



**Игорь  
Чумарин**

# **ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ ПОТЕРЬ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ**

**Проверенные способы**

Почему  
персонал  
ворует

Как задобрить  
покупателя

Чем опасны  
кассиры

Что такое  
контроль



 **ПИТЕР®**

Игорь Чумарин

**ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ ПОТЕРЬ  
В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ  
Проверенные способы**



Москва • Санкт-Петербург • Нижний Новгород • Воронеж  
Ростов-на-Дону • Екатеринбург • Самара • Новосибирск  
Киев • Харьков • Минск

2007

ББК 65.9(2)421

УДК 339.372

Ч-90

**Чумарин И. Г.**

Ч-90 Предотвращение потерь в розничной торговле. Проверенные способы. — СПб.: Питер, 2007. — 192 с: ил. — (Серия «Розничная торговля»).

ISBN 5-469-01402-9

В книге, написанной одним из наиболее авторитетных российских специалистов по торговой безопасности, рассмотрен обширный набор универсальных процедур, представляющих собой систему предотвращения потерь любого торгового предприятия. Помимо множества полезных советов по организации торговой безопасности, вы сможете найти здесь уже готовые должностные инструкции для продавцов, контролеров, кассиров и т. д., узнаете, как бороться с ущербом, нанесенным собственными сотрудниками, как контролировать операции с материальными ценностями, как предотвращать неправомерные действия покупателей и многое другое.

Книга предназначена для директоров магазинов, руководителей отделов продаж, кассиров, продавцов и сотрудников отдела безопасности торгового предприятия.

ББК 65.9(2)421

УДК 339.372

# Оглавление

<b>Предисловие.....</b>	<b>9</b>
-------------------------	----------

<b>Глава 1. Введение в торговую безопасность.....</b>	<b>13</b>
---	-----------

1. 1. Цели торговой безопасности.....	14
1. 2. Почему «предотвращение»?.....	14
1. 3. Потери и убытки.....	16
1. 4. Источники потерь.....	19
1. 5. Система торговой безопасности.....	21

<b>Глава 2. Персонал в системе торговой безопасности.....</b>	<b>24</b>
---	-----------

2. 1. Возможности нанесения ущерба сотрудниками.....	24
Несанкционированно.....	24
Бесконтрольно.....	25
2. 2. Причины нанесения ущерба персоналом.....	26
2. 3. Что нужно для того, чтобы сотрудники не хотели наносить ущерб.....	28
Доверие.....	28
Признание.....	29
Поддержка.....	30
Развитие.....	30
2. 4. Включение новых сотрудников в систему корпоративной безопасности.....	31

Кадровая безопасность при найме персонала.....	32
2. 5. Обеспечение безопасности компании при организации персонала.....	39
Контроль при назначениях и перемещениях.....	39
Изучение вопросов благонадежности при подготовке и проведении аттестации.....	40
Безопасность увольнения.....	41
2. 6. Торговый персонал как субъект предотвращения потерь.....	44
Обучение и развитие сотрудников в сфере торговой безопасности.....	44
Регламентация обучения за счет средств работодателя.....	50
2. 7. Правила поведения сотрудников на территории торгового объекта.....	50
Контрольно-пропускной и внутриобъектовый режимы.....	52
Специальный режим.....	61
Включения в должностные обязанности, связанные с обеспечением торговой безопасности.....	66
2. 8. Стимулирование торгового персонала на активную деятельность по снижению потерь.....	66
Материальное стимулирование.....	67
Нематериальное стимулирование.....	68

### **Глава 3. Покупатели как источник причинения ущерба..... 71**

3. 1. Основные способы нанесения ущерба покупателями.....	72
3. 2. Стимулирование покупателей на отказ от нанесения ущерба.....	72
Создание обстановки комфорта и безопасности.....	74
Быстрое и качественное обслуживание претензий.....	75
Применение визуальных элементов.....	75
Регламентация размещения товара с точки зрения предотвращения потерь.....	77
3. 3. Применение специальных технических систем.....	78
Звуковые элементы.....	79

Средства контроля ситуации.....	80
Антикражевые ворота.....	81
Системы доступа и ограничения.....	82
Дополнительные способы воздействия.....	82
3. 4. Контроль покупателей.....	83
3. 5. Пресечение неправомерных действий ворователей.....	85
Задержание ворователей за нанесение ущерба.....	86
Правовые основы задержаний.....	88

## **Глава 4. Кассовый узел проблем..... 91**

4. 1. Основные способы нанесения ущерба кассирами.....	92
Хищения товара.....	92
Хищения денежных средств.....	93
4. 2. Включение кассиров в систему торговой безопасности.....	94
4. 3. Снижение рисков нанесения ущерба нечестными кассирами.....	97
4. 4. Кассовая дисциплина.....	98
Правила кассовой дисциплины.....	98
4. 5. Контроль соблюдения правил кассовой дисциплины.....	101
Проверка наличных денег.....	102
Контроль установленных ограничений.....	103
4. 6. Финансовая дисциплина в главной кассе магазина.....	110
4. 7. Ответственность кассиров за причинение ущерба.....	112
4. 8. Применение технических средств контроля кассовых операций и обеспечения сохранности денежных средств.....	113
Задачи и режимы работы технических средств контроля.....	114

## **Глава 5. Персонал подразделений торговой безопасности..... 119**

5. 1. Распределение компетенций и функций.....	119
Типы организационных структур службы безопасности.....	121

5. 2.	Подбор персонала охранных и контрольных подразделений.....	121
5. 3.	Выполнение охранных функций.....	123
	Условия привлечения ЧОП.....	124
	Амуниция службы охраны.....	125
	Группа быстрого реагирования.....	126
	Взаимодействие с ЧОП.....	126
	Документирование деятельности.....	126
	Дополнительные возможности ЧОП.....	127
	Примеры типовых постов охраны.....	127
5. 4.	Выполнение контрольных функций.....	132
	Место и роль контрольной службы.....	133
	Специальные требования к персоналу контрольной службы.....	134
	Использование половозрастных различий.....	134
	Внешний вид.....	135
	Взаимодействие и взаимный контроль.....	135
	Информационное обеспечение контроля.....	137
	Примеры типовых постов контроля.....	139
5. 5.	Персонал инвентаризационного подразделения.....	141
	Место, роль и состав инвентаризационного подразделения.....	142
	Общие обязанности сотрудников ИП.....	143
	Проведение инвентаризации.....	145
5. 6.	Обучение и развитие персонала подразделений предотвращения потерь.....	150
	Внешние образовательные программы.....	151
	Внутрифирменное обучение.....	151
5. 7.	Разработка и внедрение системы стимулирования персонала подразделений торговой безопасности.....	153
	Материальное стимулирование.....	153
	Нематериальное стимулирование.....	155

