

УДК 336.64

DOI: 10.17223/19988648/42/13

**О.В. Костенко, А.М. Васильева**

## **ФОРМИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СИСТЕМЫ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ**

*Наиболее критичными факторами финансовой системы потребительской кооперации являются необходимость преодолеть длительный спад, неудовлетворительное финансовое состояние организаций и невысокий уровень их менеджмента. Ключевыми разделами финансовой политики следует признать управление прибылью, денежными потоками и запасами. В качестве основы формирования финансовой политики предложен типовой вариант стратегической пирамиды для потребительского общества. Разработан процесс формирования политики управления денежными потоками для организаций потребительской кооперации. Отличие методики в том, что она основана на системном подходе, политика управления денежными потоками увязана со стратегией развития организации и ее составляющими. Разделены процесс формирования политики (проектная работа по выбору норм, правил и инструментов) и процесс ее реализации (текущая финансовая работа). Добавлен этап контроля: выбор критериев, масштаба допустимых отклонений, процедур и периодичности проверок.*

*Ключевые слова: потребительская кооперация, Центросоюз России, управление денежными потоками, формирование финансовой политики.*

### **Актуальность проблемы**

Необходимым условием развития организаций в стратегической перспективе, достижения ими поставленных стратегических ориентиров является их финансовое равновесие. Зачастую реализация стратегических целей сдерживается отсутствием денежных средств на счетах организации. При этом текущая неплатежеспособность – явление достаточно типичное для отечественных предприятий и даже для тех из них, которые вполне успешно работают на рынке, получая большие прибыли. Причина возникновения текущей неплатежеспособности – разбалансированность финансового механизма организации.

С проблемами такого характера в полной мере сталкиваются организации потребительской кооперации системы Центросоюза России. За последние годы объемы деятельности в системе заметно падают. Статистические данные свидетельствуют, что идет снижение по всем основным видам деятельности (табл. 1), даже без учета инфляционного роста цен.

В результате происходит дальнейшее уменьшение доли организаций Центросоюза на российских отраслевых рынках, которая почти по всем видам деятельности не превышает 1% (табл. 2). Исключение составляет

лишь производство хлебобулочных изделий. При этом в 1990 г. треть хлеба в России выпекалась на предприятиях потребительской кооперации.

**Таблица 1. Оборот по видам деятельности потребительской кооперации Центросоюза РФ, млрд руб. [1]**

Показатели	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2011 г.
Розничная торговля	166,2	171,2	173,9	159,6	148,1	89,1
Закупка сельскохозяйственной продукции и сырья	22,8	23,1	24,3	24,0	23,5	103,1
Промышленная продукция	20,5	20,3	21,5	20,9	21,8	106,3
Общественное питание	14,4	15,2	16,0	14,4	14,3	99,3
Оптовая торговля	10,9	11,2	10,9	11,2	11,8	108,3
Платные услуги	4,4	4,9	4,9	4,9	4,9	111,4
Другие виды	0,2	0,5	7,2	7,3	7,4	3700,0
Итого	239,4	246,4	258,7	242,3	231,8	96,8

**Таблица 2. Доля потребительских организаций системы Центросоюза РФ на основных рынках, %\***

Вид деятельности	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2011 г.
Розничная торговля, всего	0,87	0,80	0,73	0,61	0,54	х
Розничная торговля продовольственными товарами	1,37	1,30	1,18	1,18	0,85	х
Хлеб и хлебобулочные изделия	7,05	6,68	6,35	5,55	5,10	
Колбасные изделия	0,48	0,40	0,38	0,30	0,21	
Кондитерские изделия	1,25	1,18	1,10	0,95	0,86	
Общественное питание	1,59	1,49	1,41	1,25	1,09	

\*Рассчитано авторами по данным Центросоюза России.

Вместе с тем роль потребительской кооперации не сводится только к коммерческой деятельности. В свете экономической политики Правительства Российской Федерации по продовольственному обеспечению страны система Центросоюза России могла бы более результативно решать эти задачи. Однако из-за сокращения оборотов потребительским организациям не удается в необходимых даже для простого воспроизводства объемах обновлять основной капитал и увеличивать оборотный капитал. Результатом является отставание от конкурентов по многим позициям: в технологиях, обновлении ассортимента, в маркетинге и т.д.

Отчетные данные Центросоюза свидетельствуют о низком уровне рентабельности как в целом по потребительской кооперации, так и в разрезе видов деятельности (табл. 3). Очевидно, что в таких условиях чистый денежный поток недостаточен даже для обеспечения простого воспроизводства.

Таблица 3. Рентабельность продаж потребительских организаций  
Центросоюза РФ, % [1]

Показатели	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Рентабельность продаж	1,88	0,81	1,39	1,19	1,69
В том числе по видам деятельности:					
розничная торговля	н/д	н/д	0,39	0,16	0,16
общественное питание	н/д	н/д	1,90	1,52	1,51
промышленность	н/д	н/д	2,88	2,44	3,06

Анализ рентабельности продаж в разрезе потребительских организаций на примере Кировского облпотребсоюза подтверждает массовый характер проблемы. Ранжированный ряд в разрезе 34 организаций составлен по возрастанию показателя рентабельности продаж за 2014 г. (рис. 1).

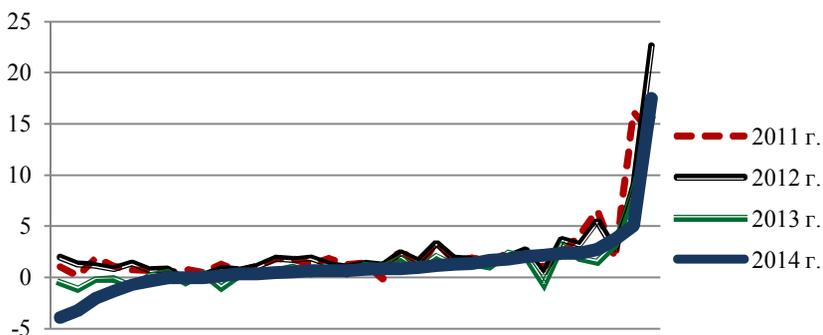


Рис. 1. Ранжированный ряд 34 организаций Кировского облпотребсоюза по показателю рентабельности продаж (прибыль до налогообложения), %

Подавляющее большинство потребительских обществ и потребительских союзов балансирует в «коридоре» рентабельности (убыточности) от  $-5$  до  $5\%$ . При таком уровне вся небольшая прибыль неизбежно будет направлена на незначительное увеличение оборотных средств в связи с инфляцией.

