

УДК 658.15

Підвищення результативності контролю планування грошових потоків на підприємствах торгівлі

Головко Т.В.

аспірант кафедри економіки та фінансів підприємства
Київського національного торговельно-економічного університету

Стаття присвячена питанню здійснення контролю планування грошових потоків підприємств торгівлі. Здійснено критичний огляд основних форм контролю грошових потоків. Сформовано систему показників контролю грошових потоків відповідно до форм здійснення контролю. Розглянуто методи фінансового контролю з позиції їх застосування для контролю грошових потоків та сформовано систему основних методів контролю показників виконання плану грошових потоків.

Ключові слова: грошові потоки, планування грошових потоків, торговельні підприємства, контроль грошових потоків, ABC-аналіз, XYZ-аналіз, QRS-аналіз, HML-аналіз, FSN-аналіз, SOS-аналіз, порівняння, контрольне спостереження.

Головко Т.В. ПОВЫШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ КОНТРОЛЯ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТОРГОВЛИ

Статья посвящена вопросу осуществления контроля планирования денежных потоков предприятий торговли. Осуществлен критический обзор основных форм контроля денежных потоков. Сформирована система показателей контроля денежных потоков в соответствии с формами осуществления контроля. Рассмотрены методы финансового контроля с позиции их применения для контроля денежных потоков и сформирована система основных методов контроля показателей выполнения плана денежных потоков.

Ключевые слова: денежные потоки, планирование денежных потоков, торговые предприятия, контроль денежных потоков, ABC-анализ, XYZ-анализ, QRS-анализ, HML-анализ, FSN-анализ, SOS-анализ, сравнение, контрольное наблюдение.

Holovko T.V. IMPROVING THE EFFICIENCY OF COMMERCIAL ENTERPRISES' CASH FLOWS FORECAST CONTROL

The article focuses on the implementation of commercial enterprises' cash flows forecast control. There is made a critical review of existing forms of cash flow control. The system of control cash flows indicators is formed according to the forms of control implementation. There are defined methods of financial control from the point of view of their application for cash flows control and considering this, a system of basic methods of cash flows forecast control is formed.

Keywords: cash flows, cash flows forecast, commercial enterprises, cash flow control, ABC analysis, XYZ analysis, QRS analysis, XML analysis, FSN analysis, SOS analysis, comparison, control observation.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Однією із важливих функцій управління грошовими потоками, яка тісно пов'язана з функцією їх планування, є контроль виконання плану розвитку грошових потоків. Невід'ємним складником забезпечення ефективного планування грошових потоків є формування відповідної системи контролю за виконанням планів розвитку грошових потоків.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання фінансового контролю у плануванні розглядаються вітчизняними та зарубіжними вченими, такими як Т.А. Бутинець, Л.Я. Глубіш, Т.С. Новашина та інші. Водночас проблеми застосування відповідних форм та методів контролю плану розвитку грошових потоків відображені лише у працях

Г.В. Ситник та Л.О. Лігоненко, тому питання щодо використання окремих форм і методів контролю планування грошових потоків на підприємствах торгівлі висвітлені недостатньо і вимагають подальших досліджень.

Постановка завдання у загальному вигляді. Метою статті є формування системи основних форм та методів контролю планування грошових потоків на підприємствах торгівлі, систематизація яких дасть змогу підвищити результативність здійснення контролю.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оскільки на сучасному етапі умови діяльності підприємств характеризуються нестабільністю та мінливістю, контроль займає важливе місце серед заходів, що спрямовані на забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства.

На думку Т.А. Бутинець, контроль – «це економічний інструмент впливу на процес господарювання, виявлення небажаних відхилень у бізнесовій діяльності, збереженні майна власника, одержання максимально можливого прибутку та об'єктивного його розподілу» [1, с. 1]. Дійсно, процес контролю запроваджується з метою забезпечення функціонування та розвитку підприємства, виявлення його слабких сторін та прорахунків у процесі діяльності з метою подальшого коригування.

Л.Я. Глубіш розглядає контроль як «спеціальну регульовану систему взаємопов'язаних інструментів, послідовне використання яких спрямоване на функціональну підтримку задля високої результативності діяльності підприємства загалом та у розрізі всіх її видів» [2, с. 18]. Контроль справді поєднується з усіма видами діяльності підприємства, в тому числі і з плануванням грошових потоків, є впливовим елементом управління та сприяє підтримці реалізації управлінських рішень.

