

каждой задачи не останется один владелец – конкретный сотрудник или отдел.

- У каждой задачи должен быть срок, ответственный и кратко описанный конкретный результат.

- План мероприятий на первый год планирования прорабатывается с разбивкой по месяцам или кварталам, на второй и третий год планирования – без разбивки.

Именно план мероприятий делает стратегию осуществимой. Только детально проработанный план мероприятий дает шансы на то, что стратегия будет реализована. В высшем смысле план – это и есть стратегия, а все остальное было лишь подготовкой к нему и аналитикой.

При этом, коммерческая компания должна извлекать доход из своей деятельности, и потому у любого плана мероприятий должны быть и финансовые результаты. Поэтому в состав разделов стратегии в обязательном порядке должен входить прогнозный бюджет на три года вперед – бюджет доходов и расходов и бюджет движения денежных средств.

Оба бюджета составляются в классических формах, принятых в управленческом учете, поэтому очень подробно мы в этом курсе на них останавливаться не будем. Однако у стратегических бюджетов есть некоторые особенности:

- Стратегические бюджеты обычно не столь детализированы с точки зрения статей, как операционные.

- Стратегические бюджеты, как правило, не делают с ежемесячной разбивкой.

- Если для реализации стратегии потребуются инвестиции (и даже если этими инвестициями станет чистая прибыль компании), необходимо отдельно рассчитать окупаемость этих инвестиций классическими финансовыми методами.

По итогу возможно сформулировать следующие выводы и сделать ряд обобщений:

Во-первых, стратегия – это конкретный план по созданию и удержанию долгосрочных конкурентных преимуществ, план по созданию потребительской ценности. Стратегия строится вокруг ценности, вокруг меняющихся

предпочтений потребителя, отвечая на вопрос о том, чем компания будет удерживать своего клиента завтра. Стратегия охватывает все или почти все аспекты жизни компании. Это план, включающий в себя мероприятия почти для всех департаментов и отделов компании.

Во-вторых, стратегия невозможна без маркетинга, то есть без глубокого, построенного на научной основе знания потребителя и знания рынка.

В-третьих, стратегия определяет ключевые ценности компании: это не план по устранению ошибок или слабых сторон, это путь использования перспективных рыночных возможностей. Стратегия задает ключевые долгосрочные цели и определяет пути их достижения. Цели могут носить как финансовый (прибыль, выручка, EBITDA), так и нефинансовый (NPS, удовлетворенность клиента, доля рынка, производительность труда и т. д.) характер.

В-четвертых, стратегия предусматривает детальный план мероприятий по достижению целей. Она описывает финансовые параметры компании на три года в виде стратегических бюджетов и инвестиционных планов. Если какая-то часть стратегии проработана недостаточно, вероятность ее реализации стремительно уменьшается.

Также важно отметить, что в условиях экономической стабильности стратегия корректируется ежегодно, в условиях нестабильности – по мере возникновения факторов, существенно меняющих внешнюю среду.

Стратегический план организации представляет собой разработку и реализацию долгосрочной программы развития, составленную в категориях целей и задач. По сути, стратегический план представляет собой совокупность ориентиров, интегрированную в систему основных целевых установок организации (систему целеполагания). Наличие адекватной текущей ситуации стратегии, ее понимание на операционном уровне, но в тоже время ее обособление от тактики, позволяют организации заложить основу ее успешности в долгосрочной перспективе.

Абилхаирова Динара

*студент Высшей Школы Бизнеса УО
«Алматы Менеджмент Университет»*

ОБЗОР ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

Основная проблема многих предприятий Казахстана заключается в необходимости налаживания четкой работы по планированию и прогнозированию спроса (сбыта) для учета и преодоления возможных рисков, поддержания должного уровня конкурентоспособности и завоевания доли на мировом рынке.

Планирование деятельности предприятия является ключевым звеном хозяйственного механизма в системе управления и регулирования

производственно-хозяйственной деятельности любого современного предприятия. Планирование позволяет как бы заглянуть вперед и проанализировать определенный ожидаемый результат от деятельности предприятия, на основании чего и строиться его стратегия развития. Грамотное планирование задает определенный вектор развития, помогает предотвратить кризис в бизнесе, а также определить существующие слабые стороны предприятия на целевом рынке.

На современном этапе развития большинства казахстанских предприятий основной целью планирования выступает максимизация объема прибыли. При помощи реализации планирования менеджеры предприятий направляют усилия своих сотрудников, которые участвуют в процессе производственно-хозяйственной деятельности, на достижение всего спектра поставленных целей.

Планирование служит основой современного маркетинга предприятия, его производственного менеджмента и в целом функционирования субъекта хозяйствования как экономической системы.