Управление денежными потоками напрямую связано с ликвидностью организаций, состояние которой можно оценить как катастрофическое. Данные о ликвидности в разрезе организаций Кировского облпотребсоюза представлены на рис. 2.

Большая часть организаций не удовлетворяет пороговым значениям коэффициента абсолютной ликвидности ( $0,2$ ) и коэффициента текущей ликвидности ( $2,0$ ). Ликвидны 8 организаций из 37 ( $22\%$  выборки). Остальные организации несут высокий риск кассовых разрывов.

В целом в потребительской кооперации системы Центросоюза России имеет место долгосрочный спад. Катастрофически низок уровень инвестиций, финансовое состояние организаций характеризуется как кризисное. Очевидно, что решение проблем следует искать уже не только в финансо-

вой сфере, но и в сфере стратегического управления бизнесом организаций потребительской кооперации.

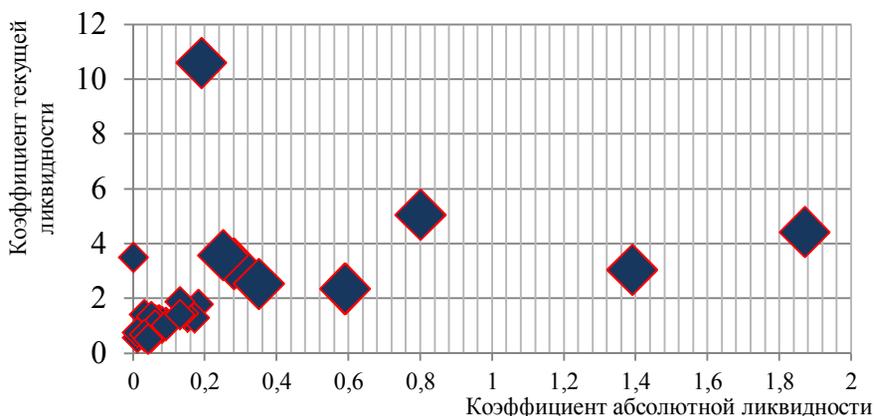


Рис. 2. Карта 37 организаций Кировского облпотребсоюза по коэффициентам ликвидности, по состоянию на 01.01.2015

Одним из ключевых направлений финансовой политики должна стать перестройка системы управления денежными потоками.

### Постановка задачи исследования

Целью исследования является разработка рекомендаций по формированию финансовой политики управления денежными потоками для организаций системы потребительской кооперации.

В обоснование методологических аспектов формирования финансовой политики по управлению денежными потоками нами были выделены факторы, от которых будет зависеть выбор вариантов решений в этой области. К ним были отнесены:

- целевые установки учредителей (собственников) организации;
- отраслевые особенности вида (видов) деятельности (бизнеса);
- этап жизненного цикла и стратегия развития организации (бизнеса);
- текущее состояние организации, ее возможности и проблемы;
- менталитет владельцев (учредителей) и менеджеров организации.

В продолжение исследования поставлены следующие задачи:

- выявить особенности финансовой стратегии и факторы, влияющие на формирование финансовой политики управления денежными потоками в организациях потребительской кооперации;
- обосновать содержание и разработать процесс (методику) формирования политики управления денежными потоками для организаций потребительской кооперации.

Теоретической и методологической основой исследования послужили общенаучные подходы (системный подход, диалектический, абстрактно-

логический методы), экономико-статистические методы. В качестве источников эмпирической базы использовались данные Федеральной службы государственной статистики, отчетные данные Центросоюза Российской Федерации, Кировского облпотребсоюза.

### Результаты исследования

Анализ основных факторов, влияющих на формирование финансовой политики управления денежными потоками, показал, что в организациях потребительской кооперации они имеют существенные отличия и характерные особенности.

Первый фактор – цели, которые ставят перед организацией ее учредители (собственники). Если в коммерческом секторе предприятия создаются с целью извлечения прибыли, то в кооперативной сфере цели учредителей потребительских обществ и их союзов формулируются гораздо шире и более расплывчато. Согласно ст. 1 Закона о потребкооперации [2] потребительское общество создается «... в целях удовлетворения материальных и иных потребностей его членов». Фактически организации потребительской кооперации функционируют на базе, созданной в предшествующие исторические периоды, и решают в числе прочих задачи поддержания на сельских территориях нормальных условий для жизни населения (торговля, сфера услуг, занятость и т.д.).

Учредителями потребительских обществ являются его пайщики. Информация о количестве и составе пайщиков конкретных потребительских обществ в России не относится к публичной. Дать точную оценку сложившейся ситуации, к сожалению, не представляется возможным. Отчетность Центросоюза РФ показывает, что длительное время идут процессы сокращения количества пайщиков и потребительских обществ. Уместно предположить, что пайщики – физические лица проявляют незначительный интерес к своим организациям. Пайщики – юридические лица, возможно, занимают более активную позицию.

Формально по законодательству пайщики вносят в потребительские общества вступительные (невозвращаемые) и паевые (частично возвращаемые при выходе из общества) взносы. По результатам деятельности потребительского общества они могут рассчитывать на получение кооперативных выплат из прибыли общества. Информация о размерах, доле таких взносов и выплат также является закрытой. По-видимому, эти инструменты на практике используются мало.

Союз потребительских обществ – организация потребительской кооперации второго уровня. Его добровольно создают потребительские общества, все они являются юридическими лицами. Союз существует на взносы своих членов, а также может заниматься предпринимательской деятельностью. В Центросоюзе РФ используется многоуровневая система сбора взносов на содержание союзов. За счет взносов потребительские союзы призваны защищать имущественные интересы потребительских обществ и их пайщиков, представлять их в органах местной и государственной вла-

сти, оказывать юридические, информационные и другие услуги. Вместе с тем существуют отдельные негативные оценки этих процессов. Так, В.Г. Егоров [3] называет их «деньгами для элиты».