Варто зазначити, що контроль нерозривно пов'язаний із плануванням, оскільки без контролю сам процес планування не мав би сенсу, тому що неможливо було б оцінити результати планів та зіставити очікувані результати діяльності підприємства з фактичними. Контроль є важливою передумовою процесу планування, його ефективне здійснення сприяє більш ефективному подальшому плануванню, виявленню потенційних можливостей та слабких сторін розвитку підприємства.

Розглянемо, які основні форми фінансового контролю визначають науковці.

Т.С. Новашина [3, с. 65] розглядає фінансовий контроль у межах стратегічного та оперативного (поточного), здійснення останнього визначається на щоденній основі. На наш погляд, такий підхід у прив'язці до контролю грошових потоків є дещо узагальненим і тому не дасть змоги здійснювати повний та ефективний контроль. Доцільним, на нашу думку, є розгляд чітко визначених проміжних часових горизонтів у процесі контролю.

Більш широко розглядають фінансовий контроль щодо грошових потоків Г.В. Ситник та Л.О. Лігоненко [4, с. 181] – у межах трьох його основних видів (стратегічного, поточного та оперативного).

Контроль стратегічного рівня розглядається як такий, що дає змогу визначати відхилення грошових потоків у довгостроковому періоді; як контрольні показники визначено обсяг чистого грошового потоку та рівень якості чистого грошового потоку.

Поточний контроль, що проводиться поквартально, покликаний забезпечувати узгодженість поточного розвитку грошових потоків підприємства з його стратегічними орієнтирами, а також виділяти основні сприятливі та негативні чинники розвитку грошових потоків.

Оперативний контроль грошових потоків зосереджується на щоденному контролюванні надходжень, видатків та запасів грошових коштів.

Ми погоджуємося з таким підходом. На наш погляд, він є прийнятним, оскільки дає змогу здійснювати контроль виконання планів розвитку грошових потоків підприємства поступово та досить детально, передбачає здійснення контролю відповідно до особливостей процесу планування грошових потоків.

Таким чином, основними формами контролю розглядатимемо стратегічний, поточний та оперативний. Кожен із видів контролю має застосовуватися до відповідних визначених контрольних показників із застосуванням методів контролю, що найбільше відповідають потребам окремого підприємства.

Важливим завданням є диференціація контрольних показників виконання плану розвитку грошових потоків відповідно до розглянутих форм контролю.

Форма стратегічного контролю використовується у процесі контролювання цільових нормативів розвитку підприємства, тобто основних цільових показників, що описують бажаний напрям і темп розвитку діяльності підприємства.

У контексті грошових потоків основним цільовим показником є приріст чистого грошового потоку підприємства, тому пропонуємо розглядати його як показник стратегічного контролю.

Крім цього, серед показників, що підпадають під стратегічний контроль, пропонуємо також розглядати показник обсягу вихідного грошового потоку, оскільки у процесі планування грошових потоків саме вихідний грошовий потік є більш передбачуваним.

Зазначені показники потребують контролю з позиції довгострокової перспективи розвитку підприємства, оскільки віддзеркалюють особливості фінансово-господарської діяльності підприємства.

У межах поточного контролю виконання плану розвитку грошових потоків пропонуємо розглядати показники стратегічного контролю, а також основні показники грошових потоків, що формують надходження та витрачання підприємства.

Оскільки у процесі операційної діяльності підприємств формуються грошові потоки від основної та інших видів діяльності, то важливим є здійснення контролю за показниками формування вхідних та вихідних грошових потоків з операційної діяльності відповідно у розрізі такого поділу. Виявлення у процесі контролю відхилень зазначених показників, а особливо їх співвідношення дасть змогу оцінити особливості розвитку операційної діяльності підприємства.

Також серед контрольних показників у процесі поточного контролю розвитку грошових потоків підприємства пропонуємо розглядати окремі показники надходження та витрачання грошових коштів відповідно до операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства.