Основными задачами осуществления планирования на предприятии являются:

- обеспечение выпуска продукции в ассортименте, качестве и количестве, соответствующему рыночному спросу;
- приведение существующих и возможных рыночных тенденций и корректировка программ предприятия в соответствии с ними;
- исследование существующих потребностей потребителей и формирование

программ, ориентированных на существующий спрос;

- непрерывное повышение эффективности деятельности, для обеспечения поступательного развития;
- выявление и мобилизация существующих внутренних ресурсов предприятия;
- применение наиболее экономичных технологий, методов производства работ, оборудования и пр.;
- согласование действий с поставщиками, партнерами, посредниками и пр. стейкхолдерами для направленности их на достижение взаимовыгодных результатов, пр. [1]

Планирование основывается на соблюдении определенных принципов.

Впервые общие, на данное время признанные классическими принципы планирования сформулировал Файоль А. В современной же практике планирования, помимо принципов классических, широко известны и применимы на практике общеэкономические принципы табл.1.

Таблица 1

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Принципы планирования	Принципы планирования
Классические принципы планирования Файоль Анри (1916 г.)	Современные общеэкономические принципы планирования
Принцип единства планирования предполагает системность осуществления планирования, где «системность» предполагает наличие некой совокупности взаимосвязанных элементов в совокупности направленных на развитие, ориентированное на достижение общих целей. Принцип непрерывности планирования предполагает то, что планирование должно производиться непрерывно в рамках определенного устанавливаемого цикла, а разрабатываемые планы должны постоянно заменять друг друга. Принцип гибкости планирования связан с принципом преемственности и состоит в том, чтобы дать планам и процессу планирования возможность изменить свое направление из-за непредвиденных обстоятельств. Для реализации принципа гибкости планы должны разрабатываться таким образом, чтобы их можно было изменять, связывая их с изменяющимися внутренними и внешними условиями. Поэтому планы обычно содержат определенные оговорки. Принцип точности планирования означает то, что любой план выполнен должен быть с определенной степенью точности, совместимой с некоторой степенью неопределенности. Иначе говоря, планы должны указываться и детализироваться в такой степени, в которой это возможно с учетом условий внешних и внутренних факторов деятельности предприятия.	Принцип сложности планирования характеризуется тем фактом, что в целом успешность деятельности предприятия и его хозяйственной деятельности зависит от многих отделов, функционирование которых в свою очередь зависит от уровня развития технологии, техники, организации производства, использования различных ресурсов, прочих факторов. Все направления образуют интегрированную целостную систему плановых показателей, так что любого рода качественные или количественные изменения хотя бы в одном из них, приводит, как правило, к определенным изменениям многих иных экономических показателей. Следовательно, требуется чтобы принимаемые управленческие решения в части планирования и управления были сложными, учитывающими изменения как в отдельных оставляющих предприятия как системы, так и в конечных итоговых результатах всей компании. Принцип эффективности планирования предполагает необходимость разработки вариантов производства и сбыта, которые с учетом существующих ограничений в используемых ресурсах обеспечили бы наибольший экономический эффект. Принцип оптимальности планирования означает существующую необходимость выбора самого лучшего варианта на всех этапах осуществляемого планирования из существующих многих альтернативных вариантов.
Принцип участия в планировании тесно связан с принципом единства. Этот принцип означает, что каждый член организации становится участником	Принцип соразмерности планирования, предполагает обеспечение сбалансированного

запланированных мероприятий независимо от их должности и функции. То есть в процесс планирования должны быть вовлечены все те, на кого он напрямую влияет. Планирование, основанное на принципе участия, называется совместным.	учета возможностей и имеющихся ресурсов компании. Принцип научности предполагает обеспечение в процессе планирования учета самых последних достижений науки и техники.
Классические принципы планирования Расел Акофф (интерактивное планирование)	Принцип детализации, то есть, степень углубленного планирования.
Принцип холизма в планировании состоит из двух взаимодополняющих частей: координации и интеграции. Принцип координации устанавливает, что деятельность ни одной части организации нельзя планировать эффективно, если ее выполнять независимо от других объектов данного уровня. Отсюда вытекает, что деятельность подразделений одного уровня следует планировать не только одновременно, но и во взаимозависимости с другими. Неважно где возникают проблемы, решать их нужно совместно с остальными. Принцип интеграции определяет, что планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным без взаимоувязки планов на всех уровнях. Стратегия или тактика, сформулированная на одном уровне предприятия, часто создает новые проблемы для других уровней. Поэтому для ее решения необходимо изменение стратегии другого уровня.	Принцип простоты и наглядности, то есть выравнивания уровня понимания разработчиками и пользователями плана, пр.