## **Глава 6. Контроль основных операций с материальными ценностями..... 158**

6. 1.	Прием товара.....	158
-------	-------------------	-----

6. 2. Подготовка к продаже.....	161
6. 3. Хранение товара.....	161
6. 4. Внутренние перемещения.....	162
6. 5. Забраковка, списание и уничтожение.....	163
6. 6. Возврат товара поставщику.....	164
6. 7. Возврат товара от покупателя.....	164
6. 8. Возврат и утилизация тары.....	164
6. 9. Доставка товара.....	165
6. 10. Закупки для внутренних нужд.....	166
6. 11. Использование весового оборудования.....	167
6. 12. Операционный учет.....	167
Учет по персоналу.....	168
Учет по операциям.....	169
Учет по торговому залу.....	171
Применение и оборот форм операционного учета.....	172

## **Глава 7. Информация как ресурс в системе предотвращения потерь..... 174**

7. 1. Специальное информационное пространство.....	174
7. 2. Гласная информационная деятельность.....	175
Распространение информации о деятельности по предотвращению потерь.....	176
Публикация и обеспечение гласности приказов о наказаниях.....	176
Взаимодействие со средствами массовой информации.....	177
7. 3. Информационное взаимодействие с внешними субъектами.....	178
Взаимодействие с органами внутренних дел.....	178
Оценка и изучение торговых объектов конкурента.....	179
Защита конфиденциальной информации.....	180



---

Взаимодействие с внешними информационными ресурсами по персоналиям.....	181
7. 4. Внутрифирменная информационная деятельность.....	181
Оперативная работа с персоналом.....	181
Канал обратной связи с персоналом.....	182
<b>Заключение.....</b>	<b>184</b>

## ПРЕДИСЛОВИЕ

---

На сегодняшний день то, что мы по-западному называем «предотвращение потерь» (loss prevention), а точнее «торговая безопасность» (retail security), в России представляет собой не только попытки решения такой исторически мощной проблемы, как воровство, но и желание нащупать свой собственный путь, полный ошибок и заблуждений.

Проблема воровства интересна нам не только с исследовательской точки зрения. В первую очередь она является врагом № 1 для собственников и менеджеров любых предприятий. Важность ее решения переоценить невозможно.

Повсеместный и продолжающийся переход к торговле путем самообслуживания является мощным катализатором роста этой проблемы. Конечно, самообслуживание увеличивает товарооборот втрое и на четверть повышает прибыльность, однако и потери увеличиваются на порядок, а то и на два!

Не остается в стороне и государство, усилиями которого почти вся наша жизнь напрочь пропитана вкусом коррупции и безразличия властей ко всем (кроме себя, любимых!). Где уж тут попытки изменения правосознания граждан в лучшую сторону?! Где уж тут воспитанные правосудием внутренние тормоза, удерживающие от противоправных действий, когда «все (политики, чиновники и олигархи-бизнесмены) воруют»?

Экономические и социальные факторы, влияющие на желание быстро обогатиться, вечны как мир — непрерывное усиление конкуренции, дефицит на рынке труда, безразличие к трудовому стажу на одном месте, малая заработная плата и т. п. Низок пока уровень жизни населения вопреки победным рапортам министров. Жить становится труднее, а следовательно — растет сопротивление любым нововведениям «от правительства», хочется наплевать на власть, на закон, на нормы и правила морали в первую очередь потому, что если хуже стало жить нам, так должно быть плохо и им. Кому им? А, не важно! Государству, постовому с палочкой, супермаркету этому.

Да еще и торговый бизнес имеет негативные особенности, активно усложняющие проблему:

- постоянная текучесть основного персонала;
- необоснованные претензии к уровню заработной платы;
- низкий уровень лояльности сотрудников;
- малопrestiжная работа в основных секторах розничной торговли;
- предубеждение части персонала на воровство.

В общем, абсолютно всё против быстрого решения проблемы краж и недостат в торговле. Основные методы решения данной задачи пришли с Запада при помощи компаний — инсталляторов технических «антикражевых» средств и, прочно укоренившись в сознании многих, в большинстве случаев оказывались бесполезными и ничего, кроме самих потерь, не приносили. Чрезмерное увлечение техническими средствами и попытка переложить решение проблемы на охранные фирмы если и решают задачу, то только частично и на короткий срок.

Серьезной проблемой для большинства российских предпринимателей до сих пор остается отношение к внутренней безопасности и предотвращению потерь как к одной из второстепенных областей деятельности предприятия. Это выражается в непонимании актуальности проблемы, финансировании соответствующих программ по принципу остаточности и неиспользовании очевидных инструментов учета и контроля.

Все это приводит к значительным материальным убыткам, тотальной безнаказанности и низкой лояльности сотрудников, растаскиванию активов и снижению чистой прибыли. А сколько стоит имидж компании на рынке труда и репутация собственника на региональном уровне?

Многoletний опыт работы в этой сфере и актуальность перечисленных проблем подвигли меня в 2000 году на создание первой в России

специализированной организации, занимающейся нетехническим консалтингом в области торговой безопасности. За эти годы в **Агентстве исследования и предотвращения потерь** накоплен ценный опыт; мы работали с известными торговыми сетями и небольшими магазинчиками, обучили более тысячи менеджеров нашим подходам и методам и, в свою очередь, многому научились у них (за что им огромная благодарность). Особое спасибо можно сказать также и множеству воров из числа покупателей и персонала, принявших участие в наших изысканиях, — ведь без них не было бы столь полезного опыта. Также нельзя не упомянуть и так называемых последователей, не очень грамотно (не работая в «живой» торговле, много не узнаешь) пропагандирующих мои знания и методики, — о них не сложно было прочитать во множестве статей, цитаты из некоторых вы тоже наверняка узнаете. Правда, я и сам не прочь проникнуться чужим опытом, если он кажется мне передовым и полезным, и иногда по прошествии лет могу, забыв источник, выдать этот опыт за свой. За это честно прошу прощения у тех, кто увидел свои мысли процитированными в этой книге.

К сожалению — и это следует признать, — сегодня нет готовых тиражируемых решений для ликвидации проблемы потерь. Каждый идет своим путем, как я сам, так и сотни других. И значение имеет только объединение результативных методик, выбор оптимальных способов из сотен альтернативных и, наконец, создание системы, настоящего арсенала из всех известных методов и инструментов (хотя и это всего лишь приближает нас к тому, чтобы ухватить проблему за хвост).

Моя книга — это, с одной стороны, попытка описать эту систему (по крайней мере те ее стороны, которые наиболее мне известны), с другой — проиллюстрировать подходы, кажущиеся мне эффективнее и результативнее других. В любом случае книга — возможность привлечь внимание специалистов к активному обмену опытом в этой сфере и к становлению профессии «менеджер по торговой безопасности». Для этой цели в качестве основного примера взята одна из самых «тяжелых» отраслей розничной торговли — продуктовая. Однако это не значит, что специалистам из других областей этот материал будет бесполезен, ведь многие аспекты безопасности вполне применимы в любой сфере.

Хотя наш опыт не только консультирования, но и непосредственной работы на предприятиях торговли связан с использованием множества методик предотвращения потерь, здесь мы сможем описать только самую верхушку этого айсберга. Нижняя часть, конкретика деятельности, присуща только конкретному предприятию, каждое из

которых уникально. Именно поэтому я всегда говорил, говорю и буду говорить, что нет и не может быть универсального лекарства от потерь. Лекарство возможно, но только на основе индивидуальных консультаций и, как говорится, за приличные деньги.

