

УДК 336.74:004.9

**И. И. Кикоть** (Kikot.irisha@mail.ru),  
кандидат экономических наук, доцент  
Белорусского торгово-экономического  
университета потребительской кооперации

## ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, РЕАЛИЗУЮЩИХ ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ В МНОГОУРОВНЕВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

В представляемой статье предлагаются информационные технологии планирования и контроля движения денежных средств с учетом специфики многоуровневых организаций. Разработаны информационные технологии планирования и контроля исполнения плана денежных средств подразделений, составления консолидированного денежного потока и оценки объемов внутренних перетоков денежных средств.

The article offers some information technologies for planning and monitoring cash flows, taking into account the specificity of multilevel companies. The information technologies for planning and monitoring the execution of departments cash plan, compiling consolidated cash flow and evaluating the volume of internal cash cross-flows have been developed.

**Ключевые слова:** денежные потоки; консолидированный денежный поток; вертикальные и горизонтальные денежные потоки; информационная технология.

**Key words:** cash flows; consolidated cash flow; vertical and horizontal cash flows; information technology.

### Введение

*План движения денежных средств – это баланс денежных потоков предприятия, центра финансовой ответственности в кассе и на текущем счете. Это финансовый план, базирующийся на информации, накапливаемой в сводных операционных планах. Рассматриваемый план составляется подразделениями, ответственными за объемы продаж и имеющими «живые деньги», а также возможности вовлечения в оборот заемных средств. Целями планирования потоков денежной наличности являются установление потребности во внешнем финансировании, обеспечение сбалансированности поступлений денежных средств, определение возможных объемов переводов денежных средств между центрами финансовой ответственности в рамках корпорации в целях их более эффективного использования, размеров изъятия денежной наличности на потребление и отчислений в централизованные фонды. Все эти цели могут получить воплощение в реальность, если управленческий процесс будет иметь информационное обеспечение в виде соответствующих регламентных документов (инструкций), создаваемых в рамках внутрикорпоративных стандартов.*

В процесс управления денежными потоками вовлечены такие управленческие бизнес-процессы, как разработка и корректировка планов движения денежных средств подразделений, их консолидация и контроль за исполнением. Эффективность реализации этих бизнес-процессов возможна только на базе разработки информационных технологий, регламентирующих пошаговую последовательность действий управленческих работников по получению планового документа и контролю за его исполнением. Информационная технология управленческого бизнес-процесса – это комплекс операций по переработке информации, обеспечивающий решение поставленной задачи улучшения конечного финансового результата и сбалансированности денежных потоков.

При управлении денежным потоком, ориентированным на улучшение финансовых результатов за счет своевременного устранения дисбаланса и маневрирования свободным денежным потоком нельзя ограничиться только составлением плана движения денежных потоков. Для решения поставленной задачи максимизации прибыли необходимо учитывать комплекс взаимодействий по вертикали в иерархической структуре корпорации. Именно вертикальный компонент ориентирован на улучшение финансового результата, этим и обоснован выбор метода планирования «сверху вниз». Эффективная реализация этого процесса возможна только на базе регламентных документов (информационных технологий), определяющих последовательность и координацию действий управленческого персонала разных уровней.

В настоящее время в практике организаций, в том числе потребительской кооперации, применяются локальные методы планирования показателей, составляются планы, но механизм управления на базе планов не реализуется. Причиной этого, на наш взгляд, является то, что процесс планирования не подкреплен инструктивными материалами по взаимодействию и последовательной реализации действий его участников, ориентированных на рыночные принципы планирования. Основной целью данной статьи является разработка рекомендаций по управлению денежными потоками в многоуровневых организациях на базе информационных технологий, ориентированных на принципы индикативного планирования, согласованности и прозрачности планирования.

План движения денежных средств может носить расчетный характер для подразделений, не являющихся юридическими лицами, но имеющих внешние поступления (кредиты, займы), подразделений, которым открываются субсчета для выплаты заработной платы, пособий и других платежей. Формат плана для таких подразделений может включать только вступительное и конечное сальдо денежных средств, а также объемы внешних заимствований и платежей текущего и капитального характера (заработная плата, налоги, расходы на капитальные вложения). Структура плана включает статьи поступлений и платежей, сгруппированные по трем видам деятельности (финансовой, текущей, инвестиционной).

