

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный
аграрный университет имени И. Т. Трубилина»

Факультет управления

Кафедра менеджмента

**МЕТОДИКИ ПЛАНИРОВАНИЯ
И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Методические указания
для практических занятий обучающихся
по направлению подготовки
38.04.02 Менеджмент,
направленность «Менеджмент организации»

Краснодар
КубГАУ
2019

Составитель: Е. Н. Ключко

Методики планирования и прогнозирования в организации : метод. указания / сост. Е. Н. Ключко. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 22 с.

Представлены темы и основные вопросы курса, контрольные задания по дисциплине, вопросы к зачету. Приведен перечень основной и дополнительной литературы.

Методические указания предназначены для обучающихся по направлению 38.04.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации».

Рассмотрено и одобрено методической комиссией факультета управления Кубанского госагроуниверситета, протокол № 11 от 09.12.2019.

Председатель
методической комиссии

М. А. Нестеренко

© Ключко Е. Н.,
составление, 2019
© ФГБОУ ВО «Кубанский
государственный аграрный
университет имени
И. Т. Трубиллина», 2019

Оглавление

Введение	4
Перечень заданий для практических занятий.....	5
Вопросы к зачету	17
Перечень основной и дополнительной литературы	20

Введение

Дисциплина «Методики планирования и прогнозирования в организации» является дисциплиной по выбору.

Целью освоения дисциплины «Методики планирования и прогнозирования в организации» является формирование комплекса знаний о методологии планирования и прогнозирования различных аспектов социально-экономического развития организации.

Задачи:

- получение знаний о методологии планирования и прогнозирования различных аспектов социально-экономического развития организации, технологии стратегического, проектного и других видов планирования;

- формирование умений разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию;

- выработка навыков разработки программ исследований по проблемам управления аграрной организацией для повышения эффективности реализации политики импортозамещения.

Перечень заданий для практических занятий

Тема 1. Научные основы прогнозирования и планирования.

Объективная необходимость прогнозирования и планирования в условиях современной рыночной экономики. Три формы предвидения: понятия, отличия, взаимосвязь. Сущность прогнозирования развития организации. Опыт прогнозирования и планирования развития организации в развитых и развивающихся странах. Предмет и объекты изучения дисциплины «Прогнозирование и планирование развития в организации»

Темы рефератов:

1. Понятие, сущность и роль прогнозирования. Прогноз. Общие черты всех прогнозов.
2. Механизм процесса прогнозирования. Этапы прогнозирования. Основные подходы к прогнозированию.
3. Методология прогнозирования и планирования
4. Качественные методы прогнозирования. Особенности качественных прогнозов. Источники информации качественных прогнозов. Достоинства и недостатки прогнозов, основанных на суждениях и мнениях.
5. Количественные методы прогнозирования. Особенности количественных прогнозов. Источники информации количественных прогнозов. Достоинства и недостатки прогнозов, основанных на исторической статистике.

«Мозговой штурм»

Метод «мозговой атаки» целесообразно использовать в случаях, когда традиционные способы решения проблемы не дают эффективного результата. Он способствует развитию чувства нового, гибкости и динамичности мышления, способности абстрагироваться от объективных условий и существующих ограничений, формирует навыки работы в коллективе и умение сосредоточиться на какой – либо узкой проблеме.

Характерно, что участники обсуждения не обязательно должны быть специалистами по рассматриваемому вопросу. Однако желательно, чтобы они были людьми, понимающими суть проблемы, наделенными богатым воображением и не заинтересованными в заранее определенном варианте ее решения.

Цели изучения ситуации

1. Тренировка навыков аналитического мышления, связанных с системным подходом к повышению эффективности принимаемых решений.
2. Выявление возможностей и умения генерировать оригинальные идеи.
3. Развитие навыков аргументации предложения и восприятия новой информации при решении сложных проблем управления.
4. Овладение навыками коллективной работы, тренинг делового общения, ведения дискуссий и принятия решений.