Следует признать, что у потребительских союзов есть определенные рычаги влияния на свои потребительские общества и их пайщиков. Даже в случае ликвидации потребительского общества его пайщики не смогут разделить между собой все имущество организации. Неделимый фонд (часть паевых взносов) не подлежит разделу [2. Ст. 23 Закона], и его имущество будет передано другому потребителю обществу или союзу. Поэтому в интересах пайщиков продолжать деятельность своего общества, что называется, «до последнего».

В целом все это свидетельствует о слабости института пайщиков. Гораздо более influentialным следует признать институт потребительских союзов, где действует вертикальная иерархия, результативная система постановки целей и контроля сверху вниз. Важными являются установки на сохранение системы потребительских обществ, на решение социально-экономических задач развития сельских территорий и обеспечение продовольственной безопасности страны.

Поэтому в составе финансовой политики организаций потребительской кооперации следует учитывать обязанности по перечислению взносов на содержание вертикали потребительских союзов. Также считаем возможным искать инструменты для более действенного участия пайщиков и использования системы паевых взносов / кооперативных выплат как одного из источников финансовых ресурсов потребительских обществ.

Второй фактор финансовой стратегии и политики организаций потребительской кооперации – отраслевые особенности розничной торговли, общественного питания и других видов деятельности потребительской кооперации. В этом направлении можно выделить несколько аспектов.

Во-первых, каждая отрасль характеризуется различной капиталоемкостью, материалоемкостью, длительностью операционного цикла. Отрасли розничной торговли, общественного питания, производства продуктов питания не относятся к отраслям с высокими требованиями по размерам внеоборотных активов и запасов. Для них характерен также небольшой в сравнении с другими отраслями (сельское хозяйство, тяжелое машиностроение и др.) операционный цикл.

Согласно данным Росстата [4], уровень товарных запасов в российской торговле насчитывает 33–40 дней. По данным Н.А. Безгиной [5], товарные запасы составляют порядка 80% в структуре оборотного капитала потребительского общества. Следовательно, самый длительный производственный цикл в розничной торговле должен приближаться к 50–55 дням. Таким образом, подтверждается предположение о требованиях к обеспеченности активами по группе отраслей потребительской кооперации на среднем уровне.

Во-вторых, ряду видов деятельности потребительской кооперации свойственна сезонность денежных потоков. Данные Росстата [6], характеризующие сезонность розничной торговли, показаны на рис. 3.

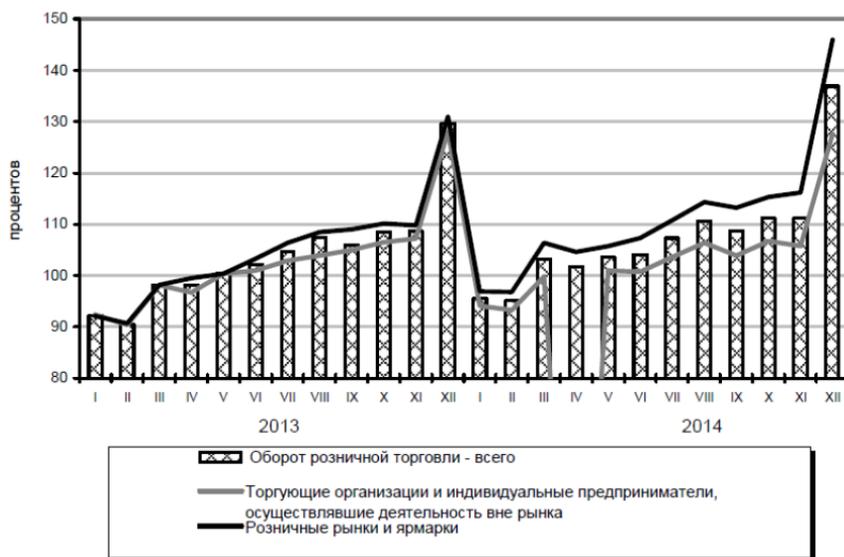


Рис. 3. Оборот розничной торговли Российской Федерации, % к среднемесячному значению 2012 г.

Данный фактор обязательно должен быть учтен при формировании политики управления денежными потоками. Так, подготовка к сезонному подъему товарооборота потребует предварительной закупки торговых запасов. Для покрытия разрыва между закупкой товара и пиковой торговой выручкой необходимо будет искать способы синхронизации денежных потоков.

В-третьих, новым отраслевым фактором в потребительской кооперации может стать возможность участия в государственных программах поддержки отраслей, территорий и секторов экономики. Ряд ученых считают целесообразным предоставить потребительской кооперации возможность участвовать в таких программах. Л.И. Ильина [7] указывает на необходимость принимать региональные программы государственной поддержки потребительских союзов, а также уравнивать потребительскую кооперацию в правах участия в программах поддержки сельскохозяйственной кооперации с сельскохозяйственными потребительскими кооперативами. А.В. Брилон и С.В. Чердаков [8], учитывая социальную направленность деятельности потребительской кооперации, говорят о необходимости ее государственной поддержки, например льготного кредитования.

Среди организаций потребительской кооперации есть примеры участия в государственных программах. Так, две районные кооперативные организации Вологодской области – сельскохозяйственный сбытовой перерабатывающий потребительский кооператив (ССППК) «Кооператор» Никольского райпо и ССППК «Кооппродукт» Тотемского райпо – в 2017 г. получили гранты на реконструкцию зданий, модернизацию и замену техноло-

гического оборудования (7 и 4,2 млн руб.) [9] по государственной программе «Развитие агропромышленного комплекса и потребительского рынка Вологодской области на 2013-2020 годы».