При планировании денежных потоков в многоуровневой организации базой для составления плана являются сводные операционные планы: сводный план продаж, сводные планы закупок, производства и др. Планы продаж составляются для каждого уровня организации, а затем консолидируются в сводные. При составлении сводных планов исходные данные подразделений нижнего уровня должны входить в элементы верхнего уровня. Консолидированный денежный поток представляет собой суммарный денежный поток нижестоящих подразделений плюс собственные средства подразделения верхнего уровня. Полученный таким образом консолидированный денежный поток согласовывается по вертикали и горизонтали на предмет финансовых перетоков между подразделениями и структурами верхнего уровня управления. Это означает, что согласовываются интересы и цели развития во всех сферах деятельности и определяется взаимодействие подразделений друг с другом по горизонтали. Взаимоотношения между административно-управленческим персоналом различных уровней (объединение, организация, подразделение) отражает вертикальный процесс. Соответственно согласовываются горизонтальные и вертикальные денежные потоки: между подразделениями и бизнесами, когда определяются объемы перетоков средств от подразделений, имеющих излишек, к тем подразделениям, которые испытывают потребность в денежных средствах. Согласовываются перетоки между звеньями различного уровня, включающие отчисления сверху вниз от объединения организации, от организации подразделению и снизу вверх от подразделения организации, от организации объединению.

План движения денежных средств, разработанный звеньями нижнего уровня, проверяется на предмет его финансовой реализуемости, т. е. уточняется наличие неотрицательного сальдо в каждом периоде (подпериоде) планирования. Если план финансово нереализуем, то денежный поток корректируется для снижения дефицита путем расчета минимально необходимых для реализуемости заемных средств или за счет других мероприятий, способствующих балансированию денежных потоков. После того как будут проведены мероприятия по балансированию денежного потока, составляется консолидированный денежный поток. Кроме процедур балансирования, консолидации, согласования внутренних перетоков, анализа отклонений от плана, их причин и последствий, проводится корректировка плана денежных потоков и разработка нового плана на бюджетном периоде, увеличенном на еще один подпериод. Все эти процедуры должны выполняться в соответствии с графиком документооборота и в определенной последовательности, для соблюдения которой разрабатывается информационная технология, реализующая процессы горизонтальных и вертикальных финансовых потоков на основании плана движения денежных средств.

Рассмотрим типовую информационную технологию разработки плана движения денежных средств подразделений многоуровневой организации, которая состоит из указанного ниже набора информационных технологий.

*Информационная технология разработки и корректировки плана движения денежных средств подразделения*

*Этап 1.* Формирование плана денежных поступлений.

Ответственный: планово-экономический отдел, финансовый отдел, отдел маркетинга.

Содержание шага. На основании утвержденного плана продаж, полученного из отдела маркетинга, формируется базовый вариант поступлений денежных средств с учетом оплаты в базовых ценах по подразделениям. Затем план поступлений уточняется по возможным вариантам поступлений (предоплата, рассрочка, бартер), а также с учетом изменений базовых цен (предоставление и размеры скидок, размер наценок). Анализируются возможности поступлений от сокращения дебиторской задолженности и других видов деятельности.

*Этап 2.* Формирование плана платежей.

Ответственный: планово-экономический отдел, финансовый отдел.

Содержание шага. Собирается информация о плановых объемах закупок (отдел снабжения), потребности в тепло- и электроэнергии (служба главного энергетика), фонде заработной платы (отдел труда и зарплаты) и на их основании с учетом переходящих остатков кредиторской задолженности (поставщикам, персоналу) по подразделениям и центрами ответственности формируются планы платежей. Одновременно устанавливается размер погасительных взносов по ранее взятым кредитам, погашение которых запланировано в данном плановом периоде. Разрабатывается график платежей по налогам и отчислениям вышестоящей организации. На основании инвестиционного плана устанавливается размер платежей подрядчикам, поставщикам стройматериалов, оборудования по инвестиционному проекту.

*Этап 3.* Оценка остатков денежных средств.

Ответственный: финансовый отдел.

Содержание шага. Расчет минимально необходимого остатка денежных средств в разрезе подразделений и центров ответственности.

*Этап 4.* Формирование сводной таблицы движения денежных средств.

Ответственный: планово-экономический отдел, финансовый отдел.

Содержание шага. Расчет начального варианта плана движения денежных средств по подразделениям или центрам ответственности и выявление периодов с дефицитом денежных средств.