В этой книге рассмотрен обширный набор взаимосвязанных стандартных процедур, которые в комплексе и представляют собой верхний и часть среднего уровня системы предотвращения потерь любого торгового предприятия. Кроме того, обратите внимание на то, что большинство процедур имеет непосредственное отношение и к оптовой торговле в части складской деятельности, то есть предотвращению потерь на складах и распределительных центрах ваших компаний.

Я надеюсь, книга станет вашим помощником на каждый день до тех пор, пока проблемы потерь будут беспокоить вас. И конечно, вам предоставляется масса возможностей покритиковать, поспорить или подискутировать, ведь все, что здесь написано, — квинтэссенция результативного опыта всего лишь одного человека и тех, с кем общался автор.

Сразу предупрежу — в книге вы не найдете точных числовых данных и каких-то особенных примеров из жизни. Отечественные цифры в этой сфере еще предстоит вывести, а примеров и у самих читателей хоть отбавляй.

И последнее. Вслед за этой книгой будут следующие, раскрывающие за основами детали и особенности различных элементов системы торговой безопасности, дополненные множеством вариантов испытанных документов и регламентов. Пора устанавливать стандарты!

## Глава 1

# ВВЕДЕНИЕ В ТОРГОВУЮ БЕЗОПАСНОСТЬ

---

Безопасность — это искусство не вляпаться.

Говоря о предотвращении потерь и применяя это определение в книге, стоит отметить, что «предотвращение потерь» в нашем контексте — это не только метод, причем наиболее современный метод обеспечения торговой безопасности, это целая концепция, основной подход к решению проблемы убытков.

Что же такое «торговая безопасность»? Термин этот, так же как и термин «кадровая безопасность», в свое время был введен в оборот автором по аналогии с банковской безопасностью, промышленной безопасностью и т. п. и наилучшим образом отражает суть вопроса.

**Торговая безопасность** — это комплекс (система) мероприятий, проводимых с целью обеспечения сохранности активов, стабильного функционирования торгового объекта и поступательного развития розничного или оптового бизнеса. Далее мы будем говорить собственно о системе торговой безопасности в розничном секторе, зная, что принципиально система торговой безопасности в сфере оптовой торговли немногим отличается от торговли розничной.

Специалистам хорошо известно и понятие экономической безопасности предприятия. Согласно модели автора, торговая безопасность является ее частью и включает в себя элементы, способные повлиять на потери бизнеса в процессе торговли, в том числе и из «классических» составляющих экономической безопасности, а именно из кадровой, силовой, финансовой, информационной и т. д.

Фактически торговая безопасность вполне может быть «разобрана» различными специалистами предприятия каждым по своему профилю: кадровая часть — кадровиками, финансовая составляющая — финансистами, силовая — охранным подразделением, информационная — специалистами по защите информации и т. д. Но принципиальная суть выделения и объединения этих элементов под эгидой отдельной единой системы состоит в том, что для розничного торгового предприятия именно эта сфера безопасности является приоритетной и именно в ней кроется неограниченное количество рисков и максимально возможный ущерб.

### 1.1. Цели торговой безопасности

Как и всякая часть управленческой структуры компании, система торговой безопасности создается для достижения определенных целей. Реальные (то есть конкретные и достижимые) цели в системе торговой безопасности — это:

- удержание непроеизводственных потерь от хищений, злоупотреблений и небрежного отношения к товару персонала и покупателей в пределах 0, 5-0, 3% и ниже от товарооборота при стабильно работающей системе (условные данные приведены для продуктовой отрасли розничной торговли);
- задачу снижения потерь можно решать, добиваясь их минимального уровня, однако затраты на эту работу могут быть на порядок больше самих потерь, поэтому следующая наша цель — экономное использование ресурсов обеспечения безопасности в оптимальном объеме;
- поскольку часто мероприятия по снижению недостатков связаны с «закручиванием гаек» в отношении персонала, это приводит к ухудшению лояльности работников и нарастанию обратной реакции в виде саботажа, бездействия и открытого противодействия (в том числе учащению случаев воровства), поэтому имеет смысл говорить и о том, как в пылу этой работы достичь еще одной цели — повысить уровень благонадежности персонала и улучшить позитивное отношение сотрудников к работодателю;
- сохранение от 5 до 20% прибыли предприятия и, естественно, увеличение оборота и прибыли.

Что мешает достижению этих целей? В первую очередь это:

- использование в системе безопасности лишь узкофункциональной физической охраны;
- чрезмерное увлечение техническими средствами решения проблем;
  - построение лишь системы реагирования на свершившийся факт причинения ущерба.

Чтобы достичь поставленных целей, напротив, необходимо избежать этих ошибок, применять системный подход к проблематике и последовательно выстраивать все элементы торговой безопасности.

### 1.2. Почему «предотвращение»?

Как сказано ранее, наиболее современным, экономным и результативным способом обеспечения торговой безопасности (то есть отсутствия

опасности на торговом объекте) является предотвращение потенциально опасных ситуаций. Однако, как показывает практика общения с заказчиками на консалтинговые услуги, доказать им это очень сложно. Можно долго объяснять выгоду, которую они получают в результате внедрения новаций, но ответ на вопрос «когда?» иногда ставит крест на взаимопонимании. И только тогда, когда заказчик начинает понимать, что примерно через четыре месяца инвестиции в снижение потерь уже окупятся, а после начнут приносить ощутимую прибыль, он сдается. Хорошо еще, если диалог идет о решении задачи быстрого сокращения потерь, а если о предотвращении потенциальных угроз, скажем, для строящегося объекта, когда каждый рубль инвестиций как минимум на вес доллара или евро? Здесь помогает последний «гарантийный» аргумент — «затраты окупятся в течение двух первых месяцев после открытия».

В общем, **предотвращение потерь** — это способ активного воздействия на факторы риска, реализация которых способна нанести потери, заключающийся в проведении мероприятий предупредительного характера с целью снижения самой вероятности возникновения риска до минимума.

**Фактор риска** в нашем случае можно определить как непереносимое условие возникновения риска или повышения его вероятности, а также увеличения размера убытков. Однако кроме предотвращения есть и другие методы управления рисками, широко применяемые на практике.

**Пресечение** — это способ воздействия на угрозу в процессе ее пассивной (нейтрализация) или активной (противодействие) фазы.

**Принятие риска** — это способ пассивного воздействия на фактор риска, реализация которого неизбежна или приемлема. Заключается в определении размеров возможных убытков, их планировании и подготовке ресурсов для ликвидации последствий.