Відповідно у межах грошового потоку від операційної діяльності пропонуємо розглядати показники, що значно впливають на формування його кінцевого значення. Щодо вихідного грошового потоку це такі показники, як витрачання на оплату товарів, витрачання на оплату зобов'язань із податків і зборів, витрачання на оплату праці та соціальних заходів. Щодо вхідного грошового потоку основним показником є грошовий потік надходження від реалізації товарів.

У межах грошового потоку з інвестиційної діяльності серед основних надходжень та витрачань, що формують грошові потоки, пропонуємо розглядати витрачання на придбання фінансових інвестицій, витрачання на придбання необоротних активів, надходження від реалізації необоротних активів, надходження від реалізації фінансових інвестицій.

Щодо грошового потоку з фінансової діяльності основними контрольними показниками пропонуємо розглядати надходження від отримання позик та витрачання на погашення позик.

У процесі оперативного контролю виконання плану розвитку грошових потоків пропонуємо розглядати окремі найбільш важливі показники грошових потоків за видами затрат та надходжень, що за результатами обстеження підприємств мали найбільший вплив на формування їх загального грошового потоку та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

У табл. 1 представлена диференціація показників контролю планування грошових потоків відповідно до здійснюваних форм контролю.

Така система показників контролю у розрізі окремих видів плану, на наш погляд, найбільш забезпечена відповідною інформаційною

Таблиця 1

Система диференціації показників контролю планування грошових потоків за формами контролю

	Форма контролю		
	Стратегічний	Поточний	Оперативний
Показники контролю	1. Приріст чистого грошового потоку 2. Обсяг вихідного грошового потоку з операційної діяльності	1. Приріст чистого грошового потоку 2. Обсяг вихідного грошового потоку з основної операційної діяльності 3. Обсяг вхідного грошового потоку з основної операційної діяльності 4. Обсяг вихідного грошового потоку з іншої операційної діяльності 5. Обсяг вихідного грошового потоку з іншої операційної діяльності 6. Витрачання на оплату товарів 7. Витрачання на оплату зобов'язань із податків і зборів 8. Витрачання на оплату праці та соціальних заходів 9. Витрачання на придбання фінансових інвестицій 10. Витрачання на придбання необоротних активів 11. Витрачання на погашення позик 12. Надходження від реалізації товарів 13. Надходження від отримання позик 14. Надходження від реалізації необоротних активів 15. Надходження від реалізації фінансових інвестицій	1. Витрачання на оплату товарів 2. Витрачання на придбання фінансових інвестицій 3. Витрачання на придбання необоротних активів 4. Надходження від реалізації товарів 5. Надходження авансів від покупців і замовників 6. Витрачання на оплату авансів

Джерело: складено автором

базою та є прийнятною з позицій забезпечення розвитку підприємства.

Залежно від особливостей діяльності в систему показників контролю виконання плану розвитку грошових потоків можуть бути включені додаткові показники, контроль яких буде необхідним у межах його окремих форм для забезпечення стабільного функціонування підприємства та швидкого прийняття управлінських рішень стосовно подальшого розвитку грошових потоків.

У системі організації контролю виконання плану розвитку грошових потоків головним є вибір методів його здійснення.

Кожен із видів контролю повинен спиратися на відповідні методи, що дадуть змогу повною мірою здійснити їх реалізацію.

Розглянемо, які методи контролю виконання плану розвитку грошових потоків визначаються науковцями.

Г.В. Ситник та Л.О. Лігоненко [4, с. 173] серед методів контролю показників грошових потоків визначили основними методи порівняння, АВС-аналізу, XYZ-аналізу, контрольного спостереження.

Метод АВС-аналізу передбачає поділ вихідних грошових потоків, що формуються відповідно до напрямів витрат, залежно від їх частки в загальному вихідному грошовому потоці підприємства від операційної діяльності та вхідних грошових потоків, що формуються відповідно до джерел доходів, залежно від їх частки в загальному вхідному грошовому потоці підприємства від операційної діяльності на такі групи, як:

- група А – грошові потоки, на які припадає понад 50%;
- група В – грошові потоки, на які припадає 25-50%;
- група С – грошові потоки, на які припадає менше 25%.

Цей метод дає змогу контролювати ефективність операційної діяльності підприємства з позиції його вихідного та вхідного грошового потоку, а також чистого грошового потоку, що ними формується.