Указанные как классические, так и современные принципы планирования позволяют компаниям добиваться наилучших экономических показателей.

Для реализации выше указанных принципов внутрифирменного планирования в практической деятельности предприятия необходимо:

- иметь в специальную службу планирования, деятельность которой подчиняется определенным правам и ответственности;
- внедрить систему (или технологию) планирования, иными словами иметь политику, правила и процедуры согласования и принятия соответствующих управленческих решений в сфере внутрифирменного планирования, обучивши персонал, наладив нормальные внутрифирменные коммуникации, которые позволят доносить информацию обо всем спектре планируемых мероприятиях до всего круга заинтересованных сотрудников, с обязательной возможностью обратной связи.

Далее рассмотрим, что именно представляет собой «прогнозирование».

Прогнозирование - это процесс предвидения, построенный на вероятности, научно обоснованном суждении о перспективах развития объекта в будущем его возможном состоянии. Прогнозирование позволяет выявить альтернативные варианты развития процесса или объекта и обосновать выбор наиболее применимого варианта.

Прогнозирование деятельности предприятий - это оценка перспектив их развития на основе анализа конъюнктуры рынка, изменения рыночных условий на предстоящий период. Результаты прогнозирования деятельности предприятий учитываются в программах предприятий по маркетингу, при определении возможных масштабов реализации продукции, ожидаемых изменений условий сбыта и продвижения товаров.

Прогнозирование как результат маркетинговых исследований является исходным пунктом организации производства и реализации именно той продукции, что нужна потребителю. Сущность прогнозирования раскрывает рис.1.



Рисунок 1 - Сущность прогнозирования [2]

Прогнозирование всегда предшествует планированию и ставит своей основной задачей научное предвидение развития соответствующего производства, а также поиска наиболее оптимальных решений по обеспечению поступательного развития производства и его частей в самом оптимальном режиме.

Поэтому прогнозирование можно рассматривать как подфункцию планирования. Итак, не оспорим тот факт, что процесс управления субъектом хозяйствования складывается из множества взаимосвязанных функций, в число которых входят такие как: организация; планирование и прогнозирование; регулирование и

координация; контроль и учет, анализ; стимулирование и активизация.

Каждая из основных функций управления характеризуется присущей ей технологической реализацией данного процесса обработки определённого объема информации, а также способа воздействия на объект управления (т.е. предприятие). Прогнозирование спроса – самый первый ключевой шаг в процессе внутрифирменного планирования операций и работ для создания продукции для продажи.

Связь планирования и прогнозирования со всеми остальными функциями управления приведена на схеме рис.2. [3, с.6]



Рисунок 2 – Взаимосвязь планирования и прогнозирования с иными основными функциями управления предприятием [4]

Весь спектр функций управления направлен на достижение поставленных перед предприятием и его сотрудниками целей. При этом, цель управления формируется в рамках функции планирование-прогнозирование, можно сказать, что данная функция в системе функций управления предприятием является центральной. Функции управления в своей основе объективны и являются формами реализации управленческих отношений, через которые, в свою очередь, реализуются требования экономических законов развития производства.

Функция **планирование** служит основой для принятия управленческих решений и представляет собой управленческую деятельность, которая предусматривает выработку целей и задач управления производством, а также определение путей реализации планов для достижения поставленных целей.

Прогнозирование в управленческом цикле предшествует планированию и ставит своей задачей научное предвидение развития производства, а также поиск решений, которые обеспечивают развитие производства в оптимальном режиме. Поскольку прогнозирование всегда предшествует планированию, его можно рассматривать как подфункцию планирования.

В практической деятельности предприятия экономическое прогнозирование помогает постановке основных целей деятельности при помощи изучения тенденций среды хозяйствования, а также слабых и сильных сторон субъекта хозяйствования. К основным задачам прогнозирования следует отнести:

- анализ имеющегося потенциала предприятия;
 - определение тенденций хозяйствования.
- Формирующихся независимо;
- определение альтернатив расширения;
 - выявление затруднений, необходимых к разрешению в прогнозный период;
 - выявление уровня ресурсов (материальных, трудовых, финансовых, интеллектуальных и иных).

Такой подход к проблеме дает возможность обеспечить предприятию запланированную прибыль, а в целом по стране — сохранить социально ориентированную отрасль.

Эффективность планирования и прогнозирования, как и в целом, организация любого иного вида управленческой деятельности, опирается на применяемые методы и инструменты.

Именно поэтому рассмотрение методов и инструментов планирования и прогнозирования позволит нам получить обобщенные систематизированные данные, что, в свою очередь, будет способствовать выбору наиболее рационального и оптимального из них, согласно специфики деятельности того или иного предприятия.

Основной целью процесса планированию выступает разработка плана как директивного документа, который является обязательным для исполнения соответствующими исполнителями.

