

# ВНУТРИФИРМЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ВАЖНЕЙШАЯ ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ (РЕЦЕНЗИЯ НА УЧЕБНИК А.А. КИЗИМ, В.И. МИЛЕТА «ВНУТРИФИРМЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ: ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ»)

*Л.В. ПОНОМАРЕНКО, кандидат экономических наук,  
доцент кафедры мировой экономики и менеджмента,  
Кубанский государственный университет  
e-mail: ludashka86@mail.ru*

## Аннотация

Необходимость адаптивного управления бизнесом в условиях изменчивого состояния экономической среды требует от современного менеджера глубоких системных знаний теории и практики планирования деятельности компании. В соответствии с концепцией учебника, в нем выделен ряд основополагающих разделов, изучение которых позволяет системно овладеть знаниями, базовыми навыками и умениями в системе внутрифирменного планирования.

**Ключевые слова:** *внутрифирменное планирование, стратегическое и тактическое планирование, планирование производства и ресурсов, планирование инноваций, маркетинговое планирование, налоговое и финансовое планирование.*

Внутрифирменное планирование является наиболее важным фактором успешности производственно-хозяйственной деятельности компании в современных условиях высококонкурентной среды. В настоящее время

в Кубанском государственном университете есть ряд дисциплин, которые изучают теоретические основы внутрифирменного планирования и способствуют приобретению практических навыков решения проблемных ситуаций в этой области. К таким дисциплинам относятся: «Планирование и прогнозирование деятельности малого предприятия», «Бизнес-планирование», «Стратегическое планирование в логистике», «Организация и планирование маркетинговых программ», «Бизнес-планирование инновационных проектов», «Финансовое планирование и бюджетирование на предприятии», «Стратегическое планирование на основе всеобщего управления качеством», «Проблемы закупок в логистике», «Управление запасами в логистических системах», «Управление системой поставок».

При подготовке бакалавров, специалистов и магистров используется инновационный подход, который подразумевает применение активных и интерактивных форм обучения, интеграции в него практических и теоретических аспектов. Новый вектор в образователь-

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

ной системе государства ориентирован на создание учебников и учебных пособий, которые позволят студентам не только получить необходимые знания, но и научиться самоорганизации и постоянному развитию профессиональных навыков. Всё это способствует формированию общих и профессиональных компетенций будущих специалистов. Таким образом, использование в процессе обучения учебника «Внутрифирменное планирование: организационные и экономические аспекты», авторами которого являются профессор, доктор экономических наук А.А. Кизим и доцент, кандидат экономических наук В.И. Милета (Кубанский государственный университет) позволяет изучить теоретические основы корпоративного планирования и приобрести практические навыки прогнозных расчетов. Рецензируемый учебник отвечает всем требованиям системы высшего образования.

В учебнике рассматриваются особенности системы внутрифирменного планирования, функционирующей в условиях рынка, формы, принципы и методы внутрифирменного планирования, уделено внимание специфике стратегического, тактического и оперативного планирования на предприятии, особенностям планирования проекта, планированию инноваций. Следует отметить, что есть главы, посвященные планированию в определенной сфере хозяйственной деятельности, например, особенностям маркетингового планирования, планированию при производстве и реализации продукции, системам планирования материальных ресурсов на предприятии, планированию работы с персоналом в организации, а также налоговому и финансовому планированию и бюджетированию в системе управления фирмой.

Эффективность рыночных механизмов, усиление конкуренции, расширение и усложнение потребительских предпочтений актуализируют принципиально иной подход к системе внутрифирменного планирования. Перспективы и долгосрочная устойчивость фирмы во все большей степени определяются умением выявлять динамичные рыночные потребности, учитывать условия конкуренции,

принимать во внимание воздействие рыночных и нерыночных факторов.

Методология внутрифирменного планирования способна решить целый комплекс практических задач эффективного управления компанией, таких как прогнозирование и оценка изменений внешней макро- и мезосреды фирмы; выбор цели и стратегии развития; постановка плановых задач и обоснование путей и ресурсов для их решения, прогнозирование параметров состояния предприятия; текущее и оперативное планирование работы предприятия и его подразделений; формирование базы для контроля и оценки степени реализации целей и выполнения плановых задач.

Основным достоинством рецензируемого учебника является то, что теория совмещается с реальными примерами, статистическими приложениями, и описаниями результатов прогнозирования, при этом акцент делается на том, что методические аспекты разработки планов достаточно широко, альтернативно представлены в многочисленных отечественных и зарубежных публикациях учебного и практического характера. Как показывает учебник, многие фирмы успешно применяют методики, учитывающие инновационные, технические аспекты производственных, финансовых, организационных, юридических компонентов плановых расчетов. Однако авторами обосновываются проекты планирования деятельности компании, в том числе логистики, маркетинга, инноваций, организационной культуры поведения и производства, что по-прежнему остается одним из наиболее актуальных вопросов отечественного внутрифирменного планирования. Именно такой подход способен обеспечить качественную подготовку специалистов и развить их компетенции в соответствии с новым поколением ФГОС.