Правила рассмотрения ситуации

1. Все участники игры делятся на временные творческие коллективы (ВТК) по 5-6 человек.
2. Члены ВТК знакомятся с правилами игры, критериями оценки выступающих, рассматривают проблемную ситуацию, готовят решение.
3. Во время обсуждения проблемной ситуации нет ни авторитетов, ни новичков – есть только ведущий и участники. Никто не может претендовать на особую роль и привилегии, даже автор блестящей идеи.
4. Категорически запрещены любые взаимные критические замечания и промежуточные оценки. Главной задачей обсуждения является выдвижение новых идей в творческой, дружеской обстановке.
5. Следует стремиться к тому, чтобы выдвинутых идей было как можно больше, и все они отличались разнообразием. От числа предложений зависит вероятность появления новой, ценной идеи. Допускаются шутливые предложения, приветствуются дополнения, усовершенствования, предложенные участниками «мозговой атаки». Можно задавать вопросы коллегам в целях уточнения и развития их идей, однако они не должны содержать в себе оценки или личного отношения.

Обучающиеся проводят мозговой шторм по следующим проблемным аспектам:

1. Оценка основ прогнозирования и планирования.
2. Анализ применения разных методов прогнозирования и планирования развития организации.

Порядок разработки ситуации

Процедура «мозговой атаки» включает пять этапов.

Этап 1. Формулирование или выбор проблемы с учетом ее актуальности и коллективных интересов. Обучающиеся знакомятся с правилами поиска решения и поведения в процессе «мозговой атаки». В каждом временном творческом коллективе (ВТК) выбирают его руководителя секретаря и эксперта. Роли внутри ВТК распределяются согласно личным интересам, пожеланиям и возможностям обучающихся.

Эффективность обсуждения во многом обусловливается правильным выбором руководителя, его способностью создавать свободную творческую обстановку, стимулировать и поощрять идеи, обладать даром импровизации, чувством юмора. Руководитель ВТК регулирует процесс генерирования идей, следит за соблюдением правил и регламента.

После завершения первого этапа «мозговой атаки» он рекомендует кандидатуру руководителя проекта по выбранной теме, которая согласовывается с ВТК. Секретарь совещания фиксирует высказанные предложения в протоколе (можно использовать различные технические средства) без указания фамилии авторов идей и предложений.

Руководитель проекта после первого этапа должен организовать обсуждение высказанных предложений, выделить наиболее интересные, перспективные и практически применимые идеи, подготовить краткое выступление о проделанной работе. Ориентировочная продолжительность первого этапа 10-15 минут.

Этап 2. Разминка. Участники игры упражняются в быстром поиске ответов на поставленные ведущим вопросы и задачи, что помогает им максимально быстро войти в свои роли, адаптироваться к правилам, освободиться от неловкости. С этой целью можно использовать конкретные вопросы в рамках предлагаемых тем, различные шутливые вопросы и задачи. Целесообразно рассматривать не более трех – четырех вопросов. Продолжительность второго этапа также 10-15 минут.

Этап 3. Разработка проблемы. Ведущие еще раз уточняют поставленную задачу, напоминают основные правила поведения, предостерегают от типичных ошибок. В процессе «мозговой атаки» каждый участник может выступить несколько раз, но при

этом руководитель ВТК должен следить, чтобы в одном высказывании не было более одной идеи, а продолжительность выступления не превышала 1-2 минуты.

Секретарь собрания фиксирует все предложения в протоколе. Необходимо предложить как можно больше идей. В ходе обсуждения неперспективные идеи не получают поддержки участников обсуждения и будут заменены новыми. В этом проявляется скрытая форма оценки высказанных предложений. Для сравнимости результатов и обеспечения состязательности целесообразно обсуждать в различных ВТК одну и ту же проблему или несколько одинаковых. Продолжительность этапа 30-40 минут.

Этап 4. Оценка, классификация и отбор наиболее совершенных идей. Все высказанные идеи подвергаются критическому анализу, детализируются, уточняются и дополняются. Исходя из цели разработки, предложенные идеи классифицируют, устанавливают возможные сферы их использования, составляют планы их реализации, конкретизируют исполнителей и сроки работ. Отбирать идеи можно поэтапно, с последовательным использованием различных критериев, ранжированием их по значимости, предварительно исключив явно слабые предложения.

Разделение этапов генерирования идей и анализа создает благоприятные условия для их всестороннего рассмотрения, более объективной критики, позволяет выявить наиболее перспективные направления решения проблем и представить их в виде конкретной программы. Реализация поставленных задач осуществляется под управлением руководителя проекта отдельно в каждом ВТК. Продолжительность этапа 15-20 минут.

