

# **ВНУТРИФИРМЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ: ДИСЦИПЛИНАРНАЯ СТРУКТУРА И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ (РЕЦЕНЗИЯ НА УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ А.А. КИЗИМА, В.И. МИЛЕТЫ «ВНУТРИФИРМЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ: ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ»)<sup>1</sup>**

*Е.В. МЕЛЬНИКОВА, кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры экономики и управления,  
Волгоградский государственный технический университет  
e-mail: evm.34@yandex.ru*

## **Аннотация**

Настоящая рецензия посвящена учебнику «Внутрифирменное планирование: организационные и экономические аспекты» авторов А.А. Кизима, В.И. Милеты, в котором раскрывается объектно-предметная сущность научного направления, обновленные и вновь разработанные теории и концепции внутрифирменного планирования, методологические и методические приемы эффективного управления бизнесом.

**Ключевые слова:** *внутрифирменное планирование, стратегическое и тактическое планирование, план, проект, инновации, материальные ресурсы.*

В современных условиях одним из важнейших факторов функционирования и развития предприятия является эффективное управление, при этом особое место в управленческом процессе отводится функции планирования. Внутрифирменное планирование выступает наиболее значимым фактором успешности производственно-хозяйственной деятельности современной фирмы. Необходимость

гибкого управления бизнесом в условиях турбулентного состояния экономической среды требует от современного менеджера глубоких системных знаний теории и практики планирования деятельности предприятия. Овладение методологией внутрифирменного планирования позволяет менеджеру решать целый комплекс практических задач эффективного управления бизнесом, объективно оценивать перспективную потребность в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источниках и способах их получения, а также быть способным прогнозировать результативность использования указанных ресурсов в процессе функционирования предприятия. Авторы учебника убедительно показывают необходимость применения в практической деятельности современного менеджера инструментария бизнес-планирования, основанного на системном подходе с использованием внешних и внутренних возможностей и сильных сторон компании, что делает ее более конкурентоспособной и устойчивой в неопределенной рыночной среде.

В соответствии с концепцией учебника «Внутрифирменное планирование: органи-

<sup>1</sup> Внутрифирменное планирование: организационные и экономические аспекты: учебник / А.А. Кизим, В.И. Милета. Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2018. 577 с.

зационно-экономические аспекты» в нем выделен ряд ключевых разделов, изучение которых позволяет системно овладеть знаниями, базовыми навыками и умениями в данной предметной области. При этом авторы учебника делают акцент на рассмотрении не только форм и принципов, но и прикладных методик, используемых в комплексном внутрифирменном планировании. Следует отметить, что методические аспекты разработки планов достаточно широко, альтернативно представлены в многочисленных отечественных и зарубежных публикациях учебного и практического характера. И, как показывает отечественная и зарубежная практика, многие фирмы успешно применяют методики, учитывающие инновационные, технические аспекты производственных, финансовых, организационных, юридических компонентов плановых расчетов. Однако обоснование проектов планирования деятельности компании, в том числе логистики, маркетинга, инноваций, организационной культуры поведения и производства, по-прежнему остается одним из наиболее слабых мест отечественного внутрифирменного планирования. Поэтому рецензируемый труд по своей концептуальной направленности и содержанию является весьма актуальным и востребованным в области корпоративного планирования и управления.

Учебник написан в соответствии с отечественными традициями, которые требуют, чтобы излагаемый материал был логичным, систематизированным, содержательным, научным, максимально облегчал студентам изучение курса.

Книга состоит из двенадцати разделов и начинается с разъяснения общих теоретико-концептуальных вопросов, сущности, предмета, функций и методов планирования (1–2 раздел). Затем авторы переходят к характеристике системы внутрифирменного планирования, рассматривая перспективное (стратегическое и долгосрочное), среднесрочное (годовое) и краткосрочное (оперативно-календарное) планирование (раздел 3–10). Отличительной особенностью изложения является то, что процесс планирования рассматривается в качестве системы, основывающейся на элементах стратегического планирования, учета маркетинговых целей,

разработки концепции внедрения инновационных проектов, планирования жизненного цикла продуктов, совершенствования каналов товародвижения и сбыта продукции на логистических принципах. Особое внимание уделено вопросам тактического планирования деятельности предприятия, включая налоговое и финансовое планирование (11–12 раздел). Объем книги значительный (577 с.), что говорит о серьезной проработанности материала каждого раздела и подробном представлении информации читателям.

Учебник открывается традиционной темой о внутрифирменном планировании как одной из важнейших функций менеджмента предприятия. Весьма важным компонентом теоретической части данной книги являются вопросы методологии и научных методов, от истинности выявления которых зависит результативность и конструктивность всей научной деятельности. Методология планирования, раскрываемая в учебнике, опирается на ряд ключевых принципов, в том числе таких, как подход к предприятию как к открытой системе, находящейся под воздействием внешнего окружения; гибкость планирования, т.е. адаптация плановых решений к изменяющимся условиям деятельности фирмы; непрерывность процессов планирования; ориентация на оптимальные управленческие решения. Это тем более важно в период определения совокупности задач, решаемых менеджментом на современном этапе.