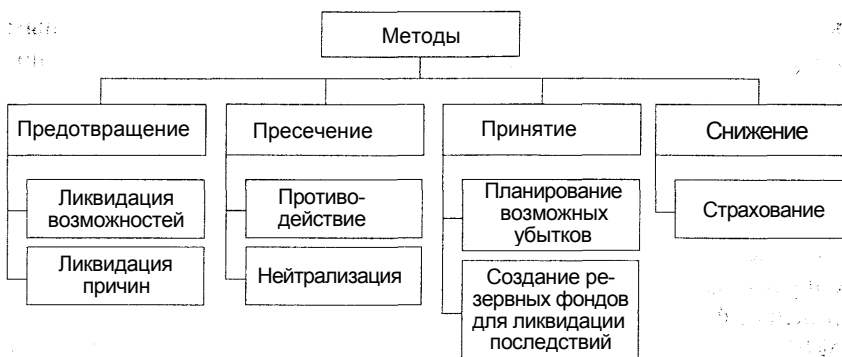


Рис. 1. 1. Методы управления рисками в торговой безопасности



**Снижение риска** осуществляется при проведении определенных мероприятий с целью планового уменьшения собственных затрат на ликвидацию последствий наиболее вероятных и, как правило, неотвратимых угроз.

Итак, западные классики и в нашем случае правы, утверждая, что для отсутствия проблемы надо потратить 1 рубль, для ее пресечения — 10, а для устранения последствий — 100.

### 1. 3. Потери и убытки

Говоря о самих потерях, следует наконец определиться с терминами. Само понятие «потери» имеет намного более широкое значение, нежели упоминаемое в рамках книги. Например, из высказывания «гуру» менеджмента Питера Ф. Друкера: *«Главная задача бизнеса — это выживание, а главный принцип деловой экономики — не получение максимальной прибыли, а предотвращение потерь»* следует, что потери — это ресурсы бизнеса, как правило время, деньги, информация и иные материальные и нематериальные ценности, результатом применения которых не стала прибыль. В рамках данной книги примем за «потери» более узкий аспект деятельности торговой компании.

Итак, **потери в торговле** — это введенные в оборот и утраченные товарно-материальные ценности и денежные средства. Потери состоят из недостат, брака и естественной убыли (рис. 1. 2).

**Недостача** — это фактическая нехватка денежных, товарных и иных ценностей, зафиксированная в установленном порядке при их приемке или по результатам инвентаризации.

**Брак** — продукция, передача которой потребителю не допускается из-за наличия дефектов. Это продукция, в том числе изготовленная с нарушением или отступлением от стандартов или технических условий. **Полным браком** считается совершенно негодная продукция. **Частичным браком** — продукция, которая хотя и не отвечает установленным техническим требованиям, но может быть использована (реализована).

**Естественная убыль** — товарные потери, обусловленные естественными процессами, вызывающими изменение количества товара, например усушка, утруска, утечка, распыл, раскрошка и бой. Естественная убыль обычно (в советские времена) нормировалась, то есть в целях бухгалтерского учета и определения объективной ответственности работников по конкретному виду товара нормативными документами устанавливался предельный размер товарных потерь. Постановлением Правительства РФ (№ 814 от 12. 11. 2002) министерства должны были обновить эти нормы к началу 2003 года, однако до сих пор их старания ни к чему не привели.

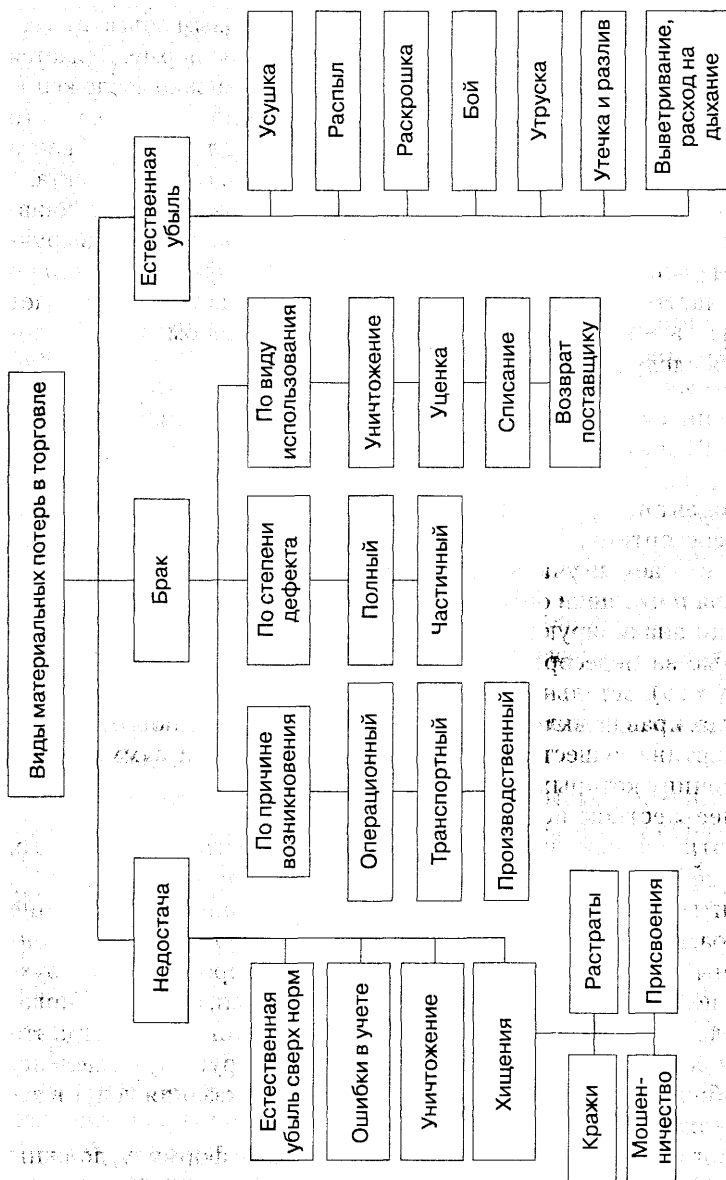


Рис. 1.2. Виды потерь в торговле

Кроме норм естественной убыли в практике торговых компаний существует и понятие **нормирования потерь**. Это есть не что иное, как принятие волевым решением обычно достигаемого торговым объектом (сетью объектов) уровня потерь, ну, может, чуть ниже, за норму. Делается это в целях определения границы, после которой возможно возложение ответственности за потери на сотрудников и администрацию торгового объекта. Нормирование может применяться как для всего объекта (сети), так и по различным товарным группам внутри самого объекта.

Методы нормирования разнообразны. Как правило, норма устанавливается как процентное отношение потерь к товарообороту (выручке). Часть компаний включает в числитель этой формулы только недостачу, часть — к недостатке прибавляет брак, часть — учитывает излишки, часть — нет. Наиболее оптимальным способом расчета нормы является следующая формула:

$$P_{\%} = \frac{(H + B + I^n) \times 100\%}{T_o} - E_y_{\%},$$

где  $P_{\%}$  — процент потерь;  $H$  — недостача;  $B$  — брак;  $I^n$  — излишки, относимые на пересортицу;  $E_y_{\%}$  — норма естественной убыли;  $T_o$  — товарооборот (все слагаемые учитываются со своими знаками).

