

– Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/92-15>.

5. Митний кодекс України від 13.03.2012 р. № 4495-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>.

6. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

7. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

УДК 65.011.8

*Joanna Jasińska,
ALMAMER Szkoła Wyższa*

SPECYFIKA PLANOWANIA STRATEGICZNEGO W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI

Streszczenie W warunkach turbulentnego globalnego otoczenia zarządzanie przedsiębiorstwem staje się sztuką radzenia sobie z niepewnością. Kluczowym czynnikiem sukcesu współczesnych przedsiębiorstw jest zatem elastyczność, obejmująca aspekt strategii organizacyjnej. Zapewnienie elastyczności strategicznej przedsiębiorstwa jednak, wymaga przedefiniowania tradycyjnej koncepcji zarządzania strategicznego. W zmienionej koncepcji wskazana jest ranga planowania wielowariantowego. Metodą, która służy poprawie elastyczności strategicznej przedsiębiorstwa i która została pozytywnie zweryfikowana w praktyce, jest planowanie scenariuszowe. Opracowywanie scenariuszy wymaga prowadzenia rozmów strategicznych na różnych szczeblach hierarchii organizacyjnej i w różnych komórkach organizacyjnych. Sprzyja to przełamywaniu barier komunikacyjnych oraz stereotypów myślowych i orientuje przedsiębiorstwo na uczenie się. Organizacyjne rozważanie możliwych wariantów przyszłości pozwala również na wcześniejsze przygotowanie systemu organizacyjnego do zmian globalnego otoczenia.

Słowa kluczowe: planowanie strategiczne, planowanie wielowariantowe, planowanie scenariuszowe, elastyczność organizacji, zarządzanie strategiczne, globalizacja.

W praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw bardzo często zdarza się, że okres względnej stabilności, czy też osiągnięcie przez przedsiębiorstwo sukcesu "usypia" czujność menedżerów. Sprawia, że myślą oni w sposób schematyczny i praktykują dotychczasowe sposoby postępowania. W warunkach turbulentnego i globalnego otoczenia skutkuje to usztywnieniem systemu organizacyjnego. Planowanie scenariuszowe wymaga natomiast myślenia o przyszłości w sposób elastyczny, co sprzyja osiąganiu przez przedsiębiorstwo "ruchomych" celów. Jest to zdolność ułatwiająca przedsiębiorstwu zdobywanie trwałej przewagi konkurencyjnej.

Antidotum na globalną niepewność w zarządzaniu stanowi planowanie wielowariantowe. Daje ono możliwość przewidzenia różnorodnych sekwencji celów pośrednich, spośród których można będzie w przyszłości dokonywać stosownych wyborów, w zależności od zmian zachodzących w globalnym otoczeniu. Planowanie

scenariuszowe wpisuje się w ten typ planowania. Można stwierdzić, że prognozowanie dostarcza odpowiedzi na pytania o przyszłość przedsiębiorstwa, a planowanie scenariuszowe zmusza do stawiania pytań. Prognozy dotyczą zjawisk pewnych i dających się przewidzieć, o tyle planowanie scenariuszowe odnosi się do tego, co jest niepewne. Wykorzystując planowanie scenariuszowe jako element strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem, nie należy zatem zakładać jednorazowego opracowania jedynej i zarazem najlepszej strategii. Klucz do sukcesu przedsiębiorstwa tkwi raczej w nieustającym procesie kształtowania strategii wielowariantowej.