Учебник призван оказать помощь студентам в освоении не только дисциплин по планированию деятельности организации, но и многих смежных курсов по менеджменту и экономике, так как в нем детально проработаны темы по планированию и управлению предприятием.

Приведенные в учебнике табличные и графические материалы, контрольные вопросы к разделам, а также система ссылок на библиографический список будут способствовать продуктивной самостоятельной подготовке бакалавров и магистрантов экономических специальностей.

В учебнике приводится большое количество статистической информации, связанной с корпоративным планированием и управлением. Обосновывается концепция, что в современных условиях развития экономических процессов необходимым становится владение менеджментом всех уровней важнейшими видами и формами стратегического и тактического планирования.

В учебнике авторами высказано мнение, что важнейшим элементом успеха становится выделение стратегических направлений с определением границ целевых рынков на основе анализа внешней и внутренней среды, учета маркетинговых целей, разработки концепции внедрения инновационных проектов, планирования жизненного цикла продуктов, совершенствования каналов товародвижения и сбыта продукции на логистических принципах.

Учебник по своей наполненности, системности изложения, логически выстроенному подходу к изучению проблемы внутрифирменного планирования и управления, а также по представленным статистическим и аналитическим материалам, безусловно, является работой фундаментального характера. Издание «Внутрифирменное планирование: организационные и экономические аспекты» предназначен не только для обучающихся (бакалавров, специалистов, магистрантов), но и для преподавателей, читающих лекции по менеджменту и ряду экономических дисциплин. В этом случае учебник может способствовать оптимальному распределению учебной нагрузки по темам и систематизации используемых дефиниций.

Как отмечают авторы учебника, руководители и специалисты фирм должны глубоко разбираться в основных плановых (прогнозных) документах предприятия, аналитической и нормативной базе планирования. В про-

цессе разработки планов необходимо опираться на научно обоснованные принципы и методы планирования, оптимальные схемы и способы организации планирования, учитывать современные реалии при создании и совершенствовании служб планирования. Представляется целесообразным в рамках стратегического и тактического планирования уделять значительное внимание обоснованию возможности выхода на международный и внутренний рынки с учетом факторов, определяющих стратегические альтернативы развития фирмы.

Учебник имеет логичную структуру, содержит 12 глав, которые разделены на параграфы, что, безусловно, способствует системному восприятию новых знаний и умений. В учебнике представлена методология планирования, которая опирается на ряд ключевых принципов, в том числе таких, как подход к фирме как к открытой системе, находящейся под влиянием внешнего окружения; гибкость планирования, ведущая к адаптации плановых решений к изменяющимся условиям деятельности предприятия; непрерывность процессов планирования; ориентация на оптимальные управленческие решения.

В первой главе авторы рассматривают особенности системы внутрифирменного планирования, функционирующей в условиях современного рынка, описывают корпоративную форму управления как основу внутрифирменного планирования. Также в первой главе определены сущность, значение и функции планирования в условиях рынка и основные взаимосвязи в системе планов компании. В одном из параграфов проанализирована специфика планирования деятельности субъектов хозяйствования России в целом. Всё это позволяет студентам сформировать базовые знания в области внутрифирменного планирования.

Во второй главе учебника характеризуются формы, принципы и методы внутрифирменного планирования. Подробно рассмотрены классификация видов и форм планирования, что способствует облегченному восприятию разнообразной системы внутрифирменного планирования, а также принципы и методы

внутрифирменного планирования. В главе представлены нормативно-плановые документы в организации финансово-хозяйственной деятельности предприятия и определена аналитическая и нормативная база планирования. Авторами выделены основные подходы и методы организации внутрифирменного планирования, рассмотрены разнообразные подходы к созданию служб планирования компании и приведены схемы и методы организации работ по планированию.

Третья глава посвящена стратегическому и тактическому планированию на предприятии. В главе определены сущность и этапы стратегического планирования предприятия, а также уделено внимание стратегическому анализу и стратегическим альтернативам в области планирования. Авторами приведена структура стратегического плана предприятия. Много внимания в учебнике уделено сущности и функциям тактического планирования, отражены содержание и структура тактического плана, а также порядок разработки тактического плана предприятия. Таким образом, данная глава является ключевой в изучении основ планирования на предприятии.

Особенности планирования проекта подробно описаны в четвертой главе рецензируемого учебника, рассмотрены понятие, цели и схема реализации проекта, указаны методические основы планирования проекта и управления рисками. Уделено значительное внимание определению стоимости проекта и оценке его эффективности, что необходимо при обучении будущих экономистов и менеджеров. В параграфе главы определены ролевые обязательства участников при планировании проекта.