**Недостача и излишки** определяются актами инвентаризации, причем излишки анализируются и в расчет включаются только суммы, принимаемые за пересортицу (продажа одного товара по учетным данным другого), остальные излишки обычно в формулу не включаются. Иногда, правда, включают, но в этом случае надо понимать, что реальная картина существенно искажается немалыми суммами излишков, причину которых еще предстоит выяснять.

При более жестком подходе к качеству работы в скобки все же включают эти необъяснимые излишки, но в качестве вычитаемого, мотивируя не допускать ошибки, ведущие к таким искажениям.

**Брак** учитывается не только как объем непроданного по причине порчи товара, но и как разница от базовой цены при продаже по уценке. Отдельный расчет естественной убыли может проводиться в бухгалтерских целях для списания, однако редки случаи, когда этот показатель отдельно рассчитывается в целях нормирования, ведь тогда это приходится делать для каждого товара (товарной группы) раздельно.

**Товарооборот** — это объем продажи товаров и оказания услуг в денежном выражении.

Для точного учета все показатели, включенные в формулу, должны быть рассчитаны за один и тот же календарный период, хотя часто пользуются и приведенными цифрами. Еще чаще для учета показате-

лей числителя берут межинвентаризационный период, а товарооборот считают ежемесячно (поквартально и т. д. ).

К сожалению, в существующих условиях торговые компании кроме потерь вынуждены оперировать и таким термином, как «убыток». **Убытки** — это совокупность прямых материальных и моральных потерь, затрат на полную ликвидацию последствий, а также на восстановление характеристик и свойств активов до первоначального состояния.

То есть

$$\text{Убытки} = \text{Материальные потери} + \text{Моральные потери} + \\ + \text{Расходы на ликвидацию} + \text{Расходы на восстановление}.$$

По сравнению с потерями сами убытки несоизмеримо больше. Например, при месячном обороте в 15 млн рублей и потерях в худшем случае 2% от этого товарооборота, что не редкость, вы будете иметь ущерб в размере 300 тыс. рублей, включая недополученную прибыль, а еще бесплатно обработаете товара на сумму раз в 10-15 больше, а объем косвенного ущерба еще более значителен и складывается из:

- затрат на восстановление на полке утраченного товара;
- затрат на размещение дополнительного (страхового на случай хищений) товарного запаса на складе;
- затрат на обеспечение логистики восстановления;
- значительных затрат на разбирательства и меры экстренного характера по пресечению хищений;
- повышенных затрат на обслуживание текучести кадров;
- проблем имиджевого характера.

Таким образом, нехитрые расчеты показывают, что отсутствие эффективной системы предотвращения потерь может отнять у вас 20-30% прибыли. Вряд ли какому-нибудь собственнику бизнеса это может понравиться.

## 1. 4. Источники потерь

Распределение товарных и денежных потерь по источникам его возникновения в самообслуживании достаточно условно (см. рис. 1. 3).

Если очень-очень усреднить, то получится, что примерно 10-15% всех потерь имеет отношение к браку и естественной убыли, 25-30 — наносят покупатели, 30-40 — приходится на кассиров и последние 15-35% — на остальной персонал. Эти пропорции, разумеется, зависят от ассортимента торговли, построения технологических процессов, объема оборота на метр торговой площади и т. д., в конце концов,

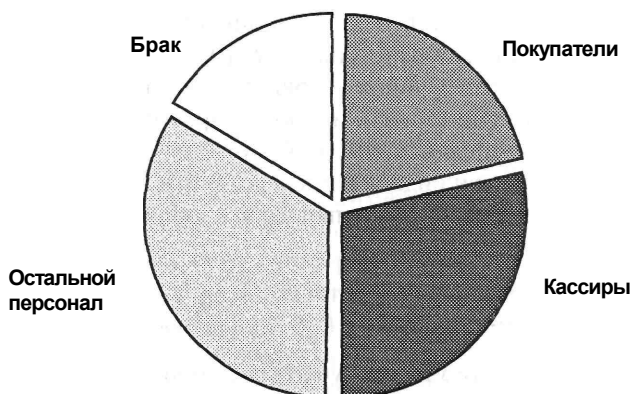


Рис. 1. 3. Источники потерь

от того, какие учреждения находятся в пешеходной доступности от магазина.

Так, операционный брак в торговле метизами практически равен нулю, равно как не ощущается и недостача от действий покупателей в зале крупной бытовой техники. Зато значительно повышает вероятность краж покупателями наличие рядом школ, ПТУ, вузов и даже военных училищ.

Несмотря на то что знать эти пропорции для конкретного магазина весьма полезно, рассчитать их довольно сложно. Для этого надо иметь данные по потерям за длительный период и уметь учитывать факторы, влияющие на каждый из источников.

Любопытно, как некоторые фирмы в своих интересах манипулируют цифрами потерь, особенно в той части, которая приходится на покупателей или персонал. Так, еще два-три года назад в большинстве статей о «пользе» технических средств антикражевой направленности можно было прочитать, что покупатели причиняют 70-80% недостач, поэтому, мол, покупайте такую технику у нас. Однако критика такого лукавства (в том числе и самим автором) заставила честнее относиться к потенциальным клиентам, и теперь в рекламных статьях этих фирм читаем, что оказывается те же 70-80% недостач — вина исключительно персонала, поэтому теперь у нас покупайте вот эту такую технику...

Правильное понимание роли того или иного источника во влиянии на потери конкретного торгового объекта и основные места причине-

ния ущерба очень важно для планирования мер противодействия, однако конкретные универсальные методики, а не умозрительные «экспертные» заключения в данный момент только разрабатываются.

## 1. 5. Система торговой безопасности

Сама система предотвращения потерь (торговой безопасности) торгового предприятия для целей этой книги представлена в виде ряда взаимосвязанных элементов, часть которых можно считать традиционными, а часть — специализированными для торговли (см. рис. 1.4).

**Традиционные** элементы безопасности потому так и называются, что имеют отношение к любому предприятию в любой отрасли деятельности. Без традиционных элементов — кадровой, инженерной, информационной безопасности, общую безопасность любой компании обеспечить нереально. В то же время в этой книге мы постараемся ограничиться рассмотрением только тех аспектов, которые имеют непосредственное отношение к розничной торговле.

Так, в кадровой безопасности мы изучим принципы отбора безопасного персонала, попробуем усилить его лояльность, обучить и мотивировать на снижение потерь.

Инженерно-техническая безопасность рассматривает вопросы усиления надежности и укрепленности самого объекта торговли с точки зрения отсутствия возможностей преодоления инженерных барьеров.

Информационная безопасность в торговле представлена в первую очередь как особая форма коммуникации и взаимодействия с персоналом и покупателями с целью (опять же) снижения потерь.

**Специализированные** (или же ключевые) элементы системы торговой безопасности являются основой результативной деятельности по снижению и контролю потерь и рассматриваются отдельно как особые составляющие.

Так, элемент «Субъекты предотвращения потерь» изучает роль, состав, структуру и иные вопросы, непосредственно связанные с построением сил и средств торговой безопасности.

Элемент, связанный с учетом, добавляет этим субъектам свой собственный контроль и учетные информационные потоки.

