определению практической деятельности.

Выделение рассмотренных авторами секвенции имеет познавательное и методологическое значение. Познавательное, ибо объясняет сложность планирования развития, методологическое, т.к. констатирует принцип первоначальности познавательных процессов в ходе планирования развития. Эти проблемы, касающиеся, в общем, отношений на линии предприятие — окружение, характеризуются не только сложностью, но и предметным разнообразием. В связи с этим большое значение для практики планирования в предприятии имеет констатация, что в каждой проблеме развития (правда, в разной степени) можно выявить по крайней мере три комплементарных по отношению друг к другу аспекта: рыночный, технический и организационный. Полезно и необходимо выделить в таком случае взаимно связанные проблемы: рыночные, технические и организационные, решать которые следовало бы с учетом как общественных предпочтений, так и экономических категорий эффективности планируемых действий.

Благодаря представленной в статье широко понимаемой проблематики развития предприятия можно интерпретировать планирование развития как процесс, в пределах которого происходит координированное и интегрированное решение рыночных, технических и организационных проблем.

S U M M A R Y

Making use of the problem category the authors explain the complexity of planning the development of the enterprise. The article includes both elements of theoretical synthesis and certain practical recommendations.

Considering problems of development as strategic ones, the authors distinguish problems of cognition, evaluation and realization. They view the specific character of planning the development in the sequential scheme and they distinguish prior and progressive sequences. In the former, two processes take place and these are non-decisional and decisional ones. The non-decisional process aims at getting to know the reality surrounding the enterprise and this is done through a search for solutions to cognitive problems: identificational, diagnostic and prognostic ones. On the basis of the recognized reality one can start on a decisional process. In its course, problems of evaluation are solved which consist in formulating and explaining the goals of activity. In the progressive sequence, only decisional processes take place in the course of which problems of realization are solved and these help to define the ways of practical activity.

It is of cognitive and methodological significance to distinguish the above sequences. It is of cognitive importance because it accounts for the complexity of planning development; it is of methodological importance because it points at the principle of the primitive character of cognitive problems in the course of development planning. These problems which most generally concern the relation between the enterprise and its environment, are characterized not only by complexity but also by a variety of subjects. Hence, it is important for the planning practice in the enterprise to establish that in each problem of development one should notice (although in varying degrees) at least three complementary and elementary aspects: market, technological and organizational ones. Then, it is possible and useful to separate inter-related problems of the market, technology and organization. While solving these, one should take into consideration both social preferences and the economic criteria of the effectiveness of the undertaken projects.

Broad understanding of the problems of the development of the enterprise which is presented in the article, allows for the interpretation of development planning as a process within which the solutions of market, technological and organizational problems are coordinated and integrated into one coherent whole.