В.Г. Егоров [3] напоминает, что еще в 1994 г. вступило в силу Постановление Правительства РФ [10], которым органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации было рекомендовано рассмотреть ряд подобных вопросов. Например:

- о возмещении из местного бюджета предприятиям и организациям потребительской кооперации расходов по доставке товаров первой необходимости в сельские магазины, расположенные начиная с 11 километра от пункта их получения;

- о возмещении из местного бюджета полностью или частично стоимости строящихся заготовительных пунктов, объектов торговли, пищевой и перерабатывающей промышленности потребительской кооперации;

- об установлении тарифов на оплату тепловой и электрической энергии организациям и предприятиям потребительской кооперации на уровне тарифов для предприятий агропромышленного комплекса;

- об освобождении организаций и предприятий потребительской кооперации полностью или частично от уплаты налога на прибыль и других налогов в части, зачисляемой в бюджеты субъектов РФ;

- при формировании программ поддержки малого предпринимательства включать в них предприятия потребительской кооперации.

Данные рекомендации не реализованы до сих пор. Эти направления в очередной раз включены в «Концепцию развития системы потребительской кооперации на 2017–2021 годы» [11] (разработана Центросоюзом РФ).

Третий фактор формирования финансовой стратегии и политики – это стадия жизненного цикла бизнеса, реализуемая стратегия бизнеса и вытекающие из нее инвестиционные программы. Предшествующий анализ показал, что большинство организаций потребительской кооперации находятся в состоянии спада и испытывают значительные финансовые трудности. Показатели рентабельности балансируют на уровне, близком к нулю. Идет моральное и физическое старение материально-технической базы, сокращение оборотных средств. Значительная часть организаций находится в неустойчивом и кризисном финансовом положении.

Выход из этапа спада возможен за счет разработки и реализации программ развития. Подобные примеры есть в системе потребительской кооперации. Так, Зуевское райпо Кировской области [12] рапортует, что взяло за основу стратегию концентрированного роста (увеличение объема деятельности в своих отраслях). Организация расширяет рынки сбыта. Кроме собственных хлеб, выпечка, торты, копченое мясо и полуфабрикаты поставляются частникам из соседних Кирово-Чепецкого и Фаленского районов. Потребительское общество продвигает свою продукцию на ярмарке в Кирово-Чепецке, а также на «Эко Ярмарку» в Кирове.

В апреле 2017 г. в прессе (РБК) появился анонс о том, что Центросоюз РФ и X5 Retail Group (сети «Пятерочка», «Карусель» и «Перекресток») [13]

подписали Соглашение о сотрудничестве (на 5 лет). Предметом сотрудничества является создание сети «КООП-Пятерочка»:

– на базе потребкооперации Центросоюза РФ планируется открыть 150 универсамов в 2017 г. и до 1 000 магазинов в течение трех лет;

– в магазинах «Пятерочка» открыть до 5 000 фирменных отделов в формате «магазин в магазине» для продажи фермерской продукции и продукции потребительской кооперации (преимущественно на условиях франчайзинга).

Потребительская кооперация благодаря этому получит новые каналы сбыта собственной продукции, возможность пользоваться преимуществами логистики торговой сети «Пятерочка» (экономия на закупках, расширение ассортимента). В планах внедрение современных стандартов торговли по типу «Пятерочки», реконструкция и расширение магазинов. X5 Retail Group благодаря этому соглашению, в свою очередь, обеспечит выход своей торговой сети в регионы (группа планирует занять к 2021 г. 15% розничного рынка).

Финансовая стратегия и финансовая политика организаций потребительской кооперации имеют свои особенности. Анализ научных публикаций и результаты исследования финансовой подсистемы позволили нам выделить следующие специфические задачи и ограничения:

– развитие организаций потребительской кооперации, выход из состояния спада заставят искать источники финансирования инвестиционных программ (реконструкция и расширение торговых и производственных мощностей, обновление менеджмента). При этом в основной массе организации обладают низкой финансовой устойчивостью, платежеспособностью и ликвидностью;

– ряд исследователей обращают внимание на использование в потребительской кооперации специфических возможностей привлечения финансовых ресурсов – паевых взносов членов-пайщиков и займов населения. Так, Л.И. Ильина [14] предлагает разрабатывать как отдельное направление финансовой стратегии в потребкооперации политику кооперативных выплат. Уровень кооперативных выплат, сопоставимый с другими инструментами краткосрочного инвестирования, мог бы стать для пайщиков действенным стимулом. А.В. Брилон и С.В. Чердаков [8] констатируют, что привлечение займов населения становится характерным для потребительской кооперации. Л.И. Ильина [14] показывает, что займы населения составляют более 30% заемных краткосрочных обязательств. Она считает, что при уровне процентной ставки 7–8% такие займы более выгодны, чем, например, банковский кредит;

– необходимость планирования и регулярного перечисления взносов на содержание потребительских союзов (районных, союзов на уровне субъектов Российской Федерации и Центросоюза РФ).

Из этих особенностей вытекают требования к содержанию финансовой политики организаций потребительской кооперации. Результаты наших исследований позволяют предположить, что к ключевым разделам финан-

совой политики организаций потребительской кооперации нужно отнести следующие:

- управление прибылью. Организации потребительской кооперации имеют близкий к нулевому уровень рентабельности, высокую долю убыточных организаций (до 15%). По-видимому, точка безубыточности находится на критическом уровне. Так, по нашим расчетам, средний магазин в системе Центросоюза имеет 5,8 млн руб. выручки в год (или всего 15,8 тыс. руб. в день);

- управление денежными потоками. Ликвидность большинства организаций потребительской кооперации находится на катастрофическом уровне. И.Н. Новикова [15] подчеркивает, что для потребкооперации важно управлять ликвидностью и денежными потоками и особое внимание следует уделять краткосрочным финансовым потребностям на срок менее 3 месяцев;

- управление товарооборотом и товарными запасами в торговле и общественном питании, управление запасами в промышленности и заготовках. Так, Е.Е. Дорохова [16] называет эффективное управление товарными запасами с целью экономии денег в качестве одного из блоков управления денежными потоками.