*Этап 5.* Корректировка плана с целью снижения дефицита денежных средств.

Ответственный: финансовый отдел, планово-экономический отдел.

Содержание шага. При выявлении дефицита посылается запрос в отдел снабжения, службу главного энергетика и производственный отдел об уточнении планов закупок, а на их основании уточняются производственный и инвестиционный планы. Устанавливается соответствие пересмотренных планов производства плану продаж и плану поступлений денежных средств с учетом переходящих остатков дебиторской задолженности. Если после корректировки расходной части плана денежных средств и плана поступлений, мероприятий по переливу денежных средств между подразделениями дефицит не будет ликвидирован, производится расчет потребности в заемных средствах.

*Этап 6.* Формирование реализуемого варианта плана движения денежных средств.

Ответственный: финансовый отдел.

Содержание шага. Формирование сводной таблицы реализуемого плана движения денежных средств по подразделениям или центрам ответственности.

*Этап 7.* Согласование с вышестоящими и нижестоящими подразделениями вертикальных потоков денежных средств.

Ответственный: финансовый отдел.

Содержание шага. Согласовывается размер отчислений нижестоящих подразделений вышестоящим звеньям.

*Этап 8.* Утверждение плана движения денежных средств и плана потоков между подразделениями.

*Этап 9.* Контроль фактического исполнения плана и анализ отклонений от плана.

Ответственный: планово-экономический отдел, финансовый отдел и бухгалтерия.

Содержание шага. Сбор и обобщение фактических данных на основании внутренней отчетности подразделений об исполнении смет затрат и сводной сметы затрат фактических данных об

исполнении сводных финансовых планов (плана поступлений, платежей кредиторам, банку, бюджету, персоналу) с периодичностью равной подпериоду планового периода (при месячном бюджетном периоде подпериодами являются декада или неделя). Оценка исполнения доведенных до подразделений целевых показателей (прибыль, маржинальный доход, объем реализации, смета затрат). Анализ выявленных отклонений, установление их причин и виновников. Проведение совещания в финансовом отделе с участием руководителей подразделений.

*Этап 10.* Анализ последствий влияния отклонений «план-факт» на достижение конечных целей.

Ответственный: финансовый отдел.

Содержание шага. Установление степени влияния выявленных отклонений на конечную цель развития организации (прибыль). Корректировка плана движения денежных средств и других финансовых планов с учетом последствий влияния выявленных отклонений на конечный финансовый результат. Выделение существенных по влиянию на конечный финансовый результат отклонений, оценка факторов и причин отклонений, формирование мер по нейтрализации негативных последствий.

Заполнение формы плана движения денежных средств, где наряду с плановыми показателями отмечаются фактические значения на текущий подпериод и плановые скорректированные значения на последующие плановые подпериоды.

*Этап 11.* Анализ финансовой реализуемости нового плана движения денежных средств и согласование плана перетоков денежных средств.

Ответственный: финансовый отдел.

Содержание шага. Выявление периодов с дефицитом денежных средств, разработка мероприятий по его устранению и составление скорректированного плана движения денежных средств. Оценка сроков и объемов новых заимствований, возможностей перераспределения средств между подразделениями и бизнесами и отчислений «снизу вверх» и «сверху вниз».

*Этап 12.* Утверждение скорректированного плана движения денежных средств.

Ответственный: финансовый отдел, планово-экономический отдел.