В блоке о стимулировании, который в книге разнесен в соответствующие главы по субъектам — персоналу, покупателям и службе безопасности, исследуются вопросы их мотивирования — кого на отказ от нанесения ущерба, кого на более активную деятельность по предотвращению потерь, а кого и на более бережное отношение к товару и деньгам.

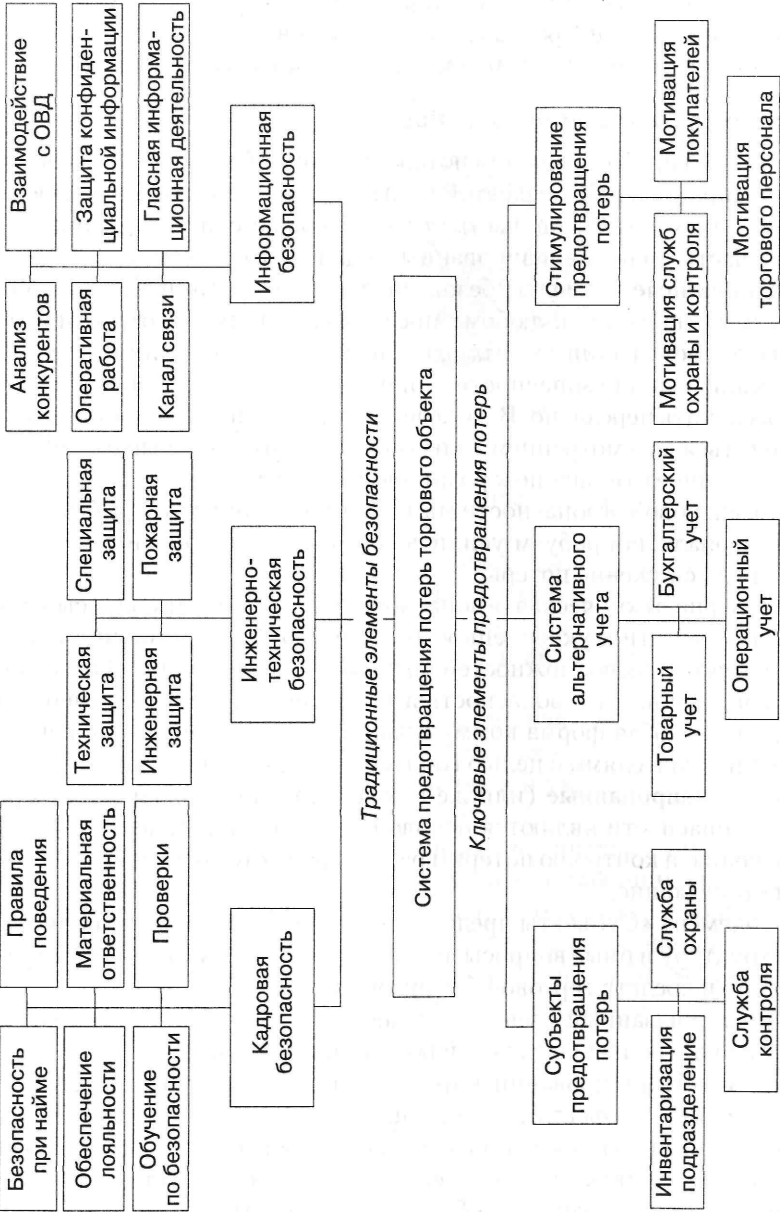


Рис. 1.4

На самом деле, несмотря на подобную схематичность (а схема скорее учебная, нежели отражает структуру деятельности предприятия в этом направлении), система торговой безопасности представляет собой набор специальных мероприятий и контрольных процедур, собственных и признаваемых стандартными только в сфере розничной торговли. Все эти элементы будут подробно изучены в следующих главах книги.

В дальнейшем торговое предприятие мы иногда будем называть и магазином, и торговым объектом, и организацией торговли, и супермаркетом. Речь в любом случае идет о магазине, в котором товар продается по системе открытого доступа к нему (самообслуживание), и, конечно, о сетях таких магазинов.



## Глава 2

# ПЕРСОНАЛ В СИСТЕМЕ ТОРГОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

---

Доверие — главный враг безопасности.

Персонал представляет собой одновременно и актив компании, который должна защищать система торговой безопасности, и главный источник нанесения ущерба, от которого она (парадокс!) должна защищаться. Вот ведь непростая дилемма — с какой стороны к персоналу подходить, чтобы и не боднул, и не лягнул? Попробуем разобраться.

### 2. 1. Возможности нанесения ущерба сотрудниками

Согласно теории автора, тысячи раз подтвержденной на практике, предотвращение потерь может осуществляться либо путем **ликвидации** возможностей нанесения ущерба, либо путем **ликвидации причин**, толкающих на такие действия, или же совмещением обоих способов. Очевидно в связи с этим, что сотрудник магазина (сети магазинов) будет умышленно причинять ущерб, то есть воровать, когда есть причины, толкающие на воровство, и есть возможности сделать это — обратите внимание! — несанкционированно, неконтролируемо, безнаказанно и, как правило, незаметно для коллег.

#### Несанкционированно...

Итак, одним из основных сдерживающих факторов, которые необходимо преодолеть при совершении хищений любым способом, является регламентирование всех внутрифирменных процедур, особенно связанных с товаром, деньгами и информацией, включая также описание правил принятия решений по этим активам.

**Отсутствие регламентации**, то есть норм, приводит к тому, что, с одной стороны, персонал этим нормам не научен в правильной форме (доведение под роспись), а с другой — сотрудникам нет необходимости что-либо нарушать. Нет норм, следовательно — нет нарушений. Поэтому изначальное и правильное описание всех процессов, а особенно тех, неверное или умышленное искажение которых приводит к ущербу, — вот одна из первых задач в налаживании системы предотвращения потерь.

### Бесконтрольно...

Вторым сдерживающим фактором на пути нанесения ущерба является наличие в достаточной мере эффективного контроля за текущим состоянием всех систем предприятия. Очевидно, что чем меньше контроля, тем легче причинить ущерб.

Что есть в данном случае контроль? Простое наблюдение за персоналом и операциями нежизнеспособно как метод обеспечения безопасности от внутрифирменных угроз. Должно быть не просто наблюдение.

Контроль — это процесс выявления отклонений от установленных норм. Именно отсутствие или низкий уровень контроля толкает на беспрепятственное совершение умышленного неправомерного деяния:

- **бесконтрольно**, как в текущем режиме, так и впоследствии, когда с течением времени выявить осуществленное ранее нарушение все труднее;
- **скрытно**, то есть незаметно для коллег.

Для многих и по сей день совершить что-то плохое на глазах у своих коллег довольно трудно, и стоит этим активнее пользоваться, в том числе развивая это неудобство различными способами коллективного воздействия и информационной подпитки.

Эти и другие сдерживающие факторы значительно затрудняют использование возможностей нанесения ущерба и в полной мере являются инструментами предотвращения потерь.