Интересным и новым для подобного рода учебной литературы является весьма содержательный раздел о планировании инноваций. Планирование инноваций входит в сложную структуру внутрифирменного планирования, состоящую из различных по уровню, целям и содержанию планов. Конкретную постановку задач и внедрение инноваций по отдельным направлениям, продуктам и услугам содержат инновационные проекты. В учебнике приведена подробная классификация стратегий реализации инновационных проектов, выделены особенности инновационного бизнес-планирования с учетом российской и зарубежной специфики. Раздел не только содержит модельное описание инновационных стратегий и технологий инновационного менеджмента предприятия, но и дает конкретные примеры из практики работы крупных международ-

ных инновационных компаний и корпораций, таких, например, как Intel, Microsoft, Xerox, Coca-cola, IBM, Apple и др.

Авторы отмечают, что инновационные проекты характеризуются высокой неопределенностью на всех стадиях их осуществления, они не застрахованы от появления в любой момент более перспективной новинки. Даже успешно прошедшие стадию внедрения в производство проекты могут быть не приняты рынком, и их производство должно быть прекращено.

Значительный интерес вызывает раздел, рассматривающий особенности планирования комплекса маркетинга фирмы. Авторы учебника детально рассматривают виды маркетингового планирования, подробно характеризуют элементы планирования маркетинговых мероприятий таких, как выбор инструментов планирования, составление плана продаж, выбор каналов маркетинга, составление целей, выбор бюджета и т.п. Интересной, хотя и дискуссионной, представляется оценка плана рекламной кампании в среде Интернет, особенно в части преимуществ интернет-маркетинга перед традиционным маркетингом. Авторы подчеркивают, что основным преимуществом интернет-маркетинга является возможность глубокого анализа и достаточно точного измерения эффективности затраченных на рекламную кампанию средств с помощью многочисленных инструментов. Для этого у Интернета, в отличие от традиционных медиа, существуют такие легко проверяемые показатели, как клики, показы, позиции по запросам, трафик, фиксация факта оформления заказа, подачи заявки и т.д. Именно поэтому в условиях сегодняшних реалий о планировании рекламной кампании в среде Интернет стали так много говорить, ведь рекламодатель может иметь четкое представление, на что будет потрачен его бюджет и составить прогноз результативности этих мероприятий.

Один из разделов учебника полностью посвящен тактическому планированию производства и реализации продукции, или производственной программе. План производства и реализации продукции, по мнению авторов книги, должен удовлетворять конкретные потребности покупателей (потребителей) и

быть тесно связан с разрабатываемой общей стратегией развития предприятия, проектированием конкурентоспособной продукции, организацией ее производства и реализации, а также с выполнением других функций и видов внутрихозяйственной деятельности. Здесь авторы отошли от характерного для большинства учебных пособий менторского стиля изложения материала и построили раздел таким образом, чтобы активизировать познавательную деятельность обучающихся, облегчить восприятие достаточно обширного материала, насыщенного специфическими терминами, формулами, визуализировать основные этапы планирования в этой сфере в структурно-логических схемах. Все это, несомненно, делает рецензируемый труд интересным и востребованным у соответствующей аудитории.

Важным элементом прикладной части учебного пособия является планирование работы с персоналом. Отмечается, что основная цель кадрового планирования заключается в том, чтобы предоставить наемным работникам рабочие места в нужное время и в необходимом количестве в соответствии с их способностями и с требованиями производства, иными словами, кадровое планирование позволяет согласовывать и уравнивать интересы работодателей и наемных работников в рамках производственного предприятия. Авторы привлекают для раскрытия данной темы наиболее зарекомендовавшие себя количественные и качественные методы планирования персонала: балансовый, нормативный, статистический, метод экспертных оценок, метод экстраполяции и др., что позволяет более предметно освоить важные вопросы раздела.

В учебнике «Внутрифирменное планирование: организационные и экономические аспекты» достаточно эмпирического материала, позволяющего исследовать планирование хозяйственных процессов и явлений на конкретных примерах. Это обстоятельство делает возможным охарактеризовать рецензируемую книгу как сбалансированный, с позиции теории и практики, труд. Кроме того, каждый раздел учебника содержит схемы, таблицы, рисунки, в которых отображены конкретные данные по представленной тематике. Материал учебника базируется на отечествен-

ной практике планирования и управления, учитывает опыт зарубежного корпоративного менеджмента. В конце каждого раздела даны опорные вопросы, которые определяют круг актуальных проблем.

В целом представленный учебник является современным и востребованным трудом коллектива авторов, выполненным в соот-

ветствии со стандартами ФГОС ВО 3+, направленным на восполнение знаний студентов по внутрифирменному планированию. Данное пособие может быть полезно многим читателям, интересующимся вопросами корпоративного планирования и управления, а также предпринимателям, желающим ознакомиться с современными взглядами на теорию и практику внутрифирменного планирования.