

**УДК 330.322****Планирование как перспективный инструмент модернизации  
промышленных предприятий в условиях цифровой экономики****Кокин Александр Семёнович**

доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры «Финансы и кредит»,  
Институт экономики и предпринимательства,  
Нижегородский государственный университет им Н.И. Лобачевского,  
603008, Россия, Нижний Новгород, ул. Б. Покровская, д. 37  
e-mail: kockin@mail.ru

**Ягунова Наталия Александровна**

Директор Павловского филиала ННГУ,  
Зав. кафедрой Экономики и права Павловского филиала ННГУ,  
Павловский филиал,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского,  
606100, Нижегородская область, г. Павлово, ул. Шмидта, д.7  
e-mail: yagunova@unn.ru

**Осколков Илья Михайлович**

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры «Финансы и кредит»,  
Институт экономики и предпринимательства,  
Нижегородский государственный университет им Н.И. Лобачевского,  
603008, Россия, Нижний Новгород, ул. Б. Покровская, д. 37  
e-mail: oskolkoff.ilya@yandex.ru

**Аннотация**

В статье исследуется возможность широкого применения планирования как перспективного инструмента управления промышленными предприятиями. Сравняется индикативное планирование с директивным. Рассматривается план-факт анализ как этап управления предприятием. Исследуются статистические данные в области промышленного производства, представленные в виде таблиц.

Планирование это сложный и затратный процесс. Но, если полностью отказаться от планирования, то действовать придётся только здесь и сейчас. Значит, придётся отказаться от среднесрочных и долгосрочных операций. Потому, что начинать какую-либо операцию не имея никаких представлений о том, что она принесёт в будущем, бессмысленно. Да и краткосрочные операции будут в таком случае осуществляться в надежде на счастливый случай, удачу. Такой подход приемлем для лотереи, но не для управления промышленными предприятиями. Деятельность любого промышленного предприятия зависит от множества факторов. Часть из этих факторов называются управляемыми. То

есть, они зависят от принимаемых управленческих решений руководством этого предприятия.

Получается, что планирование деятельности промышленных предприятий необходимо. Составив планы, предприятие получает руководство к действию. Бизнес-процессы, осуществляемые промышленным предприятием в определённый период, обусловлены, составленными на этот период, планами.

#### **Для цитирования в научных исследованиях**

Кокин А.С., Ягунова Н.А., Осколков И.М. Планирование как перспективный инструмент модернизации промышленных предприятий в условиях цифровой экономики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 5А. С. 187-193.

#### **Ключевые слова**

Индикативное планирование; промышленные предприятия; план-факт анализ; прогнозирование; риск; изменчивость ситуации.

## **Введение**

Планирование является важным инструментом управления промышленными предприятиями.

Деятельность промышленных предприятий осуществляется по определённым планам. Если предприятие будет работать без планов, то будет отсутствие целей, задач. Появится неопределённость в принятии управленческих решений.

Как известно, планы составляются на основе прогнозов. Пытаясь предвидеть будущее, руководство предприятия пытается определить свои действия на это будущее. Естественно, что будет в будущем достоверно никому неизвестно [Баскакова, 2013].

Важным аспектом для промышленных предприятий является грамотное планирование инвестиционной деятельности. Тем более, в нестабильных, кризисных условиях внешней среды [Кокин, Осколков, 2013].

## **Факторы, влияющие на деятельность предприятия**

Деятельность любого промышленного предприятия зависит от множества факторов. Часть из этих факторов называются управляемыми. То есть, они зависят от принимаемых управленческих решений руководством этого предприятия. Это выбор методов и инструментов осуществления производственных процессов, технологий производства, сроков начала и окончания хозяйственных операций и т.п. Другая часть факторов называется неуправляемыми. Они генерируются во внешней среде промышленного предприятия. И предприятие не может на них влиять путём принятия тех или иных управленческих решений [Савицкая, 2004].

На наш взгляд, такое деление факторов, влияющих на деятельность промышленного предприятия, достаточно условно. Использование той или иной технологии, способа производства и т.п. в той или иной степени обусловлено потребностями покупателей, конъюнктурой рынков сырья и прочее. То есть, по сути, зависит от внешней среды промышленного предприятия.