Различные виды планирования выступают основным звеном хозяйственного механизма управления, а также регулирования любого современного производства.

Планы различаются по различным критериям: целям планирования, предмету планирования, уровню планирования, содержанию планирования, периоду планирования, глубине планирования и пр.

Основными входными данными для осуществления планирования выступает прошлая, т.е. ретроспективная информация, а также информация о настоящем, которая является также по отношению к плановому периоду информацией о прошлом. Поэтому условно ее относят к ретроспективной информации (или условно-ретроспективной).

Выходными данными процесса планирования выступает получаемая информация о будущем, иначе говоря перспективная информация, при этом, план является основным результатом осуществлённого планирования.

Важным понятием процесса планирования является его глубина (или время упреждения) как промежуток в будущем периоде, на который соответствующий план разрабатывается. Глубина ретроспекции представляет собой временной промежуток в прошлом, данные по которому необходимо учесть для того, чтобы выполнить прогноз с достаточной степенью вероятности или же по которому есть достаточный объем достоверной ретроспективной информации. Сумма всех глубин ретроспекции и планирования в совокупности своей дает общую величину временного сдвига информации входа и выхода.

Методы планирования призваны наиболее полно реализовывать в практической деятельности сущность и принципы планирования.

Под методом планирования понимается способ, прием разработки плана. Комплекс методов и рабочих приемов, применяемых при обосновании и разработке планов, представляет собой методику конкретных плановых расчетов.

В специальной экономической литературе можно встретить различные подходы к квалификации методов планирования.

Методы разработки и обоснования планов могут быть сгруппированы по признаку преимущественного применения на различных стадиях планирования:

1) методы получения и анализа исходной информации для плановых и прогнозных расчетов, применяемые на предплановой (прогнозно-аналитической) стадии планирования;

2) методы составления оптимально сбалансированного плана экономического и социального развития предприятия.

Все методы, используемые на предплановой стадии, делятся на две подгруппы.

К первой подгруппе методов относятся:

- методы системного анализа;
- методы экономических группировок;
- методы социологического изучения. [5, с.34-

Использование метода системного анализа при проведении плановых расчетов предполагает решение следующих задач:

1) обоснование, формирование системы целей развития предприятия, их ранжирование и выбор приоритетов;

2) выбор путей и средств достижения целей, определяемых на основе комплексного экономического анализа и учета достижений научно-технического прогресса (НТП). В процессе анализа определяется область или интервал альтернативных вариантов путей и способов достижения сформированных целей. На основе выбранного критерия в пределах данной области находится оптимальное решение;

3) определение объема ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей, на основе выбранного оптимального варианта.

Сущность метода экономических группировок состоит в объединении объектов анализа в качественно однородные группы, что позволяет изучить закономерности их развития, исследовать влияние отдельных факторов, определяющих их динамику, характер взаимодействия, и указать тенденции развития данной однородной группы экономических явлений и процессов.

Методы социологических исследований позволяют выявить порой скрытые обобщенные

факторы, которые с достаточной для данного исследования степенью объясняют изменение изучаемого экономического показателя.

Вторая подгруппа включает в себя методы прогнозирования. [6, с.21-23] Прогнозирование в системе управления представляет научно-аналитический этап планирования. В планировании термин "прогноз" употребляется в значении вероятностного научно обоснованного суждения о перспективах, возможных состояниях того или иного явления в будущем и (или) альтернативных путях и сроках их осуществления. Метод прогнозирования представляет собой совокупность приемов и способов, позволяющую на основе изучения внутренних закономерностей развития объекта прогнозирования и его внешних связей, а также возможных их изменений в прогнозный период вывести суждение определенной достоверности о будущем состоянии объекта прогнозирования. Каждый прогноз возникает в результате многоступенчатого процесса получения необходимой информации, её переработки с помощью специальных приемов и оценки достоверности полученных результатов. Совокупность этих элементов и характеризует собой конкретный метод разработки прогноза. [7] Основные критерии и соответствующие им виды планирования приведены на рис.3.



Рисунок 3 – Классификация основных видов внутрифирменного планирования [8]

Каждый отдельный вид планирования отличается соответствующим ему составом решаемых задач, а также применяемой информацией, теми или иными планируемыми параметрами, степенью детализации параметров, методами выполнения расчетов в процессе планирования.

Итак, в деятельности предприятия в части планирования в зависимости от указанного выше времени упреждения (т.е. глубины осуществляемого планирования) различают далее приведенные виды планирования: перспективное, текущее и оперативно-производственное (рис. 4).