Четвертый фактор – текущее состояние организации, ее возможности и проблемы (в том числе финансового характера). Оценка финансового состояния организаций потребительской кооперации была приведена выше. Проблема их недостаточной финансовой устойчивости признана в «Концепции развития системы потребительской кооперации на 2017–2021 годы» [11] и рассматривается как один из основных факторов, сдерживающих развитие потребительских обществ.

Пятый фактор – менталитет учредителей и менеджеров организаций – также можно отнести к факторам, сдерживающим развитие. Так, С.Н. Зверева [17] отмечает, что в потребкооперации низок уровень исследования рыночных возможностей, а руководство недостаточно ясно понимает цели, стратегические и текущие задачи.

Таким образом, к наиболее критическим факторам финансовой подсистемы организаций потребительской кооперации мы относим кризисное состояние системы потребительской кооперации и необходимость преодолеть длительный спад, неудовлетворительное финансовое состояние организаций и невысокий уровень их менеджмента. Ключевыми разделами финансовой политики следует признать управление прибылью, денежными потоками и запасами.

Находясь в состоянии длительного спада (значительная часть организаций потребительской кооперации), организация имеет два возможных выхода из этой ситуации:

- пассивная позиция – продолжающееся сокращение объемов производства и продаж, падение ниже точки безубыточности, дальнейшее ухудшение финансового состояния, последующие банкротство и ликвидация;

- активные действия – разработка стратегии выхода из состояния спада, выбор ключевых направлений и источников роста, формирование программы действий и ее реализация.

Во втором случае организации предстоит провести серьезный анализ внешней среды и рыночных возможностей, анализ своей внутренней среды и на этой основе выбрать стратегию выхода из кризисного состояния.

Поскольку в основе формирования финансовой политики лежат решения в области финансовой стратегии и стратегии развития организации, попробуем предложить некий типичный вариант построения стратегической пирамиды для потребительского общества системы Центросоюза России (рис. 4).

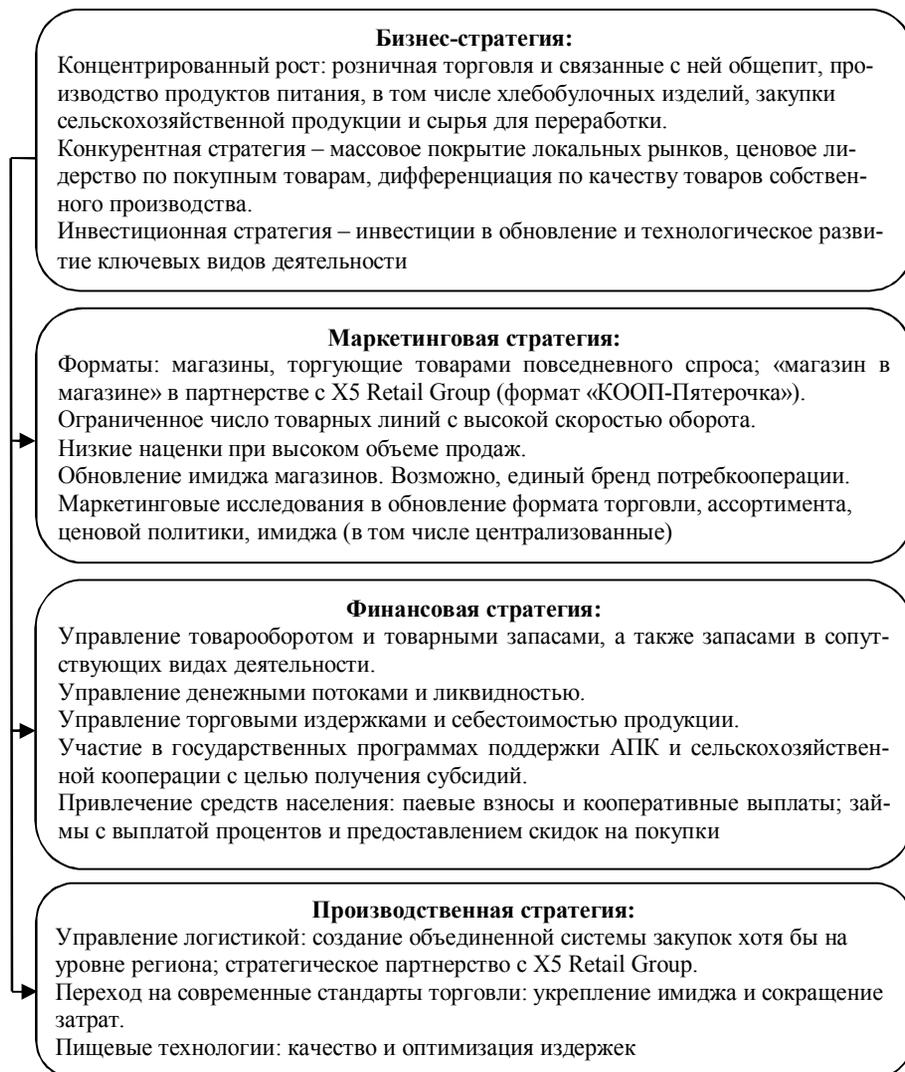


Рис. 4. Взаимосвязь деловой и функциональных стратегий потребительского общества (примерный вариант)

Многие из этих направлений вошли в «Концепцию развития системы потребительской кооперации на 2017–2021 годы» [11]. Назовем некоторые из них, перекликающиеся с содержанием нашего примера пирамиды стратегий потребительского общества:

- создание на базе существующих магазинов современной федеральной торговой сети;
- вывод предприятий потребкооперации на современный уровень организации торгового процесса, логистики и управления;
- создание управляемой системы финансово устойчивых, ориентированных на сбыт, экономически эффективных, инвестиционно привлекательных производственных предприятий, заготовительных предприятий, предприятий общественного питания и пр. на всех уровнях организаций потребительской кооперации;
- возрождение интереса пайщиков к кооперативному движению, обеспечение притока активных граждан к работе кооперативных организаций;
- обеспечение социально-экономической эффективности, устойчивости организаций системы Центросоюза России в различных сферах деятельности за счет консолидации и участия в реализации государственных программ.