Сегодня наблюдается активный, целенаправленный и постоянный поиск возможностей для причинения потерь как персоналом, так и покупателями. Многие думают, что выявить и устранить возможности, найденные и примененные этими субъектами для воровства, проще простого. Однако любой этап технологического процесса, каким бы элементарным он ни был, таит в себе десятки, а то и сотни возможностей, приглашающих злоумышленников воспользоваться ими.

Что же это за возможности? Да все, что угодно, — от отсутствия решетки на окне до критической концентрации финансовых полномочий в одних руках, от изъянов в учете до низкого качества контроля, от отдельных недостатков технологических процессов до слабой квалификации сотрудников безопасности.

Следует также понимать, что практически любое новое решение в управленческих областях — административной, логистической, кадровой, бухгалтерской, правовой и т. д., способно породить новые воз-

возможности, новые факторы риска. Обычно возможности, которыми пользуются большинство сотрудников, лежат на поверхности. Персоналу нет необходимости изобретать что-то особенное, когда дверь в кладовую не закрывается из-за сломанного замка.

Итак, если не будет возможностей или их использование будет значительно затруднено, сотрудник не сможет ничего украсть. И первая цель на этом пути — выявлять и устранять возможности. Когда у работника не будет возможностей нанести ущерб? Например, в следующих случаях:

- у него нет свободного времени;
- нет явных изъянов в учете и документообороте;
- большинство операций контролируется;
- невозможно остаться наедине с ценностями;
- контролируется использование технологического оборудования;
- нет недостатков в инженерно-технической и физической защите объекта и т. п.

К сожалению, на сегодняшний день полное отсутствие возможностей нанести ущерб в силу разных причин нереально. Более того, происходит постоянное состязание умов — кто раньше найдет такую возможность — персонал или служба безопасности? Кто знает о бизнес-процессах больше, кто компетентнее, кто думает на ход вперед, кто умеет моделировать схемы хищений, тот обычно и выигрывает.

В подтверждение тому можно сказать, что сейчас львиную долю консультаций нашего агентства, связанных с потерями, составляет разработка рекомендаций с ответами на вопрос «как воруют?» или «как могут воровать?» и как эти возможности устранить грамотно, системно и экономно. И здесь, конечно, речь идет не о предотвращении потерь, а только об их сокращении в текущем режиме. А чтобы потери предотвращать, необходимо отвечать на вопрос «почему воруют?»

## **2. 2. Причины нанесения ущерба персоналом**

Конечно (и слава богу!), воруют не все сотрудники. Чтобы не обижать честных людей, под ворующим персоналом мы будем понимать только работников, имеющих умысел нанести ущерб работодателю, как правило, в целях собственного обогащения.

Предотвращение потерь связано с ликвидацией причин, толкающих сотрудников предприятия на причинение убытков. Снижение количества таких причин, их критичности и остроты — вот цель любо-

го менеджера, а не только специалиста по безопасности. И эта цель гораздо важнее, чем ликвидация возможностей.

У сотрудника возможность для нанесения ущерба есть практически всегда, и даже если ее нет сейчас, она может появиться позже. Это аксиома. И только при отсутствии у сотрудника желания перейти «красную» черту, мы можем проигнорировать наличие возможностей. Если нет причины, заставляющей пойти на нарушение, человек его не совершит. Ведь почему говорят: «Берут то, что плохо лежит»? Обратим здесь внимание на два глагола. «Лежит» — это как раз о возможностях. То есть валяется, имеется возможность незамеченным взять это «что-то». «Берут» — действие, побужденное одной из причин, о которых мы и говорим.

Вы хотите управлять причинами, стимулирующими желание наносить ущерб? Ответ очевиден — конечно, да! Но на самом деле большая часть причин, толкающих на противоправные действия, лежит вне воздействия работодателя. Например, сотруднику магазина надо оплатить дочери учебу или купить матери лекарства, достать денег на наркотики или поиграть на автоматах — причины у всех разные.

Другая часть причин (мотивов) имеет свои корни на предприятии и выражается в виде следующих известных пассажей:

- «не доплачивает, гад»;
- «как не опустить барина»;
- «сами клиентов разводят»;
- «плохо же лежит»;
- «сами вон на чем ездят»;
- «а никто не смотрит»;
- «меня здесь никто не уважает»;
- «здесь все воруют!» и т. п.

И работать нам с этим еще очень много. Ведь основной ресурс в работе по обеспечению безопасности — благоприятные мотивы ваших работников (да и покупателей тоже). Вы сомневаетесь в этом? Если сотрудник захочет нанести ущерб и у него будет причина, а еще и помноженная на возможность, он это сделает.

Устранив возможности, мы значительно сократим риск нанесения ущерба, но, добившись отсутствия желания воровать, полностью сохраним ценности, имущество и информацию, да еще и получим себе актив безопасности — лояльного сотрудника.

## 2. 3. Что нужно для того, чтобы сотрудники не хотели наносить ущерб

Теперь поговорим о желании нанести ущерб собственному работодателю и о том, что могут и должны делать собственники, менеджеры и специалисты по торговой безопасности, чтобы спать спокойно, то есть предотвращать, а не ловить и пресекать.

Для этого нужно, чтобы работодатель по отношению к своим работникам:

1. Проявлял **ДОВЕРИЕ**.
2. Не скупился на **ПРИЗНАНИЕ**.
3. Оказывал **ПОДДЕРЖКУ**.
4. Обеспечивал **РАЗВИТИЕ**.

### Доверие

Основным посылом к работникам в сфере торговой безопасности должно декларироваться **доверие** к работникам. Открытые и честные отношения между компанией и сотрудниками — залог устойчивости (безопасности) и успешности бизнеса. Да, понимаю, что не все специалисты по безопасности согласятся с этим подходом. Мы привыкли видеть в персонале источник угрозы, риска и потерь, что, разумеется, оправданно. Но заикливаться на этом нельзя — это тупиковый путь, следует идти дальше.

Конечно, доверие не может быть безграничным и безоговорочным. Если сотрудник оправдывает доверие со стороны организации, организация в ответ поощряет его. Этот закон должен соблюдаться. То есть сотруднику **должно быть выгодно не наносить ущерб**, тем самым в этой части оправдывая доверие работодателя.

Выгода для работников состоит в конкретных материальных, нематериальных, индивидуальных и коллективных приобретениях, предоставляемых работнику и коллективу в качестве оправдания доверия.

В случае если сотрудник или группа сотрудников это доверие не оправдывает (сработала система контроля доверия) — сотрудник (группа) будет нести ответственность.

### Параметры ответственности

При всей неотвратимости и (возможно!) жесткости применяемой ответственности она будет признана справедливой и правильно сыграет свою роль, если:

- будет однозначной (заранее оговоренной по размеру и силе);
- будет «прозрачной» (способ определения или расчета степени взыскания всем известен);
- будет публичной (сведения об этом распространяются по оговоренным информационным каналам и доводятся до всех);
- будет комплексной (возможно одновременное применение нескольких видов юридической ответственности, например за один и тот же проступок может быть законно санкционирована и дисциплинарная, и уголовная (административная), и материальная, и гражданско-правовая ответственность).