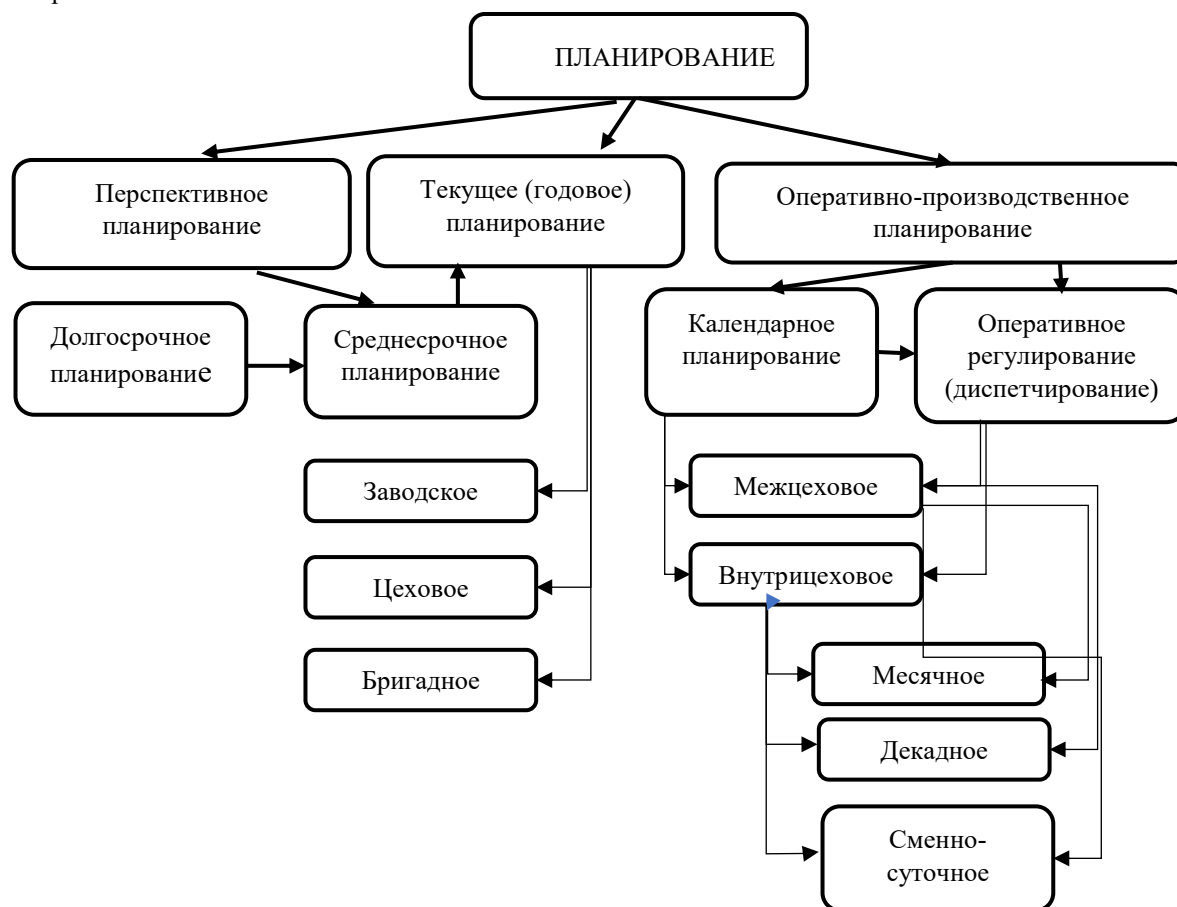


Рисунок 4 – Виды планирования на предприятии [9]

Именно перспективное планирование и основывается на прогнозировании. При помощи его прогнозируются сбытовая и товарная стратегии предприятия, потребность в новых видах продукции для различных рынков сбыта и пр. Традиционно перспективное планирование подразделяют на долгосрочное (в периодизации 10-15 лет) и среднесрочное (в периодизации 3-5 лет).

Долгосрочный план имеет программно-целевой характер. В таком плане формулируется общая экономическая стратегия деятельности субъекта хозяйствования на длительный перспективный период с учетом возможности расширения границ действующих рынков сбыта, а также освоения новых рынков. Общее число показателей в таком плане несколько ограничено. Основные цели и ключевые задачи такого перспективного долгосрочного плана конкретизируют в рамках среднесрочного плана. Основными объектами среднесрочного планирования выступают организационная структура, капитальные вложения, производственные мощности, потребности в

финансовых средствах, разработки и исследования, доли рынков и пр.