Благодаря построению подобной стратегической пирамиды становятся понятны цели, задачи и связи всей системы стратегического и тактического планирования организации. Схема показывает место политики по управлению денежными потоками и то, на достижение каких вышестоящих целей она должна быть ориентирована.

На основе предшествующих этапов исследования (методологические основы, наложение на объект исследования) нами разработан процесс формирования политики управления денежными потоками для организаций потребительской кооперации (табл. 4).

**Таблица 4. Процесс формирования политики управления денежными потоками в организациях потребительской кооперации**

№	Этап	Ключевые действия и решения
1	Учетная политика в целях управления денежными потоками	Выбор объектов аналитического учета денежных потоков: – классификатор денежных потоков; – классификатор подразделений
2	Финансово-экономический анализ денежных потоков и связь с другими объектами финансового анализа	Стратегический анализ (в долгосрочном периоде): – чистый денежный поток и его динамика; – обеспечение источниками инвестиционной программы. Текущий анализ: – состав, структура и динамика денежных потоков; – ликвидность баланса и угроза кассовых разрывов; – остаток денежных средств (уровень и оптимальность); – анализ сезонности денежных потоков
3	Постановка целей управления денежными потоками в текущем цикле	Выбор основных целевых параметров денежных потоков на текущий период (год, квартал, месяц, неделю): – план по инвестициям; – обязательства по обслуживанию кредитов и займов;

Окончание табл. 4

№	Этап	Ключевые действия и решения
		– обязательства по взносам в потребительские союзы; – обязательства по корпоративным выплатам
4	Определение оптимального остатка денежных средств	Ключевые решения: – размер операционного и страхового остатка в днях расхода; – методы определения операционного и страхового остатка
5	Прогнозирование поступлений денежных средств	Ключевые решения: – методы прогнозирования поступлений денежных средств по основным видам поступлений
6	Планирование выплат денежных средств	Ключевые решения: – методы планирования выплат денежных средств по основным видам расходов (в т.ч. метод бюджетирования)
7	Кассовые разрывы: выбор инструментов покрытия	Ключевые решения: – набор штатных и чрезвычайных инструментов покрытия кассовых разрывов для возможного использования
8	Излишки денежных средств: выбор инструментов размещения	Ключевые решения: – перечень инструментов размещения излишков денежных средств, их ранжирование по соотношению риск / доходность, принципы выбора инструментов
9	Составление и утверждение бюджета движения денежных средств (кассового плана)	Процесс рассмотрения и утверждения бюджета движения денежных средств: – исполнители; – сроки составления план / прогноза; – порядок рассмотрения и утверждения
10	Выбор процедур контроля, коридора «управления по отклонениям»	Ключевые решения: – основные параметры контроля процесса управления движением денежных средств; – диапазон допустимых отклонений по каждому параметру; – периодичность контроля; – лица, ответственные за контроль и принятие решений по его результатам

Процесс состоит из 10 этапов. Подчеркиваем, что это процесс формирования политики, а не процесс управления денежными потоками. Данный конструктор представляет собой методику, прохождение по этапам которой поможет как определить нормы и принципы политики управления денежными потоками, так и выбрать конкретные инструменты для ее реализации. Например, к типу норм и принципов можно отнести определение оптимального остатка денежных средств. В качестве примеров по набору финансовых инструментов реализации политики следует назвать такие решения, как выбор методов прогнозирования денежных потоков (экстраполяция, экспертный метод, бюджетирование и др.), возможный набор методов покрытия кассовых расходов (экстренные краткосрочные кредиты, создание резервных запасов краткосрочных финансовых вложений или другие).

Отличие нашей схемы от разработок других авторов заключается в том, что, во-первых, она основана на системном подходе. Политику управления

денежными потоками мы увязываем со стратегией развития организации и ее составляющими. Во-вторых, мы рассматриваем как самостоятельные процесс формирования политики (проектная работа по выбору норм, правил и инструментов) и процесс ее реализации (текущая финансовая работа, которая повторяется от периода к периоду). В-третьих, мы добавляем этап контроля, основываясь на методологии постановки функции контроля в организации, которая требует установления контролируемых показателей, масштаба допустимых отклонений, процедур и периода контроля. Кроме того, важным моментом (который часто упускается) является этап назначения лиц, ответственных за выполнение действий и принятие решений на каждом этапе процесса управления денежными потоками. Мы не акцентируем внимание на перечислении всего спектра инструментов управления денежными потоками, поскольку знание и владение этими методами относятся к базовым навыкам специалиста по финансово-экономической работе.

Особо в связи с постановкой процесса управления денежными потоками организации считаем необходимым обратить внимание на несколько важных, на наш взгляд, моментов. Во-первых, многие исследователи в качестве одного из наиболее эффективных методов финансового планирования рассматривают метод бюджетирования, в том числе применительно к управлению денежными потоками. Л.И. Ильина [18] длительное время занимается исследованиями в области финансового менеджмента в системе потребительской кооперации и считает, что именно бюджетирование должно быть основным методом планирования, учета и контроля за денежными потоками. В качестве одной из причин она указывает на сложность организационной структуры организаций потребительской кооперации. С.Н. Зверева [17] также делает акцент на бюджетировании и особо – на построении центров ответственности в системе управления финансами организации.

Во-вторых, учитывая сложное финансовое положение многих организаций потребительской кооперации, в формат политики управления денежными потоками в обязательном порядке следует включать различные антикризисные меры. Возможна продажа неиспользуемых внеоборотных и оборотных активов, взыскание дебиторской задолженности, инвентаризация по всем основным статьям баланса. Кроме того, можно рекомендовать организациям потребительской кооперации оценить целесообразность реорганизации юридических лиц. Например, ликвидация районных потребительских союзов, в составе которых имеется небольшое количество потребительских обществ. Это позволит сократить расходы на содержание промежуточного уровня управления.