Разработка плана движения денежных средств представляет собой объединение усилий всех служб предприятия, поэтому необходима их четкая координация. В предложенном регламенте определено взаимодействие и информационная поддержка со стороны различных служб предприятия в составлении плана движения денежных средств. Ведущая роль принадлежит планово-экономическому отделу, бухгалтерии и финансовому отделу. Бухгалтерия организует систему внутренней управленческой отчетности, разрабатывает требования, предъявляемые к ней, формы внутренних отчетов, графики документооборота. График документооборота включает разработку путей прохождения первичных документов и отчетности, их согласование и утверждение. Устанавливаются субъекты взаимодействий при прохождении первичных документов по маршруту от момента его выписки до момента формирования внутренней отчетности производственных подразделений. Далее аналогично процедуре планирования разрабатывается регламент составления внутренней производственной отчетности, устанавливающий ответственных лиц, а также того, куда и кому ее передают для проверки, согласования, утверждения и создания сводной отчетности. Полученная таким образом информация является базой взаимодействия бухгалтерии с планово-экономической службой и финансовым отделом для выявления и оценки отклонений от плана. Выявленные отклонения и причины, их вызвавшие, являются основой для разработки плана мероприятий по устранению нежелательных последствий хода реализации плана движения денежных средств. Анализ причин отклонений в потреблении ресурсов производится руководителями структурных подразделений совместно с планово-экономическим, производственным отделом и отделом маркетинга. Финансовый отдел устанавливает отклонения платежей и поступлений, их причины и последствия. Для этого анализируются аналитические записки специалистов планово-экономического отдела, производственного отдела и отдела маркетинга, устанавливается своевременность выполнения обязательств покупателей и обязательств перед поставщиками, оценивается эффективность схем погашения и привлечения кредитов. Одновременно обосновывается целесообразность и условия коммерческого кредитования покупателей, реализации долгов, разрабатываются мероприятия по оптимизации затрат, запасов, т. е. реализуются все известные приемы и методы управления дебиторской и кредиторской задолженностью.

В связи с многообразием финансовых аспектов, взаимодействующих в управлении денежными потоками, есть необходимость в пошаговой проработке управленческого процесса оценки фактического исполнения плана движения денежных средств. Кроме этого, возникает необходимость в разработке правил урезания платежей, документов, регламентирующих разработку комплекса

мероприятий по наращиванию денежных поступлений, сокращению финансового цикла, снижению дебиторской задолженности, стимулированию участников бизнес-процессов. В правилах урезания платежей предусматриваются возможности по сокращению расходной части плана движения денежных средств при невыполнении доходной части плана.

Примерный формат регламента оценки фактического исполнения плана движения денежных средств покажем в информационной технологии «Контроль исполнения плана движения денежных средств».

*Информационная технология «Контроль исполнения плана движения денежных средств»*

*Шаг 1.* Разработка перечня, определяющего очередность и приоритетность платежей.

Ответственный: финансовый отдел.

Содержание шага. Устанавливается очередность платежей с расчетного счета (налоговые платежи, платежи по кредитам, кредиторам, экстренные платежи и др.). В рамках одной очереди определяется круг поставщиков, для которых существует приоритетность платежа. Например, это могут быть лица, с которыми предприятие связывают долговременные постоянные хозяйственные связи.

*Шаг 2.* Разработка правил урезания платежей.

Ответственный: финансовый отдел.

*Шаг 3.* Исполнение платежей в соответствии с установленной очередностью (приоритетностью).

Ответственный: финансовый отдел.

Содержание шага. Проверка финансовых поручений, выписанных на осуществление платежа лицами, имеющими право распоряжаться денежными средствами. Платежи проводятся на основании заявки на платеж, регламента проведения платежей в соответствии с утвержденным планом.

*Шаг 4.* Исполнение внеплановых платежей.

Ответственный: финансовый отдел, руководители подразделений.

Содержание шага. Если выявлено, что платеж внеплановый, рассматривается степень его актуальности и при принятии решения о возможности его исполнения это платеж включается в план. При необходимости исполнения платежей в случае дефицита средств устанавливается возможность сокращения или переноса других платежей на более поздний период, пересматривается приоритетность платежей (как исключительный случай), разрабатываются оперативные мероприятия по увеличению денежных поступлений.

*Шаг 5.* Оценка последствий принимаемых решений.

Ответственный: финансовый отдел.

Содержание шага. Устанавливается влияние переноса платежей, проведения сверхплановых платежей на долгосрочную платежеспособность, объемы кредитных заимствований и эффективность принимаемых решений по ликвидации возможного дефицита денежных средств в будущем.

*Шаг 6.* Обобщение информации о фактическом исполнении планов платежей и поступлений по подпериодам планового периода.

Ответственный: финансовый отдел.

Содержание шага. Оценка выявленных отклонений от плана, анализ предложений по изменениям, вносимым в план движения денежных средств менеджерами структурных подразделений с целью устранения последствий влияния отклонений «план-факт» на конечный финансовый результат.

*Шаг 7.* Оценка нового варианта плана движения денежных средств.

Ответственный: финансовый отдел.