На наш погляд, такий поділ грошових потоків є дещо узагальненим, і під час застосування методу АВС-аналізу на великих підприємствах, де наявною є висока диференціація грошових потоків, пропонуємо поглибити поділ відповідних вихідних грошових потоків залежно від їх частки в загальному вихідному грошовому потоці підприємства від операційної діяльності та вхідних грошових потоків залежно від їх частки в загальному вхідному

грошовому потоці підприємства від операційної діяльності та виділити такі чотири групи, що за результатами проведеного дослідження підприємств торгівлі визначили найбільш типові варіанти і межі поділу цих потоків, як:

- група А – грошові потоки, на які припадає більше 50%;
- група В – грошові потоки, на які припадає 30-50%;
- група С – грошові потоки, на які припадає 15-30%.
- група D – грошові потоки, на які припадає менше 15%.

Здійснення такого розподілу дасть змогу більш детально здійснювати контроль за виконанням плану розвитку грошових потоків та мати більш глибоке уявлення про структуру грошових потоків, які формуються на підприємстві.

Також науковцями розглянуто метод XYZ-аналізу. Варто зазначити, що метод XYZ-аналізу часто застосовується разом із методом АВС-аналізу.

Метод XYZ-аналізу дає змогу здійснити розподіл вихідних грошових потоків у торгівлі залежно від рівномірності реалізації товарів, що супроводжуються відповідними грошовими потоками. Оскільки зазначені методи можуть застосовуватися в комплексі, то групування грошових потоків за методом XYZ-аналізу також варто розширити, тому ми пропонуємо виділяти такі чотири групи грошових потоків, як:

- група W – грошові потоки, товарів, що рівномірно реалізуються;
- група X – грошові потоки, товарів, рівномірність реалізації яких коливається несуттєво;
- група Y – грошові потоки, товарів, реалізація яких є регулярно коливається;
- група Z – грошові потоки, товарів, реалізація яких є нерегулярною або суттєво коливається.

Застосування методу XYZ-аналізу дає змогу контролювати вихідні грошові потоки підприємства та визначати потребу у відповідних окремих групах товарів для забезпечення фінансово-господарської діяльності підприємства.

На наш погляд, ці методи є цілком прийнятними для здійснення контролю виконання плану розвитку грошових потоків, крім цього, ми вважаємо необхідним розглянути інші методи фінансового контролю, які застосовуються у сфері торгівлі [5; 6; 7] і можуть бути використані у процесі контролю виконання плану розвитку грошових потоків.

На наш погляд, заслуговує на увагу QRS-метод, описаний Р. Бодряковим [5, с. 1]. QRS-аналіз – метод, за якого співвідносять ресурси та інвестиції підприємства і товарний асортимент. Завдяки використанню цього методу можна визначити, які інвестиційні ресурси вкладаються замовником у того чи іншого постачальника і в підтримку обсягу продажів відповідних товарів.

Цей метод передбачає співвідношення ресурсів та інвестицій підприємства з товарним асортиментом, таким чином виявляються групи постачальників, що інвестують в оборот підприємства, що фактично не впливають на спрямування інвестиційного ресурсу та такі, що по суті потребують інвестування з боку самого підприємства.

З метою забезпечення контролю планування грошових потоків застосування цього методу може бути доцільним, оскільки дасть змогу здійснювати контроль щодо грошових потоків, що по суті виступатимуть інвестиційним ресурсом, а також грошових потоків, що формуватимуться у результаті наявності потреби додаткового фінансування окремих товарних позицій підприємства.

Пропонуємо розглядати такі групи грошових потоків у межах QRS-аналізу, як:

- група Q – грошові потоки, що формуються від постачальників, які вкладають в оборот підприємства понад 10% від свого місячного обсягу продажів. Відстрочка на погашення товарного кредиту така, що придбаний товар компанія встигає продати і спрямувати виручені кошти на фінансування інших закупівель;

- група R – грошові потоки, що формуються від постачальників, кредитних коштів яких, як правило, досить, щоб забезпечити утримання товарного ресурсу, який вони постачають, але не більше;

- група S – грошові потоки, що формуються від постачальників, для закупівлі товарів у яких підприємству необхідно вкладати власні кошти.