В-третьих, существуют разные рекомендации по поводу периода финансового планирования, особенно в формате краткосрочной финансовой политики. Так, Л.И. Ильина [19] пишет о необходимости 5-летнего финансового планирования в составе финансовой стратегии, текущем финансовом планировании и оперативном финансовом планировании на неделю, декаду и месяц. Думается, что выбор горизонта планирования зависит от

целей управления финансами и особенностей организации (предприятия). При высокой угрозе кассовых разрывов бывает целесообразно перейти на ежедневный контроль денежных потоков, а при стабильном состоянии ограничиться месячным циклом. Определяющим фактором горизонта стратегического планирования может стать длительность операционного цикла организации, а также избранный организацией период стратегического планирования.

В-четвертых, хотя в предложенном нами процессе (методике) формирования политики управления денежными потоками отсутствует этап выбора типа финансовой политики (агрессивная, умеренная или консервативная), считаем полезным осуществить завершающий формальный выбор типа политики. Это может стать своего рода итогом всей совокупности решений по поводу формирования политики управления денежными потоками, а также будущим критерием тех решений, которые будут приниматься в ходе реализации этой политики.

### Выводы

К наиболее критическим факторам финансовой подсистемы организаций потребительской кооперации следует отнести необходимость преодолеть длительный спад, неудовлетворительное финансовое состояние организаций и невысокий уровень их менеджмента. Ключевыми разделами финансовой политики необходимо признать управление прибылью, денежными потоками и запасами.

В качестве основы формирования финансовой политики предложен типовой вариант стратегической пирамиды для потребительского общества, разработан процесс формирования политики управления денежными потоками в организациях потребительской кооперации. Отличие схемы от разработок других авторов заключается в следующем:

- основана на системном подходе, политика управления денежными потоками увязана со стратегией развития организации и ее составляющими;
- как самостоятельные процессы рассматриваются процесс формирования политики (проектная работа по выбору норм, правил и инструментов) и процесс ее реализации (текущая финансовая работа, которая повторяется от периода к периоду);
- добавлен этап контроля: установление контролируемых показателей, масштаба допустимых отклонений, процедур и периода контроля. Важным моментом (который упускается во многих разработках) является этап назначения лиц, ответственных за выполнение действий и принятие решений на каждом этапе процесса управления денежными потоками.

### Литература

1. *Основные* показатели социально-экономической деятельности потребительской кооперации Российской Федерации. Центросоюз России. М., 2011–2015.

2. *О потребительской кооперации (потребительских обществах, их союзах) в Российской Федерации* : [Закон № 3085-1 от 19.06.1992, ред. от 03.07.2013] // Консультант Плюс.

3. *Егоров В.Г.* Место и роль кооперации в рыночной экономике : дис. ... д-ра экон. наук. М., 2014.

4. *Центральная база статистических данных* // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru/dbscripts/cbsd/DBinet.cgi> (дата обращения: 24.09.2017).

5. *Безгина Н.А.* Анализ объема и структуры оборотного капитала торговых организаций потребительской кооперации // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. 2009. № 2. С. 351–355.

6. *Торговля в России. 2015* : стат. сб. / Росстат. М., 2015. 243 с. // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/doc\\_2015/torg15.pdf](http://www.gks.ru/free_doc/doc_2015/torg15.pdf) (дата обращения: 01.10.2017).

7. *Ильина Л.И.* Методология финансового обеспечения развития системы потребительской кооперации // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2009. № 3. С. 56–70.

8. *Брилон А.В., Чердаков С.В.* Проблемы инвестирования в организации и предприятия потребительской кооперации // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2011. № 3. С. 85–93.

9. *Дуров Е.* Грантовая поддержка. Как ее получить? // Российская кооперация. 2017. № 37. 21 сентября. С. 1–4.

10. *Вопросы потребительской кооперации Российской Федерации* : [Постановление Правительства РФ от 24.01.1994 № 24] // КонсультантПлюс. Загл. с экрана.

11. *Концепция развития системы потребительской кооперации на 2017–2021 годы* // АНО «Институт развития кооперации». URL: [https://ircoop.ru/images/docs/Концепция\\_развития\\_потребнокооперации\\_на\\_2017-2021.pdf](https://ircoop.ru/images/docs/Концепция_развития_потребнокооперации_на_2017-2021.pdf) (дата обращения: 02.10.2017).

12. *Наступают* сетям на пятки // Российская кооперация. 2017. № 36. 14 сентября. С. 5.

13. *Запуск* проекта «КООП-Пятерочка» // Официальный сайт Центросоюза РФ. URL: <http://www.rus.coop/articles/45> (дата обращения: 20.04.2017).

14. *Ильина Л.И.* Оценка влияния северного фактора на финансовое обеспечение потребительской кооперации // Региональная экономика: теория и практика. 2007. № 6. С. 161–168.

15. *Новикова И.Н.* Практические аспекты синхронизации денежных потоков в организациях потребительской кооперации // Потребительская кооперация. 2011. № 4. С. 56–60.

16. *Дорохова Е.Е.* Блок-система управления денежными потоками и бизнесом в целом // Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2008. Т. 6, № 4, ч. 2. С. 110–113.

17. *Зверьева С.Н.* Развитие функций системы управления финансами в организациях потребительской кооперации // Вестник университета (Государственный университет управления). 2007. № 9. С. 312–314.

18. *Ильина Л.И.* Возможности внедрения бюджетирования в системе потребительской кооперации // Финансы и кредит. 2007. № 23. С. 53–58.

19. *Ильина Л.И.* Обоснование стратегии управления финансами в системе потребительской кооперации // Экономический анализ: теория и практика. 2008. № 11. С. 64–70.

**Kostenko O.V.**, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Vyatka state agricultural academy» (Kirov, Russian Federation). E-mail: [kostenko\\_ov@vgsha.info](mailto:kostenko_ov@vgsha.info)

**Vasilieva A.M.**, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Vyatka state agricultural academy» (Kirov, Russian Federation). E-mail: nastena.petrun.93@mail.ru

### **FORMATION OF THE FINANCIAL POLICY OF CASH FLOW MANAGEMENT IN THE RUSSIAN CENTRO SOYUZ CO-OPERATIVE ORGANIZATIONS**

**Keywords:** co-operative organizations, Centro Soyuz of Russia, monetary flow management, formation of financial policy.