Этап 5. Окончательная оценка деятельности ВТК. Формируется экспертная комиссия, состоящая из преподавателя и по одному представителю от каждого ВТК. Экспертная комиссия заслушивает сообщения руководителей проекта, выделяет наиболее интересные, оригинальные и отработанные варианты решения, делает критический обзор хода игры и отмечает победивший ВТК. Продолжительность этапа 10-15 минут.

Оценка деятельности ВТК

Каждый показатель оценивается по 3-6 бальной системе. В отчет о работе должны входить протоколы предложений ВТК и руководителей проектов, заключение экспертной комиссии и ито-

говый документ – проект (комплекс предложений) по решению проблемы, подвергнутой «мозговой атаке» (таблицы 1 и 2).

Таблица 1 – Качество исполнения ролей

Участники игры	ВТК				
	1	2	3	4	5
Ведущий руководитель					
Руководитель проекта					
Ассистент					
Секретарь					
Эксперт					
Члены команды					

Таблица 2 – Оценка деятельности ВТК

Параметры оценки	ВТК				
	1	2	3	4	5
1.Правильность и оригинальность идей					
2. Комплексность и глубина анализа рассматриваемой проблемы					
3.Соблюдение регламента в процессе дискуссии					
4.Активность группы					
5. Корректность взаимоотношений					

Практические задания.

Задание № 1.

Объем предложения и динамика спроса пиломатериалов в регионе характеризуется данными, представленными в таблице 3.

Для анализа динамики предложения пиломатериалов и спроса на них за 2016-2020 гг. исчислить:

1. Абсолютные приросты, темпы роста и темпы прироста спроса и предложения по годам и к 2016 г.
2. Среднегодовой объем предложения пиломатериалов и спроса на них.
3. Среднегодовой абсолютный прирост предложения пиломатериалов и спроса на них.

4. Среднегодовые темпы роста и прироста спроса и предложения за 2016-2020гг.

Сопоставить полученные данные, представить их в таблице, отражая объемы предложения пиломатериалов и спроса на них за 2016-2020 гг.

5. Рассчитать дефицит (избыток) пиломатериалов в регионе по годам и предложить мероприятия, направленные на обеспечение сбалансированности спроса и предложения.

Таблица 3 – Объемы предложения и спроса пиломатериалов за 2016-2020 гг., тыс. м

Год	Объемы предложения	Объемы спроса
2016	1757	1699
2017	1812	2111
2018	1825	2221
2019	1932	1909
2020	1939	1835

Задание № 2.

Машиностроительный завод выпускает детали для автомобильно-строительных предприятий. Объем предложения деталей характеризуется данными, представленными в таблице 4. Динамика спроса на детали отражена в таблице 5.

Для анализа динамики предложения деталей и спроса на них за 2016-2020 гг. исчислить:

1. Абсолютные приросты, темпы роста и темпы прироста спроса и предложения по годам и к 2016 г.

2. Среднегодовой объем предложения деталей и спроса на них.

3. Среднегодовой абсолютный прирост предложения деталей и спроса на них.

4. Среднегодовые темпы роста и прироста спроса и предложения за 2016-2020гг. Сопоставить полученные данные, представить их в таблице, отражая объемы предложения деталей и спроса на них.

5. Рассчитать дефицит(избыток) деталей по годам и предложить мероприятия, направленные на обеспечение сбалансированности спроса и предложения.

Таблица 4 – Объемы предложения деталей за 2016–2020гг., тыс. шт.

Год	Варианты								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2016	2726	3632	1736	1436	2327	4293	2932	2372	3752
2017	2739	3827	1793	1537	2435	4387	2832	2398	4572
2018	2637	3872	1835	1436	2382	4392	2735	2462	4092
2019	2536	3928	1932	1493	2537	4283	2635	2493	4672
2020	2732	3983	1982	1527	2736	4538	2837	2572	4737

Таблица 5 – Объемы спроса на детали за 2016–2020гг., тыс. шт.

Год	Варианты								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2016	2358	3682	1663	1496	2034	3873	2618	2272	3873
2017	2853	4672	2068	1928	2564	4766	3045	2766	5684
2018	2869	4938	2211	1882	2620	4984	3072	2967	5314
2019	2241	4067	1890	1589	2266	3947	2403	2439	4927
2020	2312	3951	1858	1556	2340	4006	2478	2411	4785

Тема 2. Методология прогнозирования и планирования развития организаций.