## Экономическая ситуация на предприятиях

Составив оптимальные планы своей деятельности, промышленное предприятие может по ним работать, чётко выполняя описанные в планах действия. Но, планы на будущие периоды времени составляются в текущий момент времени. Получается временной разрыв между составлением планов и их реализацией. Величина этого временного разрыва зависит от сроков планирования, но всегда существует. Система планирования зависит от экономической ситуации на предприятии. В 2015 г. наиболее благоприятная ситуация наблюдалась в обрабатывающем производстве [Официальный сайт Федеральной службы..., www].

Как известно, внешняя среда функционирования любого промышленного предприятия очень изменчива. Особенно, изменчивость внешней среды повышается в условиях кризисов, глобализации мировой экономики. В современном мире развитие техники и технологий, информационных коммуникаций также способствует повышению изменчивости во внешней среде промышленных предприятий.

## Внеэкономическая деятельность предприятий

Это приводит к тому, что составив даже самый эффективный план работы промышленного предприятия, он может оказаться не эффективным на момент его реализации. Это первая ключевая проблема организации планирования деятельности промышленного предприятия, на мой взгляд. Важное значение имеет участие промышленного предприятия в мировой торговле. По данным статистики, в 2015 г. экспорт из России превышает импорт [Там же].

Как известно, прогнозирование и планирование осуществляются на будущие периоды времени. Будущее предугадать, предвидеть, предсказать с высокой точностью практически не возможно. Другими словами, даже самый эффективный план деятельности промышленного предприятия представляет собой только видение будущего руководством этого предприятия. Руководство других предприятий, прочие эксперты могут видеть это будущее совершенно по-другому. По-моему, это вторая ключевая проблема организации планирования деятельности промышленного предприятия.

Значит, можно выделить два проблемных аспекта планирования деятельности промышленного предприятия:

1. Временной лаг между составлением планов и их реализацией.
2. Объективная невозможность четко представить будущее.

Отталкиваясь от данных аспектов, можно перейти к таким понятиям, как риск и неопределённость.

## Индексы промышленного производства

В современной экономической науке широко исследуются подходы, методы, инструменты управления риском, принятия решений в условиях неопределённости. Данные экономические категории неразрывно связаны с прогнозированием и планированием, так как имеют место применительно только к будущим периодам времени. Планирование зависит от развития промышленного производства в стране. По данным статистики, наибольший индекс промышленного производства в 2015 г. в Таджикистане [Там же].

Под риском большинство исследователей понимают отклонения параметров свершившихся событий от запланированных параметров этих событий. Под неопределённостью понимается

влияние неуправляемых факторов внешней среды на деятельность объекта, неполнота информации о будущем.

В экономической науке существует понятие ситуации без риска. То есть, будущие события гарантируются экономическими субъектами, например, выплата доходов, процентов в будущие периоды времени.

### **Место, занимаемое Россией в мире по производству отдельных видов промышленной продукции**

На наш взгляд, такая безрисковая ситуация достаточно условна. Никто не может гарантировать будущие действия. Есть факторы, в том числе, форс-мажорные, которые могут всё изменить. В объёме промышленного производства Россия лидирует по добыче полезных ископаемых [Там же].

Учитывая вышесказанное, организовывать систему планирования на промышленном предприятии целесообразно с осознанием возможности изменения ситуации в будущем.

### **Сравнение директивного и индикативного планирования**

В экономике существуют различные классификации планирования. В зависимости от обязательности принимаемых решений различают директивное и индикативное планирование [Шохин, 2011].

Учёт риска при планировании основывается на финансовой математике [Четыркин, 2004].

Эффективность планирования зависит от применения автоматизированных информационных систем [Шевченко, 2008].

Под директивным планированием понимается обязательное выполнение плановых решений. То есть, нужно организовать деятельность промышленного предприятия таким образом, чтобы обозначенные в планах экономические показатели были достигнуты. Отклонения от запланированных целевых показателей деятельности промышленного предприятия при реализации планов должны отсутствовать или быть минимальными. Подобный вид планирования применяется в административно-командных экономических системах. Также, он применяется в отраслях, имеющих государственное значение, например, оборона. Кроме этого, директивное планирование считается приемлемым для оперативных плановых решений [Шохин, 2011].

На наш взгляд, директивное планирование имеет существенный недостаток в том, что деятельность промышленного предприятия ориентирована на плановые решения. Тем самым, создаются дополнительные факторы риска, так как планы могут содержать ошибки. Кроме этого, снижается гибкость системы управления промышленным предприятием. На практике, директивные планы в любых отраслях и в системе оперативного управления всё равно корректируются. Поэтому, смысл жесткого и неукоснительного следования плановым решениям, которые будут корректироваться, является дискуссионным вопросом.