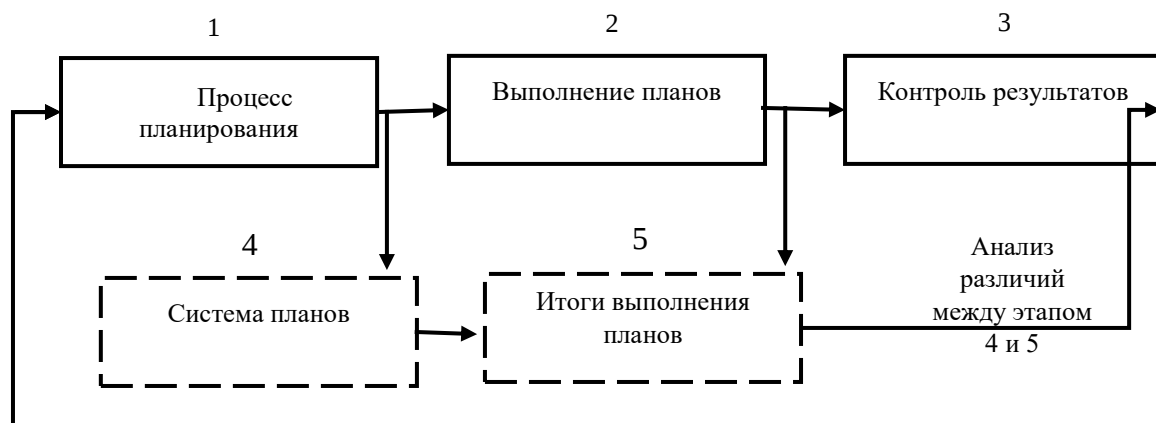
Сроки разработки и исполнения таких планов в настоящее время не имеют обязательного характера, поэтому многие предприятия разрабатывают такие планы сроком и на 5 лет, и на 2-3 года, т.е. среднесрочный период.

В зависимости от поставленных целей различают тактическое и стратегическое планирование.

Стратегическое планирование предполагает определение миссии организации на каждой стадии ее жизненного цикла, формирование системы целей деятельности и стратегий поведения. Стратегическое планирование, как правило, ориентировано на период пять и более лет.

Тактическое планирование представляет собой поиск и согласование наиболее эффективных путей и средств реализации принятой стратегии развития организации. В процессе тактического планирования разрабатываются процедуры – конкретные меры, шаги, действия по реализации стратегии в конкретной ситуации. [8]

Деятельность, связанную с планированием, можно разделить на несколько основных этапов рис.5.



Обратная связь (корректирующая информация)

Рисунок 5 – Деятельность по планированию осуществляемый на предприятии [10, с.3-4]

Указанный на рис.5. процесс планирования на предприятии можно графически показать следующим образом рис.6.

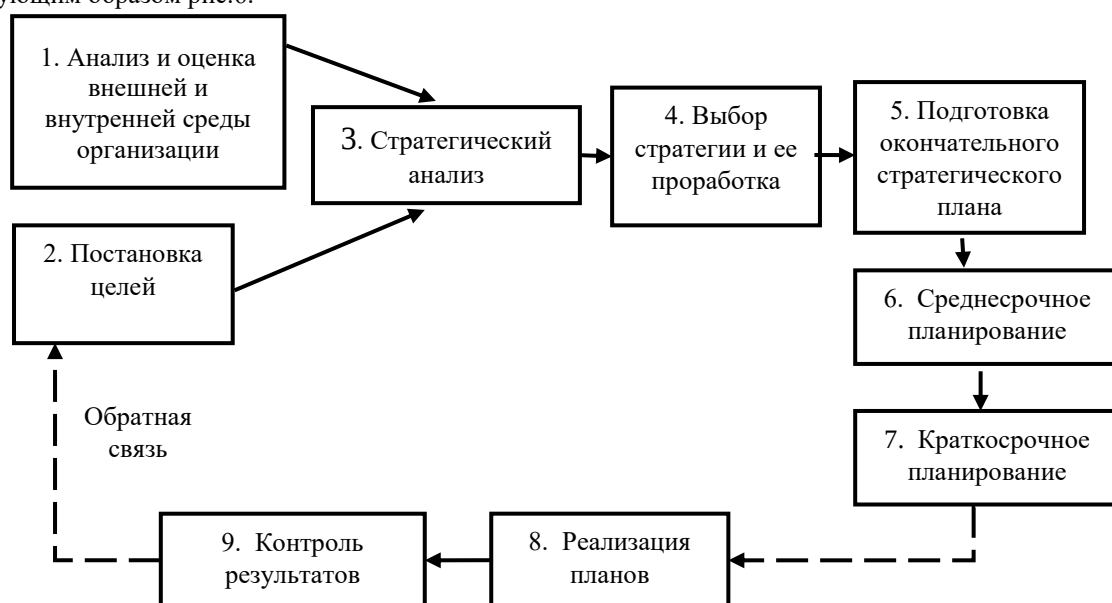


Рисунок 6 – Процесс планирования на предприятии [10, с.5-7]

Существует несколько методов планирования рис.7.