Понятие методологии прогнозирования и планирования. Принципы прогнозирования и планирования. Показатели прогнозов и планов. Методы прогнозных и плановых расчетов.

Темы рефератов:

1. Планирование в условиях рыночной экономики (директивное, регулятивное и индикативное).

2. Понятие, основные элементы, функции и принципы планирования.

3. Инструменты и методы планирования.

4. Цели и задачи планирования. Планирование и эффективность деятельности организации.

5. Виды планов. Классификация планов. Временные рамки и уровни планирования

«Мозговой штурм»

Обучающиеся проводят мозговой штурм по следующим проблемным аспектам:

1. Изучение необходимых условий для прогнозирования развития организации.

2. Основные направления планирования материального производства и социального развития организации.

Практическое задание.

Задание № 1.

Выпуск товарной продукции в отпускных ценах предприятия запланирован на 4300 тыс. руб. Остаток нереализованной продукции на начало года равен 320 тыс. руб. Планируемый остаток нереализованной продукции на конец планового года – 290 тыс. руб.

Стоимость реализованной продукции в сопоставимых ценах за прошлый год – 3950 тыс. руб.

Определить объем реализации на планируемый год; планируемое увеличение объема реализации.

Задание № 2.

Предприятие состоит из четырех цехов. Цех 1 – заготовительный, цехи 2, 3, 4 специализируются на изготовлении конкретных видов продукции и имеют заказы на планируемый год.

Определить плановую выручку от реализации продукции по предприятию на год на основе следующих данных (таблица 6).

Таблица 6 – План производства продукции

Цех	По плану на год, тыс. руб.	
	Стоимость продукции, всего	В том числе полуфабрикатов для других цехов
Цех 2	47201	14182
Цех 3	37877	75753
Цех 4	3791	–

Пояснение полуфабрикаты, подлежащие переработке в других цехах, не являются реализованной продукцией.

Задание № 3.

Машиностроительный завод выпустил товарной продукции за март на 522 тыс. руб. Стоимость остатка незавершенного производства по основной продукции на 1 марта равнялась 155 тыс. руб., а на 1 апреля – 172 тыс. руб. Стоимость остатков специального инструмента своего изготовления на начало месяца 15,4 тыс. руб., на конец месяца 12,3 тыс. руб. Литейный цех изготовил для

механического цеха отливок на 120 тыс. руб., а кузнечный – на 95 тыс. руб. Определить стоимость валовой продукции, валового и внутрипроизводственного оборотов.

Тема 3. Прогнозирование базовых условий развития организации.

Прогнозирование объема продаж. Прогнозирование показателей рентабельности. Разработка прогнозных финансовых документов.

Практическое задание.

Задание № 1.

Планом цеха на год предусмотрено производство изделия А в количестве 76 000 шт. В цехе установлено 40 станков. Трудоемкость изготовления одного изделия А составляет 2 ч. Режим работы цеха: прерывная неделя, 2 смены по 8 ч каждая. Простои в плановом ремонте составляют 2 % номинального фонда времени работы одного станка.

Определите:

- 1) годовую производственную мощность цеха по производству изделия А;
- 2) планируемый коэффициент использования производственной мощности.

Задание № 2.

Мебельное предприятие на производственной площади 700 м осуществляет производство книжных шкафов. Режим работы предприятия: прерывная рабочая неделя, одна смена, продолжительность смены 8 ч. Технологическая трудоемкость изготовления одного шкафа составляет 14,3 ч. Норма площади одного рабочего места – 20 м. Планом производства предусмотрен выпуск в среднем 15 шкафов в смену.

Определить:

- 1) годовой плановый объем производства книжных шкафов;
- 2) производственную мощность мебельного предприятия по производству книжных шкафов;
- 3) возможность выполнения плана производства книжных шкафов.

Задание № 3.

Составить и рассчитать смету затрат на производство и определить:

- производственную и полную себестоимость всей продукции;
- полную себестоимость единицы продукции.

По предприятию на планируемый год имеются следующие данные:

- стоимость товарной продукции 70 250 тыс. руб.;
- стоимость материалов 56 % от стоимости товарной продукции;
- заработная плата 0,15 руб. на 1 руб. товарной продукции;
- страховые взносы и взносы за травматизм 30,5 %;
- стоимость основных фондов 2 545 тыс. руб.;
- годовая норма амортизации 10 %;
- сумма прочих расходов 104 тыс. руб.;
- коммерческие расходы 6 % от производственной себестоимости;
- плановая цена единицы продукции 2 900 руб.