Под индикативным планированием понимается использование планов деятельности промышленного предприятия, как неких индикаторов, на которые можно ориентироваться. Индикативные планы не требуют обязательного достижения, обозначенных в них, экономических показателей. Они могут корректироваться, изменяться в зависимости от обстоятельств [Там же].

## Заключение

По нашему мнению, индикативное планирование является более привлекательным по сравнению с директивным. Сама концепция ухода от жесткой привязки к плановым показателям вносит высокий уровень гибкости системы управления промышленным предприятием. Руководство предприятия получает большую степень свободы в принятии управленческих решений.

В тоже время, применение индикативного планирования генерирует ряд вопросов, на которые руководство промышленного предприятия должно найти ответы. В противном случае, планирование превратится в простую формальность. Индикативное планирование, если его не интегрировать в систему управления промышленным предприятием, превратится в плановые показатели, которые не служат никаким целям.

На наш взгляд, именно грамотная и эффективная интеграция индикативного планирования в систему управления промышленным предприятием является важной задачей, стоящей перед экономической наукой и практикой в современных условиях.

Большое внимание уделяется экономическому анализу в системе планирования и прогнозирования на промышленном предприятии. Без проведения анализа деятельности промышленного предприятия планирование и прогнозирование не имеет смысла. Только с помощью план-фактного анализа можно быстро выработать обоснованное решение.

На мой взгляд, очень важно, чтобы планирование на промышленном предприятии было неразрывно связано с план-фактным анализом плановых решений. Они должны быть объединены в единый инструментарий принятия управленческих решений. Анализ должен предшествовать планированию, осуществляться во время исполнения плановых решений, а также проводится после получения фактических данных об исполнении плановых решений.

Принятие управленческих решений необходимо базировать на планировании и анализе. Анализ способствует оперативному принятию управленческих решений. Тем самым, появляется необходимость корректировки уже составленных планов деятельности промышленного предприятия. То есть, анализ деятельности промышленного предприятия соответствует логике индикативного планирования.

В этой связи, необходимо определение границ индикативного планирования. На мой взгляд, индикативное планирование можно применять ко всем этапам и видам планирования. Стратегическое планирование невозможно осуществлять без корректировки выработанной стратегии. Тактическое планирование также ориентировано на гибкость плановых решений. Оперативное планирование целесообразно делать более адаптированным к условиям внешних факторов.

## Библиография

1. Баскакова О.В. Экономика предприятия (организации): Учебник / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2013. – 372 с.
2. Кокин А.С., Осолков И.М. Совершенствование методологии план-факт анализа бюджета инвестиционного проекта // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2013. – №1. – С. 8-15
3. Кокин А.С., Осолков И.М. Исследование методологии разработки бюджета инвестиционного проекта // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2013. – № 1-1. – С. 258-262
4. Осолков И.М. Некоторые аспекты влияния глобального финансово-экономического кризиса на экономический рост в России // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2013. – № 1 (12). – С. 113-116
5. Савицкая Г.В. Экономический анализ: Учеб. / Г.В. Савицкая. – 9-е изд., испр. – М.: Новое знание, 2004. – 640 с.

– (Экономическое образование).

6. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc\\_1139918730234](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1139918730234), свободный (дата обращения: 15.08.2018).
7. Финансовый менеджмент [Текст] : учебник / коллектив авторов; под ред. проф. Е.И. Шохина. – 3-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2011. – 480 с.
8. Четыркин Е.М. Финансовая математика: Учебник. – 4-е изд. – М.: Дело, 2004. – 400 с.
9. Шевченко Ю.А. Бюджетирование и управленческая отчетность в 1С:Предприятии 8. [Текст] : – М.: «1С-Паблишинг»; СПб.: Питер. 2008. – 112 с.: ил.