Содержание шага. Изучение рекомендаций по корректировке плана движения денежных средств, варианты расчеты нового плана и выявление варианта оптимизирующего достаточный уровень платежеспособности с учетом горизонтальных и вертикальных потоков денежных средств.

*Шаг 8.* Согласование нового плана на предстоящий плановый период.

Внедрение данной информационной технологии является результатом усилий финансовых работников, так как она нацелена на достижение достаточного уровня платежеспособности. Отличие корректировок плана в данной технологии от тех, которые предусматриваются технологией разработки плана движения денежных средств, состоит в балансировании денежных потоков с выводом на достаточный уровень платежеспособности. В технологии разработки, согласования, корректировки плана денежных потоков больший упор сделан на анализ отклонений, вызванных причинами технологического, маркетингового и организационного характера, когда на базе совместных

усилий руководителей соответствующих подразделений и специалистов финансового отдела принимаются решения, оптимизирующие конечный финансовый результат.

По мере сбора и оценки данных планов денежных потоков возникает необходимость в перепроектировании не только прямых денежных потоков подразделений, но и расчетов вертикальных и горизонтальных потоков денежных средств, оценки целесообразности заемного финансирования и проведения других мероприятий по балансированию денежных потоков.

Следовательно, в систему информационных бизнес-процессов управления денежными потоками в многоуровневой организации необходимо включать технологию консолидации денежных потоков подразделений. Этот процесс, в рамках которого осуществляется управление денежными потоками по вертикали, документооборот и общая схема управления денежными потоками по вертикали были ранее изучены автором [1]. Регламент разработки консолидированного денежного потока и управления им рассмотрим ниже.

Для реализации взаимодействия по вертикали корпорации оценивается потенциал организации, а затем подразделений, формулирование целевых установок для организации в целом и отдельных подразделений (центров финансовой ответственности).

На основании поставленных целей формируются проекты планов и соответствующие им денежные потоки для подразделений, а затем консолидированный денежный поток по предприятию. Основной приток денежных средств обеспечивают подразделения, осуществляющие выпуск и реализацию продукции, т. е. подразделения, ответственные за конечные финансовые результаты – центры прибыли и центры инвестиций. Эти же подразделения ответственны за переменные и постоянные затраты. Центры затрат аккумулируют в 100%-ном размере только переменные затраты – это подразделения, где создаются конкретные виды продукции, реализуются инвестиционные проекты. Совокупность всех этих центров формирует финансовую структуру, от ее сложности (многоуровневости) зависит порядок проектирования консолидированного денежного потока. Полученный консолидированный денежный поток анализируется на предмет финансовой реализуемости, принимаются решения о ликвидации дефицита, внутри подразделений согласовываются платежи и поступления и формируется уточненный консолидированный денежный поток с точки зрения выгодных внутренних потоков денежных средств.

Информационную технологию формирования консолидированного денежного потока рассмотрим ниже.

*Информационная технология «Разработка консолидированного денежного потока многоуровневой организации»*

*Шаг 1.* Распределение денежных потоков по типам центров ответственности финансовой структуры организации.

Ответственный: финансовый отдел.

Содержание шага. Распределение денежных потоков по подразделениям, ответственным за поступления, платежи, маржинальный доход и прибыль. Построение иерархии центров финансовой ответственности: на первом уровне – объединение (корпорация), на втором уровне – центры прибыли и центры дохода, на третьем – центры затрат. Возможен второй вариант иерархии: на первом уровне – объединение (корпорация), на втором – центры прибыли.

*Шаг 2.* Доведение целевых установок до руководителей центров ответственности.

Ответственные: планово-экономический отдел, отдел снабжения, продаж (маркетинга), финансовый отдел.

Содержание шага. Формируется дерево целевых установок, соответствующее финансовой структуре, с выведением итогового финансового результата. Целевые установки доводятся руководителям подразделений вместе с планами.

*Шаг 3.* Консолидация поступлений и платежей одного уровня финансовой структуры.

Ответственный: финансовый отдел.

Содержание шага. Денежные потоки подразделений одного уровня и сальдо денежных средств консолидируются по каждому элементу поступлений и платежей. По полученным консолидированным значениям поступлений, платежей и начальному сальдо денежных средств оцениваются денежные средства на конец планового периода.

*Шаг 4.* Формирование денежного потока на уровне объединения.

Ответственный: финансовый отдел.