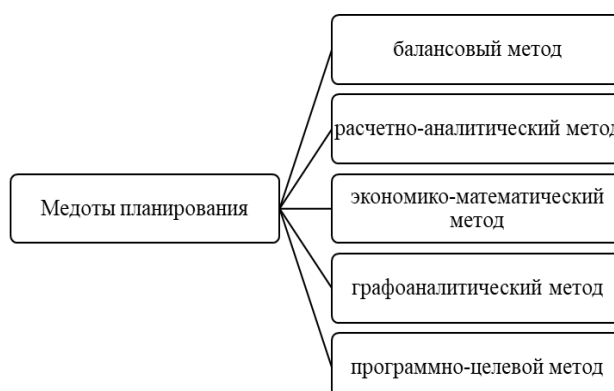


Рисунок 7 – Основные методы планирования на предприятии

Балансовый метод обеспечивает взаимосвязь между определенными потребностями предприятия в ресурсах и основными источниками возможности их покрытия, равно как и между основными разделами плана. К примеру, данный метод позволяет увязывать производственную программу с имеющейся производственной мощностью субъекта хозяйствования, трудоемкость программы производства с имеющейся для ее выполнения количеством работников. На предприятиях составляют баланс рабочего времени, производственной мощности, энергетический, материальный, финансовый и пр.

Расчетно-аналитический метод применяют с целью расчета показателей плана, а также анализа их динамики и возможных факторов, которые обеспечивают необходимый количественный уровень. В рамках этого метода определяется базисный уровень основных показателей плана и их изменения в плановом периоде за счет количественного влияния основных факторов, рассчитываются индексы изменения плановых показателей по сравнению с базисным уровнем.

Экономико-математические методы позволяют разработать экономические модели зависимости показателей на основе выявления изменения их количественных параметров по сравнению с основными факторами, подготовить несколько вариантов плана и выбрать оптимальный.

Графоаналитический метод дает возможность представить результаты экономического анализа графическими средствами. С помощью графиков выявляется количественная зависимость между сопряженными показателями, например, между темпами изменения фондоотдачи, фондовооруженности и производительности труда. Сетевой метод является разновидностью

графоаналитического. С помощью сетевых графиков моделируется параллельное выполнение работ в пространстве и времени по сложным объектам (например, реконструкция цеха, разработка и освоение новой техники и др.).

Программно-целевые методы позволяют составлять план в виде программы, т. е. комплекса задач и мероприятий, объединенных одной целью и приуроченных к определенным срокам. Характерная черта программы — ее нацеленность на достижение конечных результатов. Стержнем программы является генеральная цель, конкретизируемая в ряде подцелей и задач. Цели достигаются конкретными исполнителями, которые наделяются необходимыми ресурсами. На основе ранжирования целей (генеральная цель — стратегические и тактические цели — программы работ) составляется граф типа «дерево целей» — исходная база для формирования системы показателей программы и организационной структуры управления ею.

Методы прогнозирования, как и сами прогнозы, классифицируют по различным признакам. Одним из самых важных классификационных признаков методов прогнозирования является степень формализации. По указанному признаку выделяют интуитивные (экспертные) методы и формализованные методы прогнозирования. [11, с.44-47]

Интуитивные методы используются в тех случаях, когда невозможно учесть влияние многих факторов через сложность объекта прогнозирования. В этом случае используются мнения экспертов относительно возможного поведения объекта прогнозирования, которые могут быть как индивидуальными, та и коллективными рис. 8.