Тема 4. Прогнозирование материального производства и социального развития.

Разработка бизнес-модели организации. Разработка функциональной и организационных моделей организации. Прогнозирование эффективности материального производства. Прогнозирование темпов роста материального производства. Прогнозирование занятости персонала организации. Прогнозирование развития социальной сферы организации.

Темы рефератов:

1. Направления политики занятости персонала в организации.
2. Политика полной занятости. Политика эффективной занятости.
3. Система социальных гарантий работникам организации.
4. Стратегия социально-экономического развития РФ.
5. Инновационная политика РФ.
6. Направления решения задач социальной политики на кратко-, средне-, и долгосрочную перспективу.
7. Перспективы России в мировой экономике.

8. Место России в глобализующемся мире.

Практическое задание.

Задание № 1.

В плане производства продукции на год предусмотрен выпуск изделия А в количестве 5 000 ед. и изделия В – в количестве 2 000 ед. Затраты времени на одно изделие составляют соответственно 15,8 нормо-ч и 5,2 нормо-ч. Предприятие работает в две смены по пятидневной рабочей неделе. Количество неявок на работу по балансу рабочего времени прошлого года составило 38 дн., в том числе прогулы – 1 день, неявки с разрешения администрации – 1 дн.

Продолжительность смены по плану – 8 ч.

Определить численность рабочих на планируемый год.

Задание № 2.

Технологическая трудоемкость изготовления одного изделия в планируемом периоде – 300 мин./изд. Производственная программа – 120 тыс. изделий. Планируемый процент выполнения норм выработки основными рабочими – 110%. Трудоемкость обслуживания составляет 30% от технологической трудоемкости. Планируемый процент выполнения норм выработки вспомогательными рабочими – 120 %. Фонд времени работы одного рабочего – 1760 час. в год. Норма управляемости – 25 чел.

Рассчитать плановую численность по категориям работников и общую численность работников по участку на год.

Задание № 3.

В механическом цехе изготовлено 1200 шестерен, 1860 цилиндров 2400 валов. Основная заработная плата за изготовление одной шестерни 3550 руб., цилиндра – 2400 руб., вала – 1800 руб.

Определить сумму общепроизводственных расходов, подлежащую включению в себестоимость каждой детали, если общая их величина составляет 1820560 руб.

Задание № 4.

Составить плановую смету затрат на производство в денежном выражении, используя структуру затрат по экономическим элементам отчетного года.

Предприятие планирует на предстоящий год расходы на производство в сумме 17 680 тыс. руб. В отчетном году сложилась следующая структура затрат: материальные затраты – 64,6 %, за-

рабочая плата – 24,2 %, страховые взносы и взносы за травматизм – 0,8 %, амортизационные отчисления – 5,8 %, прочие расходы – 4,6 %.

Вопросы к зачету

1. Объективная необходимость прогнозирования и планирования в условиях современной рыночной экономики.
2. Становление прогнозирования и планирования в зарубежных странах. Особенности прогнозирования и планирования в странах-представителях, сформировавшихся в мире трех систем государственного планирования и регулирования экономики: североамериканской, азиатской и европейской.
3. Прогнозирование и планирование в странах с моделью переходной экономики. Особенности прогнозирования и планирования в странах СНГ.
4. Три формы предвидения: понятия, отличия, взаимосвязь.
5. Сущность прогнозирования социально-экономического развития.
6. Опыт прогнозирования и планирования социально-экономического развития в развитых и развивающихся странах.
7. Предмет и объекты изучения дисциплины «Методика планирования и прогнозирования в организации».
8. Понятие методологии прогнозирования и планирования.
9. Принципы прогнозирования и планирования.
10. Показатели прогнозов и планов.
11. Директивное планирование, его преимущества и недостатки. Целесообразность и условия его применения.
12. Система методов прогнозирования и планирования. Интуитивные, формализованные и комплексные методы прогнозирования.
13. Методы экспертных оценок, их разновидности. Характеристика методов индивидуальных и коллективных экспертных оценок.
14. Основные этапы коллективной экспертизы. Оценка согласованности мнений экспертов.
15. Особенности и основные этапы реализации формализованных методов прогнозирования и планирования.
16. Методы прогнозных и плановых расчетов.
17. Роль методов планирования в обеспечении научной обоснованности прогнозов, проектов программ и планов.