Застосування цього методу у процесі контролю грошових потоків дасть змогу контролювати формування грошових потоків з огляду на відповідні їм групи постачальників, що по суті фінансують діяльність підприємства або, навпаки, потребують фінансування з боку підприємства.

Пропонуємо розглянути також метод HML-аналізу (англ. High, Medium, Low). Це метод на прикладі товарних запасів полягає у врахуванні вартості окремої асортиментної позиції

та відповідного групування товарів підприємства високої, середньої та низької вартості.

У контексті контролювання грошових потоків метод HML-аналізу може бути використаний для контролю грошового потоку з операційної діяльності. При цьому пропонуємо здійснювати групування грошових потоків відповідно до питомої ваги окремого грошового потоку в загальній сумі грошового потоку, тобто залежно від значущості за сумою, таким чином:

- група H – грошові потоки, питома вага яких у загальній сумі грошового потоку понад 50%;

- група M – грошові потоки, питома вага яких у загальній сумі грошового потоку 25-50%;

- група L – грошові потоки, питома вага яких у загальній сумі грошового потоку менше 25%.

Під час застосування цього методу можливою є диференціація загальної сукупності грошових потоків відповідно до рівня їх значущості за сумою, що дасть змогу здійснювати контроль виконання плану розвитку грошових потоків з урахуванням специфіки формування грошових потоків окремого підприємства та виявляти грошові потоки, що найбільше впливають на формування загального грошового потоку підприємства, і здійснювати контроль за такими потоками більш ретельно.

Ще одним методом, що застосовується у процесі фінансового контролю, є метод FSN-аналізу (англ. Fast moving, Slow moving, Non-moving). Цей метод на прикладі товарних запасів полягає у диференціації асортиментних позицій відповідно до швидкості їх переміщення. У процесі здійснення аналізу товари поділяють на групи з високим, низьким та нульовим рівнем обороту.

На наш погляд, метод FSN-аналізу може бути застосований як додатковий у процесі контролю вихідного грошового потоку від операційної діяльності на великих підприємствах зі значною диференціацією товарного асортименту щодо показника витрачання на оплату товарів.

У процесі контролю грошових потоків методом FSN-аналізу пропонуємо розглядати відповідні грошові потоки таким чином:

- група F – грошові потоки від групи товарів із високим рівнем обороту;

- група S – грошові потоки від групи товарів із низьким рівнем обороту;

- група N – грошові потоки від групи товарів із практично нульовим рівнем обороту.

Застосування цього методу в процесі контролю виконання плану розвитку грошових потоків дасть змогу контролювати грошові потоки з позиції оборотності окремих груп товарів, що для підприємств торгівлі є доцільним, оскільки такий контроль грошових потоків забезпечить виявлення грошових потоків, які протягом операційної діяльності формуються з вищою інтенсивністю та відповідно потребують додаткової уваги з боку менеджменту.

Також розглянемо метод SOS-аналізу (англ. Seasonal, Off-seasonal), що, зокрема, використовується під час контролю запасів та базується на врахуванні сезонності попиту.

Цей метод передбачає дослідження рівня попиту на окремі товари залежно від сезону і, як наслідок, формування відповідних запасів, що будуть відповідати потребам підприємства для задоволення споживачів.

У контексті грошових потоків застосування цього методу дасть змогу здійснювати контроль окремих грошових потоків з урахуванням сезонності попиту на окремі товари та особливостей формування відповідних грошових потоків. Він також може бути використаний як додатковий за потреби на підприємствах із наявністю відповідної специфіки діяльності.

Під час застосуванні SOS-аналізу пропонуємо розглядати такі групи грошових потоків, як:

Таблиця 2

Система основних методів контролю показників виконання плану грошових потоків

Методи контролю	Показники контролю		
	Стратегічний контроль	Поточний контроль	Оперативний контроль
ABC-аналіз		Надходження від реалізації товарів Витрачання на оплату товарів	
XYZ-аналіз		Витрачання на оплату товарів	
QRS-аналіз		Надходження від реалізації товарів	Надходження авансів від покупців і замовників Витрачання на оплату авансів Надходження від реалізації товарів
HML-аналіз		Обсяг вихідного грошового потоку з основної операційної діяльності Обсяг вхідного грошового потоку з основної операційної діяльності	
FSN-аналіз			Витрачання на оплату товарів
SOS-аналіз			Витрачання на оплату товарів
Порівняння	Приріст чистого грошового потоку Обсяг вихідного грошового потоку з операційної діяльності	Приріст чистого грошового потоку Обсяг вихідного грошового потоку з основної операційної діяльності Витрачання на придбання фінансових інвестицій Витрачання на придбання необоротних активів Витрачання на погашення позик Надходження від отримання позик Надходження від реалізації необоротних активів Надходження від реалізації фінансових інвестицій Витрачання на оплату зобов'язань із податків і зборів	Витрачання на оплату зобов'язань із податків і зборів Витрачання на придбання фінансових інвестицій Витрачання на придбання необоротних активів
Контрольне спостереження			Витрачання на придбання фінансових інвестицій Витрачання на придбання необоротних активів

Джерело: складено автором

- група S – грошові потоки від групи сезонних товарів;
- група OS – грошові потоки від групи несезонних товарів.

Метод SOS-аналізу під час контролю виконання плану розвитку грошових потоків доцільно використовувати, на наш погляд, стосовно грошових потоків від витрачання на оплату товарів, що сприятиме подальшому визначенню часу закупівель окремих груп товарів так, щоб вартість закупівлі та зберігання була збалансованою.

Таким чином, у процесі контролю виконання плану розвитку грошових потоків ми пропонуємо застосовувати такі методи, як ABC-аналіз, XYZ-аналіз, QRS-аналіз, HML-аналіз, FSN-аналіз, SOS-аналіз, а також метод порівняння та контрольного спостереження.

Використання кожного з розглянутих методів контролю залежатиме від особливостей діяльності та спеціалізації підприємства. Чим більшою є диференціація грошових потоків підприємства, тим ретельнішим має бути їх контроль з урахуванням специфіки їх формування.

Відповідно до розглянутих методів контролю грошових потоків, а також визначеної сукупності контрольованих показників, у процесі стратегічного, оперативного та поточного контролю грошових потоків у табл. 2 сформовано диференціацію застосування методів

контролю відповідно до показників розвитку грошових потоків.

Сформована систематизація методів контролю виконання плану розвитку грошових потоків у розрізі окремих форм контролю дасть змогу здійснювати контролювання показників грошових потоків відповідно до основних їх видів у межах операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Використання визначених методів сприятиме більш детальному та всебічному здійсненню контролю та сприятиме реалізації процесу планування грошових потоків.

Висновки з цього дослідження. Таким чином, для здійснення контролю планування грошових потоків підприємства нами визначена система контрольних показників, що характеризують основні джерела формування витрачання та надходжень підприємства у процесі його фінансово-господарської діяльності. Визначено методи контролю, що знайшли своє відображення на практиці застосування у сфері торгівлі. Ці методи рекомендується застосовувати щодо особливостей формування окремих грошових потоків. Зважаючи на наявність певних особливостей діяльності підприємств оптової та роздрібно-ї торгівлі, у процесі подальших досліджень у цьому напрямі доцільно розглянути процес здійснення контролю планування грошових потоків щодо окремих груп підприємств.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бутинець Т.А. Управлінський контроль та його елементи / Т.А. Бутинець // Житомирський державний технологічний університет. – 2010. – № 1. – С. 31-37.
2. Глубіш Л.Я. Сутність і значення контролю в плануванні діяльності підприємства / Л.Я. Глубіш // Агросвіт. – 2011. – № 16. – С. 17-18. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2011_16_6
3. Экономика и финансы предприятия: Учебник / Новашина Т.С., Карпунин В.И., Леднев В.А. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014.
4. Лігоненко Л.О., Ситник Г.В. Управління грошовими потоками: Навч. посіб. -К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 255 с.
5. Бодряков Р. QRS-анализ оборотных средств и товарных ресурсов // Финансовый директор. 2008. № 7. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://fd.ru/articles/38740>
6. Jose T.V., Jayakumar A., Sijo M.T. Analysis of Inventory Control Techniques // A Comparative Study: International J. of Scientific and Research Publications. 2013. Vol. 3, Is. 3, March. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ijsrp.org/research-paper-0313/ijsrp-p15107.pdf>
7. SITMI Management Learning. Selective Inventory Control, 2015. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.linkedin.com/pulse/selective-inventory-control-dr-girish-bhasin>