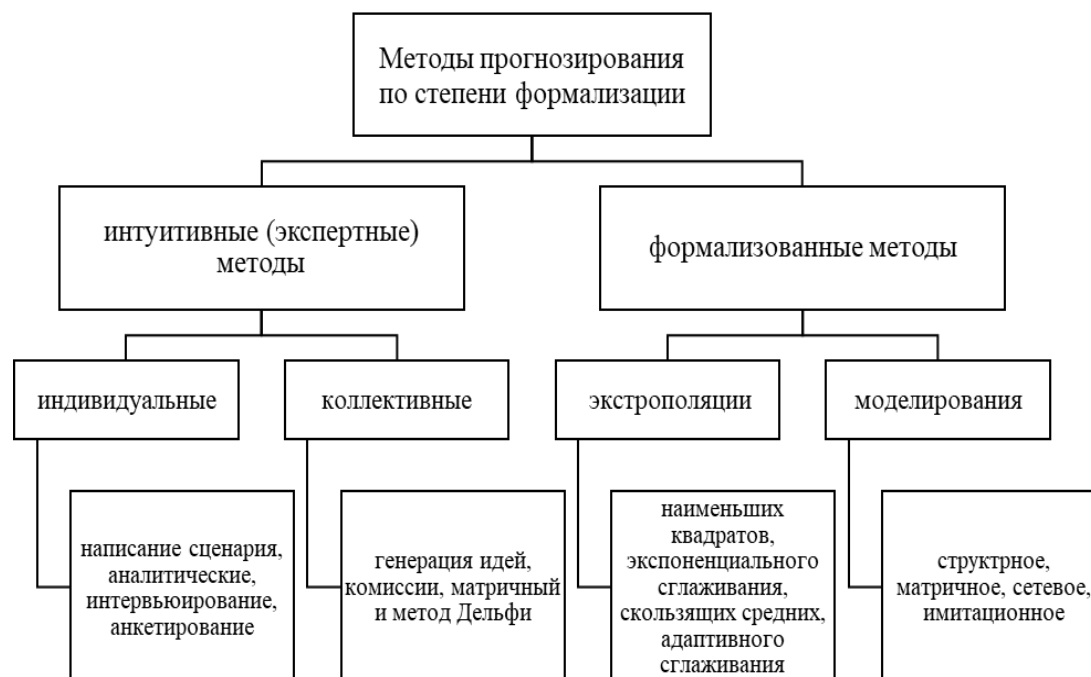


Рисунок 8 – Классификация методов прогнозирования [12, с.27]

В целом выбор того, или иного метода планирования и прогнозирования в полной мере предопределяется поставленными перед данными процессами целями. Планирование, как центральное звено системе управления, охватывает систему принципов, форм и методов, а также приёмов регулирования рыночного механизма в сфере использования ограниченных ресурсов для достижения целей и повышения конкурентоспособности субъекта хозяйствования. Грамотное планирование задает определенный вектор развития, помогает предотвратить кризис в бизнесе, а также определить существующие слабые стороны предприятия на целевом рынке.

Прогнозирование всегда предшествует планированию и ставит своей основной задачей научное предвидение развития соответствующего производства, а также поиска наиболее оптимальных решений по обеспечению поступательного развития производства и его частей в самом оптимальном режиме.

Виды и основные методы, технологии обеспечения планирования и прогнозирования на предприятии предопределяются внешними и внутренними факторами. В целом выбор того, или иного метода планирования и прогнозирования в полной мере предопределяется поставленными перед данными процессами целями, а выбор инструментария маркетингового исследования, в полной мере, зависит от цели проведения и основных вопросов, поставленных перед исследователем.

Список использованной литературы

1. Грибов В.П. Экономика организации: практикум / В.П. Грибов – М., 2015. – 365 с.
2. Основы методологии прогнозирования деятельности предприятия
http://eokd.tolgas.ru/euk/prognoz_de/lek1.htm

3. Сидорова Е. И. Планирование на предприятии отрасли: учеб.-метод. Пособие для практических занятий студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» / Е. И. Сидорова, В. В. Ивановский, И. С. Ивановская. – Минск: БГТУ, 2016. – 84 с.

4. Воробьев И.П. Планирование на предприятиях отрасли: курс лекций / Воробьев И.П., Сидорова Е.И. - Минск: Беларуская навука, 2015. – 199 с.

5. Воронкова О.Н. Внешнеэкономическая деятельность: организация и управление / О.Н. Воронкова, Е.П. Пузакова. - М.: Экономистъ, 2016. - 495 с.

6. Клинов, В.Г. Прогнозирование долгосрочных тенденций в развитии мирового хозяйства: Учебное пособие / В.Г. Клинов. - М.: Магистр, ИНФРА-М, 2016. - 142 с.

7. Понятие, задачи и методы планирования.
<http://financial-opp.ru/lektsii-po-planirovaniyu-i-kontrolyu-na-predpriyatii/20-konspekt-lekcij-po-discipline-planirovanie-na/385-ponjatie-zadachi-i-metody-planirovaniya.html>

8. Малова Т.А., Сысоева В.И. Мировой рынок нефти: поиск равновесия в условиях новой «нефтяной» реальности
http://vestnikold.mgimo.ru/en/sites/default/files/pdf/012_malovata_sysoevavi.pdf

9. Виды и методы планирования
<http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/metody-planirovaniya.html>

10. Процесс планирования в организации
<https://economics.studio/biznes-planirovanie/protsess-planirovaniya-organizatsii-77662.html>

11. Бутакова М.М. «Экономическое прогнозирование: методы и приемы практических расчетов: учебное пособие - 4-е изд., испр.- М.КНОРУС, 2016.- с.168

12. Методы экономического прогнозирования
<https://banauka.ru/1782.html>