В пятой главе описаны особенности планирования инноваций. Рассмотрены принципы, организация и выбор системы планирования инновационной деятельности на предприятии, а также охарактеризована система планов инновационного проекта. Подробно представлена классификация инновационных стратегий, изложены основы инновационного бизнес-планирования. Данная глава актуальна в условиях инновационного развития

экономической системы и будет полезна для обучения специалистов в области инноваций.

В шестой главе уделено внимание особенностям планирования комплекса маркетинга фирмы. Рассмотрены виды маркетингового планирования, выделены элементы планирования маркетинговых мероприятий. Авторами приведен план рекламной кампании в среде Internet, что будет полезным в современных условиях цифровизации экономики.

В седьмой главе описан план производства и реализации продукции, приведены задачи и содержание планирования производства продукции. Авторами предложено рассмотреть разработку производственной программы предприятия. В параграфе приводится обоснование производственной программы производственными мощностями и выделены особенности планирование качества и конкурентоспособности продукции. К изучению представлено планирование реализации продукции в условиях рынка и агрегатное планирование в системе производственного планирования.

Восьмая глава посвящена оперативному планированию производства. В ней рассмотрены сущность, задачи и виды оперативно-производственного планирования, указаны методы оперативного планирования производства и приводятся системы оперативного планирования производства. Данная глава будет полезна студентам при изучении многих дисциплин на экономическом факультете, так как оперативное планирование наряду с тактическим и стратегическим относится к основам менеджмента предприятия.

В девятой главе рассмотрены системы планирования материальных ресурсов на предприятии, являющиеся основой логистического менеджмента. А именно предложены к изучению системы планирования ресурсов предприятия на принципах логистики. Авторами проанализированы современные системы внутрифирменного планирования ресурсов, а также раскрываются особенности планирования уровня материальных запасов на предприятии.

В десятой главе описано планирование работы с персоналом в организации, сущность,

цель и задачи кадрового планирования. В одном из параграфов рассмотрены вопросы кадровой политики предприятия. Авторами учебника охарактеризована специфика планирования производительности труда, потребности в персонале, планирования оплаты труда работникам. Приводится оперативный план работы с персоналом фирмы.

Одиннадцатая глава раскрывает особенности налогового планирования. Определены сущность, функции и принципы налогового планирования, рассмотрена классификация видов налогового планирования, проанализирована организация налогового планирования, а также изучены инструменты оптимизации налогового планирования.

Финансовому планированию и бюджетированию в системе управления фирмой посвящена двенадцатая глава. В ней приведены содержание и цели финансового планирования, раскрыты сущность и функции бюджетирования, представлены назначение и виды бюджетов фирмы, указана структура бюджетов. Авторами учебника описан процесс составления сводного бюджета предприятия. В параграфе представлена методология комплексного внедрения внутрифирменного бюджетирования.

Следует отметить, что рецензируемый учебник «Внутрифирменное планирование: организационные и экономические аспекты» (авторы – А.А. Кизим и В.И. Милета) охватывает все ключевые темы программы учебного курса. Учебный материал в работе авторов дан с опорой на международные и российские источники, носит аналитический характер и является методологической основой для научно-практического исследования при написании курсовых и выпускных квалификационных работ.

В учебнике описывается система внутрифирменного планирования: перспективное

(стратегическое и долгосрочное), среднесрочное (годовое) и краткосрочное (оперативно-календарное) планирование. В целом следует отметить высокий теоретический уровень и практическую ценность данного учебника, написанного на базе научной и творческой проработки современных трудов отечественных и зарубежных авторов по менеджменту и экономике, а также на основе собственного опыта авторов при чтении лекций в Кубанском государственном университете и других высших учебных заведениях.

В учебнике акцент сделан на рассмотрение не только форм и принципов, но и прикладных методик, используемых в комплексном внутрифирменном планировании. Авторами использован интерактивный подход к изучению проблем при планировании на предприятии для того, чтобы студенты могли сформировать собственную позицию по многим актуальным вопросам учебного курса. Таким образом, при полном освоении дисциплины у обучающихся формируются компетенции, которые необходимы в разных областях профессиональной деятельности, ведущие к дальнейшему развитию.

В завершение рассмотрения рецензируемого учебника хотелось бы еще раз отметить полезность и значимость издания, его соответствие современным теоретико-концептуальным основам теории менеджмента и федеральным государственным образовательным стандартам нового поколения.

Учебник будет полезным не только для преподавателей и обучающихся вузов, но и ученых, аспирантов и докторантов, занимающихся научными исследованиями в области планирования и управления предприятием в различных сферах деятельности хозяйствующих субъектов, а также работникам практического звена экономики.