18. Методы экстраполяции. Прогнозирование временных рядов.

19. Оценка адекватности прогноза при применении методов экстраполяции.

20. Цель и задачи прогнозирования и стратегического планирования в условиях неопределенности.

21. Методы, применяемые для решения проблем в условиях неопределенности.

22. Методы моделирования в прогнозировании. Матричное моделирование. Экономико-статистические модели. Имитационные и оптимизационные модели.

23. Надежность прогнозов и их верификация.

24. Метод экономического анализа. Его сущность и стадии процесса анализа. Приемы, используемые при проведении экономического анализа.

25. Балансовый метод и его сущность. Система балансов, разрабатываемых в процессе прогнозирования и планирования.

26. Нормативный метод планирования. Классификация и методы разработки норм и нормативов.

27. Балансовый метод и его сущность. Система балансов, разрабатываемых в процессе прогнозирования и планирования.

28. Прогнозирование объема продаж.

29. Прогнозирование показателей рентабельности.

30. Разработка прогнозных финансовых документов.

31. Разработка бизнес-модели организации.

32. Разработка функциональной и организационных моделей организации.

33. Стадии жизненного цикла планирования.

34. Роль стратегического планирования в развитии производства. Этапы стратегического планирования развития предприятия.

35. Выбор цели и стратегии развития предприятия.

36. Прогнозирование эффективности материального производства

37. Прогнозирование темпов роста материального производства.

38. Задачи стратегического планирования потребности в ресурсах.

39. Исходная информация при стратегическом планировании ресурсов.

40. Принципы и методы оптимизации издержек по складированию и количеству закупаемого сырья.

41. Оптимизация величины серии выпускаемой продукции.

42. Прогнозирование покупательского поведения и полезность товара.

43. Прогнозирование занятости персонала организации.

44. Прогнозирование развития социальной сферы организации.

45. Оценка и пересмотр прогнозов. Непрерывное прогнозирование.

Перечень основной и дополнительной литературы

Основная учебная литература:

1. Падерин А.В. Планирование на предприятии (организации) [Электронный ресурс]: краткий курс лекций для студентов/ Падерин А.В. – Электрон. текстовые данные. – Симферополь: Университет экономики и управления, 2018. – 200 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/83937.html>.

2. Молокова Е.И. Планирование деятельности предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Молокова Е.И., Коваленко Н.П. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Вузовское образование, 2019. – 194 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79780.html>.

3. Попович А.М. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Попович А.М. – Электрон. текстовые данные. – Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. – 320 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59657.html>.

Дополнительная учебная литература:

1. Семиглазов В.А. Организация и планирование деятельности предприятий сервиса [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Семиглазов В.А.— Электрон. текстовые данные. – Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2016. – 164 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/72148.html>.

2. Уильям Детмер Производство с невероятной скоростью [Электронный ресурс]: улучшение финансовых результатов предприятия/ Уильям Детмер, Эли Шрагенхайм – Электрон. текстовые данные. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 331 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48597.html>.

3. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. – Электрон. текстовые данные. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 577 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74945.html>.

Рекомендуемые интернет сайты:

– http://www.minfin.ru/ru/accounting/mej_standart_fo/docs/ - Министерство финансов Российской Федерации официальный сайт;

– <http://www.library.ru/2/catalogs/periodical/?sec=48> Каталог сайтов периодических изданий, электронные версии журналов:

1 Менеджмент и бизнес-администрирование

2 Менеджмент в России и за рубежом

3 Менеджмент качества

4 Проблемы управления

– <http://www.uptp.ru> – Журнал «Проблемы теории и практики управления»

– <http://window.edu.ru/resource/839/78839> – Федеральный портал управленческих кадров.

Информационно-справочные системы и современные профессиональные базы данных:

– <http://www.garant.ru/> - информационно-правовой портал Гарант

– <https://elibrary.ru/defaultx.asp> – научная электронная библиотека

– <http://www.consultant.ru/> – информационно-правовой портал КонсультантПлюс

МЕТОДИКИ ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Методические указания

Составитель: **Клочко** Елена Николаевна

Усл. печ. л. – 2,3 Уч.-изд. л. – 1,8.