The most critical factors in the financial system of Russian Centro Soyuz co-operative organizations are the need to overcome the long decline, the unsatisfactory financial condition of organizations and the low level of their management. The key sections of financial policy should be management of profit, cash flows and stocks. As a basis for the formation of financial policy, a standard version of the strategic pyramid was proposed for the Russian Centro Soyuz co-operative organizations. The formation process of a cash flow management policy has been developed for the Russian Centro Soyuz co-operative organizations. The method is different in that it is based on a system approach. The cash flow management policy is linked to the development strategy of the organization. The process of policy formation (project work on the selection of norms, rules and tools) and the process of its implementation (current financial work) are divided. A control phase was added: selection of criteria, scale of permissible deviations, procedures and frequency of inspections.

### *References*

1. Osnovnye pokazateli social'no-ehkonomicheskoy deyatelnosti potrebitel'skoj kooperacii Rossijskoj Federacii. Centrosoyuz Rossii. – M., 2011-2015.
2. O potrebitel'skoj kooperacii (potrebitel'skih obshchestvah, ih soyuzah) v Rossijskoj Federacii [EHlektronnyj resurs] : [Zakon № 3085-1 ot 19.06.1992, red. ot 03.07.2013] – Rezhim dostupa [Konsul'tant Plyus].
3. Egorov V.G. Mesto i rol' kooperacii v rynochnoj ehkonomie. – Dissertaciya na soiskanie uchenoj stepeni doktora ehkonomicheskikh nauk. – Moskva, 2014.
4. Central'naya baza statisticheskij dannyh [EHlektronnyj resurs] // Oficial'nyj sajt Federal'noj sluzhby gosudarstvennoj statistiki // <http://www.gks.ru/dbscripts/cbsd/DBinet.cgi> (data obrashcheniya 24.09.2017).
5. Bezzina N.A. Analiz ob'ema i struktury oborotnogo kapitala torgovyh organizacij potrebitel'skoj kooperacii // Vestnik Belgorodskogo universiteta potrebitel'skoj kooperacii. – 2009. – № 2. – S.351-355.
6. Torgovlya v Rossii. 2015 [EHlektronnyj resurs] : Stat. sb./ Rosstat. – M., 2015. – 243 s. // Oficial'ny sajt Federal'noj sluzhby gosudarstvennoj statistiki // [http://www.gks.ru/free\\_doc/doc\\_2015/torg15.pdf](http://www.gks.ru/free_doc/doc_2015/torg15.pdf) (data obrashcheniya 01.10.2017).
7. Il'ina L.I. Metodologiya finansovogo obespecheniya razvitiya sistemy potrebitel'skoj kooperacii // Korporativnoe upravlenie i innovacionnoe razvitie ehkonomiki Severa: Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo centra korporativnogo prava, upravleniya i venchnogo investirovaniya Syktyvkar'skogo gosudarstvennogo universiteta. – 2009. – № 3. – S.56-70.
8. Brilon A.V., CHERDAKOV S.V. Problemy investirovaniya v organizacii i predpriyatiya potrebitel'skoj kooperacii // Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya kooperativnogo sektora ehkonomiki. – 2011. – № 3. – S.85-93.
9. Durov E. Grantovaya podderzhka. Kak ee poluchit'? // Rossijskaya kooperaciya. – 2017. – № 37, 21 sentyabrya. – S.1-4.
10. Voprosy potrebitel'skoj kooperacii Rossijskoj Federacii [EHlektronnyj resurs] : [Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 24.01.1994 № 24] – Rezhim dostupa [Konsul'tant Plyus]. – Zagl. s ehkrana.
11. Koncepciya razvitiya sistemy potrebitel'skoj kooperacii na 2017 – 2021 gody // ANO «Institut razvitiya kooperacii» // [https://ircoop.ru/images/docs/Koncepciya\\_razvitiya\\_potrebkooperacii\\_na\\_2017-2021.pdf](https://ircoop.ru/images/docs/Koncepciya_razvitiya_potrebkooperacii_na_2017-2021.pdf) (data obrashcheniya 02.10.2017).

12. Nastupayut setyam na pyatki // Rossijskaya kooperaciya. 2017. № 36, 14 sentyabrya 2017 goda. S. 5.
13. Zapusk proekta «KOOP-Pyaterochka» // Oficial'nyj sajt Centrosoyuza RF // <http://www.rus.coop/articles/45> (data obrashcheniya 20.04.2017).
14. Il'ina L.I. Ocenka vliyaniya severnogo faktora na finansovoe obespechenie potrebitel'skoj kooperacii // Regional'naya ehkonomika: teoriya i praktika. 2007. № 6. S. 161-168.
15. Novikova I.N. Prakticheskie aspekty sinhronizacii denezhnyh potokov v organizacijah potrebitel'skoj kooperacii // Potrebitel'skaya kooperaciya. 2011. № 4. S. 56-60.
16. Dorohova E.E. Blok-sistema upravleniya denezhnymi potokami i biznesom v celom // EHkonomicheskij vestnik Rostovskogo gosudarstvennogo universiteta. 2008. T. 6. № 4. CH. 2. S.110-113.
17. Zveryaeva S.N. Razvitie funkcij sistemy upravleniya finansami v organizacijah potrebitel'skoj kooperacii // Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyj universitet upravleniya). 2007. № 9. S. 312-314.
18. Il'ina L.I. Vozmozhnosti vnedreniya byudzhetrovaniya v sisteme potrebitel'skoj kooperacii // Finansy i kredit. 2007. № 23. S. 53-58.
19. Il'ina L.I. Obosnovanie strategii upravleniya finansami v sisteme potrebitel'skoj kooperacii // EHkonomicheskij analiz: teoriya i praktika. 2008. № 11. S. 64-70.

**For referencing:**

Kostenko O.V., Vasilieva A.M. Formirovanie finansovoj politiki upravleniya denezhnymi potokami v organizacijah sistemy potrebitel'skoj kooperacii [Formation of the financial policy of cash flow management in the Russian Centro Soyuz co-operative organizations]. Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics, 2018, no 42, pp. 188–205.