Содержание шага. К консолидированному денежному потоку, полученному на шаге 3, добавляются поступления денежных средств данного уровня и вчитываются дополнительные платежи, связанные с содержанием аппарата объединения (концерна). По полученному таким образом кон-

солидированному денежному потоку рассчитывается сальдо денежных средств по объединению на конец планового периода.

*Шаг 5.* Оценка консолидированного денежного потока по горизонтали.

Ответственный: финансовый отдел.

Содержание шага. Консолидированный денежный поток анализируется на предмет принятия мер по снятию дефицита денежных средств и проектированию горизонтальных перетоков. Для этого на уровне подразделений устанавливаются запланированные объемы денежных перетоков с целью ликвидации дефицита денежных средств подразделений (центров ответственности) – этап 5 информационной технологии разработки и корректировки плана движения денежных средств подразделения. Оцениваются степень их достаточности для покрытия дефицита и свободные денежные средства подразделений.

*Шаг 6.* Оценка консолидированного денежного потока по вертикали.

Ответственный: финансовый отдел.

Содержание шага. Определение объемов потоков свободных денежных средств по вертикали: от подразделений низшего уровня подразделениям верхнего уровня и обратно.

*Шаг 7.* Определение направлений расходования средств фонда финансовой поддержки и развития корпорации.

Ответственный: финансовый отдел.

Содержание шага. Определяются объемы денежных средств, направляемые в плановом периоде из корпорации нижестоящим звеньям на развитие, и объем средств, остающихся на содержание корпорации.

*Шаг 8.* Оценка эффективности проектируемых вариантов потоков денежных средств.

Ответственный: финансовый отдел, планово-экономический отдел.

Содержание шага. Оценку эффективности запланированных объемов потоков денежных средств производят по выбранным критериям: конечному финансовому результату, показателю достаточности денежных средств (платежеспособности), стоимости бизнеса. Отбор вариантов денежных перетоков и их пропорций может производиться и с точки зрения обеспечения желаемых темпов изменения показателей бизнеса структурных подразделений, и объединения в целом.

*Шаг 9.* Составление и утверждение планов консолидированного денежного потока, а также вертикальных и горизонтальных потоков и соответствующих им заданий по исполнению консолидированного плана движения денежных средств.

Таким образом, планирование денежных средств на уровне корпорации, состоящей из подразделений, обеспечивающих приток денежных ресурсов, требует решения трех главных задач:

1. Планирование и контроль денежных потоков подразделений.
2. Планирование консолидированного денежного потока.
3. Планирования вертикальных и горизонтальных денежных потоков.

В финансовой литературе предусмотрены два подхода разработки консолидированного денежного потока: методом «сверху вниз», методом «снизу вверх». Рассмотренный вариант проектирования денежных потоков демонстрирует применение метода «сверху вниз», когда планы подразделений разрабатываются на верхнем уровне управления и доводятся до нижестоящих подразделений. Рассмотренные информационные технологии могут дополняться расчетами, обоснованиями эффективности и целесообразности принимаемых решений, расчета целевых параметров, минимально необходимых остатков денежных средств и другими, содержать рекомендуемый набор форматов планов. В аналитической записке можно представить обоснование выбора технологии разработки консолидированного денежного потока и горизонтальных и вертикальных потоков денежных средств.

## **Заключение**

Управление денежными потоками включает не только процедуры планирования, анализа и контроля, но и технологии, обеспечивающие их взаимодействие и реализуемые на базе регламентных документов. В систему управления необходимо включать целый комплекс регламентов по сбору и обработке информации, описывающих в пошаговом режиме управленческие процессы создания денежного потока и маневрирования денежными потоками. Наличие такой документации, учитывающей все особенности финансово-хозяйственной деятельности организации, создает реальные предпосылки для внедрения в практику системы управления денежным потоком на основе планов.

**Список использованной литературы**

1. **Кикоть, И. И.** Финансовое управление денежными потоками: горизонтальные и вертикальные процессы и их координация / И. И. Кикоть // Потребительская кооперация стран постсоветского пространства: состояние, проблемы, перспективы развития [Электронный ресурс] : сб. науч. ст. междунар. научно-практ. конф., посвященной 55-летию университета / под ред. канд. техн. наук Е. П. Багрянцевой. – Электрон. дан. и прогр. (8,1 Мб). – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потреб. кооп., 2019. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

*Получено 30.03.2020.*