## **Planning as the perspective instrument of modernization of the industrial enterprises in the conditions of digital economy**

**Aleksandr S. Kokin**

Doctor of Economics,  
Professor of Finance and Credit departments,  
Institute of economy and entrepreneurship,  
State University of Nizhniy Novgorod,  
603008, 37, B. Pokrovskaya st., Nizhny Novgorod, Russian Federation;  
e-mail: kokin@mail.ru

**Nataliya A. Yagunova**

Director of the Pavlovsk branch UNN,  
Department chair of Economy and right of the Pavlovsk branch UNN,  
Pavlovsk branch,  
N.I. Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod,  
606100, Nizhny Novgorod Region, Pavlovo, Schmidt st., 7  
e-mail: yagunova@unn.ru

**Il'ya M. Oskolkov**

PhD in Economics,  
Senior Lecturer of Finance and Credit department,  
Institute of economy and entrepreneurship,  
State University of Nizhniy Novgorod,  
603008, 37, B. Pokrovskaya st., Nizhny Novgorod, Russian Federation;  
e-mail: oskolkoff.ilya@yandex.ru

### **Abstract**

In article the system of planning at the industrial enterprises is investigated. Activity of any industrial enterprise depends on a set of factors. A part from these factors are called operated. That is, they depend on the made management decisions the management of this enterprise. It is the choice of methods and instruments of implementation of productions, production technologies, terms of the beginning and the end of economic operations, etc. Other part of factors is called uncontrollable.

They are generated in the external environment of the industrial enterprise. And the enterprise cannot influence them by adoption of these or those management decisions.

In our opinion, such division of the factors influencing activity of the industrial enterprise, rather conditionally. Use of this or that technology, a way of production, etc. is in a varying degree caused by needs of buyers, an environment of the markets of raw materials and other. That is, in fact, depends on the external environment of the industrial enterprise.

It is known that the external environment of functioning of any industrial enterprise is very changeable. Especially, the variability of the external environment increases in the conditions of crises, globalization of world economy. In the modern world development of technology and technologies, information communications also promotes increase in variability in the external environment of the industrial enterprises.

### For citation

Kokin A. S., Yagunova N.A., Oskolkov I.M. (2019) Planirovanie kak perspektivniy instrymnt modernizatsii promyshlennyh predpriyatiy v ysvloviyh tsifrovoi ekonomiki [Planning as the perspective instrument of modernization of the industrial enterprises in the conditions of digital economy]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (5A), pp. 187-193.

### Keywords

Indicative planning; industrial enterprises; plan fact analysis; forecasting; risk; variability of a situation.

### References

1. Baskakova O.V. (2013) *Ekonomika predpriyatiya (organizazii)* [Economy of the entity (organization)]/ Moscow: Publishing and trade corporation "Dashkov and To".
2. Kokin A. S., Oskolkov I.M. (2013) Soverhenstvovanie metodologii plan-fakt analiza bydjeta investizionnogo proekta [Enhancement of methodology plan fact of the analysis of the budget of the investment project]. *Finansovaya analitika: problemy i reheniya* [Financial analytics: problems and decisions], 1, pp. 8-15.
3. Kokin A. S., Oskolkov of I.M. (2013) Issledovanie metodologii razrabotki bydjeta investizionnogo proekta [Research of methodology of development of the budget of the investment project]. *Vestnik Nizhegorodskogo gosydarctvennogo yniversiteta im. N.I. Lobachevsky* [Bulletin of the Nizhny Novgorod university of N.I. Lobachevsky], 1-1, pp. 258-262.
4. Oskolkov I.M. (2013) Nekotorye aspekty vliyaniya globalnogo finansovo-ekonomiheskogo krizisa na ekonomiheskiy rost v Rossii [Some aspects of influence of world financial and economic crisis on economic growth in Russia]. *Vektor nayki Tol'yatinskogo yniversiteta. Seria: Ekonomika i menedjment* [the Vector of science of the Tolyatti state university. Series: Economy and management], 1 (12), pp. 113-116.
5. Savitskaya G. V. (2004) *Ekonomiheskiy analiz: yhebnik* [Economic analysis: Studies]. Moscow: New knowledge (Economic education).
6. *Federal'nay slyjba gosydarctvennoy statistiki* [Federal State Statistics Service]. Available at: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc\\_1139918730234](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1139918730234) [Accessed 15/08/2018]
7. Shokhin E.I. (2011) *Finansovyi menedjment* [Financial management]. Moscow: KNORUS.
8. Chetyrkin E.M. (2004) *Finansovay matematika* [Financial mathematics]. Moscow: Case.
9. Shevchenko Yu.A. (2008) *Bydjetirovanie i ypravlenheskay othetnost' v 1C:Predpriyatie 8* [Budgeting and the management reporting in 1C:Enterprise 8]. St. Petersburg: 1C-Publishing.