Действенная система ответственности — мощнейший барьер на пути к правонарушению. Отсутствие адекватной ответственности резко увеличивает количество нарушений. Ответственность — это сдерживающий фактор, при грамотно поставленной системе работающий по двум направлениям — наказание и порицание. **Наказание** через формальное взыскание, **порицание** через осуждение со стороны коллег и распространение информации о факте нарушения, в том числе и вовне.

При этом о полной устойчивости системы доверия должно свидетельствовать применение доверия взаимного. И нам, работодателям, сотрудники должны доверять, и здесь должен быть двусторонний контроль.

## Признание

Но одного доверия маловато. Работникам (как, впрочем, и всем остальным) хочется, чтобы их ценили и признавали. Дайте им это — и тут же почувствуете положительную обратную реакцию. При этом работодатель обязан не только декларировать (что уже неплохо), но и в действительности исполнять:

- в качестве **признания нелегких условий труда** — мероприятия по обеспечению комфортных условий труда и быта;
- в качестве **признания ценности личности** — заботу о жизни и здоровье персонала;
- в качестве **признания профессиональных навыков** — подтверждение соответствия квалификации;
- в качестве **признания лояльности** сотрудников — формирование системы максимально справедливой оплаты и активного использования льгот.

Вы скажете — мы и сейчас это делаем. Но как? Как это преподносится персоналу? Как признание или как показушная демонстрация — «смотрите, мол, сколько мы для вас делаем всего»? Вы полагаете, что система оплаты у вас справедливая (открытая, стабильная и пр. )? То, что я видел в большинстве случаев в разных концах нашей страны, говорит об обратном. И к тому же для обеспечения признания со стороны работников сама организация (в лице ее администрации) должна с помощью личного примера добиваться уважения к себе.

## Поддержка

Компания никогда не приобретет **уважения** к себе со стороны работников, лишь выплачивая им зарплату. Сотрудник, которого компания не уважает, не будет заботиться о ее собственности — это еще один закон жизни. Какие виды поддержки нужны персоналу? Все из ниже перечисленных, причем ежедневно.

Окажите им поддержку:

- **силовую** (помощь службы безопасности в экстренных ситуациях, забота о собственности и т. п. );
- **юридическую** (по личным и бытовым вопросам);
- **финансовую** (ссуды и кредиты, материальная помощь);
- **моральную** (участие в разрешении конфликтов в коллективе, в случае тяжелой болезни, во внутрисемейных отношениях и пр. );
- **профессиональную** (поддержка квалификации на актуальном уровне);
- **информационную** (обеспечение доступа информации «снизу», полное информирование во избежание слухов и пр. ).

Поддержка работников — вот основа уважения с их стороны. В среде общего и взаимного уважения только отдельные негодяи (до 10%) могут быть способны воровать у своих. Но их остановит сам коллектив. А что же, как не это, — высшая цель торговой безопасности?

## Развитие

Сотрудники должны знать, что только в этой компании они могут развиваться и самореализовываться, а не «тупо вкалывать». Сферы, в которых необходимо развивать сотрудников, таковы:

- **развитие индивида** через предоставление новых возможностей (материальных — за результат, карьерных, инновационных, творческих и пр. );

- **развитие сотрудника** через обучение («подтягивание» квалификации к задачам ближайшего будущего);
- **развитие коллектива** через поощрение активных форм коллективной мотивации (развитие корпоративности);
- **развитие команды**, воспитание командного духа («мы одна команда», «не хотим платить за вора» и т. п. ).

Компании, которые развивают возможности по удовлетворению потребностей персонала (в том числе будущих), развиваются сами и всегда будут на несколько шагов впереди конкурентов.

Итак, сотрудники уважают свою компанию, потому что она их поддерживает, сотрудники ценят ее за открытое и честное доверие и платят ей тем же, сотрудники благодарны компании за признание (признание их как личностей, признание их труда), которое выражается в конкретной заботе, а еще они знают, что развиваться они могут только здесь, потому что им для этого предоставлены все возможности. Что из этого следует? А то, что если компания так славно относится к своим работникам, то и сотрудники со взаимностью относятся к своему работодателю, и при этом они не будут у него воровать («сливать» информацию, получать «откаты» и т. п. ). Думаете, это утопия? Попробуйте!

Конечно, сама по себе работа с возможностями и причинами нанесения ущерба является целостной системой. Здесь эта тема обозначена скорее не как решение, а как проблема, над которой работать еще очень долго. Но решение этой проблемы — самая приоритетная задача экономической безопасности любой компании, а лояльный сотрудник — лучший ресурс успешной деятельности современного специалиста по торговой безопасности.

## **2. 4. Включение новых сотрудников в систему корпоративной безопасности**

Какого же сотрудника сделать лояльным, кого привлечь на свою сторону под знамена борцов с потерями? Система торговой безопасности (в части ее кадровой составляющей) на первое место ставит комплекс мероприятий по обеспечению приема на работу в розничную компанию людей честных и благонадежных, с прогнозируемым поведением, одним словом — безопасных.

Решение этой задачи очень важно, но в то же время и очень сложно. Однако практику кадровой безопасности нельзя назвать безуспешной. В этой главе мы рассмотрим те аспекты работы компании с кандидатами, которые применимы для торгового предприятия, причем приме-



нимы эффективно именно для снижения рисков безопасности уже на этапе найма, когда нейтральный кандидат еще не стал злостным причинителем ущерба. Ведь проблемы, связанные с персоналом, начинаются именно с прихода в компанию новых работников.

### Кадровая безопасность при найме персонала

Отсутствие регламентации вопросов **кадровой безопасности**, то есть предотвращения рисков и угроз, источником которых является персонал предприятия и трудовые отношения в целом, наносит непоправимый ущерб экономической безопасности в общем и способствует увеличению потерь товара в частности.

Все приведенное далее можно считать кратким сводом правил безопасности в сфере организации и управления персоналом торговой компании.

#### Установление ограничений и цензов при поиске и отборе

Прием на работу лиц, обладающих не только необходимыми профессиональными качествами, но и такими упомянутыми свойствами, как «безопасность», «благонадежность», «прогнозируемость поведения», невозможен без заранее предустановленных ограничений и цензов. Эти критерии устанавливаются руководителями ключевых подразделений при подготовке документа, обычно называемого **«описание вакансии»**. Причем критерии должны быть двух видов — **предпочтения** (кого мы хотим видеть на этой должности) и **ограничения** (кого мы не хотим видеть). Над предпочтениями обычно работают руководители подразделений и менеджеры по персоналу, а над ограничениями — специалисты по безопасности.

Правила предусматривают перед началом поиска и отбора кандидатов на любую из вакансий создание и согласование подобного документа с **менеджером по безопасности** (далее мы будем использовать именно такое наименование должности управленца, в компетенцию которого входит организация и поддержание функционирования системы предотвращения потерь).

#### Анкетирование кандидатов и заполнение автобиографии

Первой задачей безопасного найма является отсечение от попадания в вашу организацию лиц неблагонадежных. Неблагонадежность или невнятный прогноз поведения — верные спутники некачественного приема на работу. Когда вы будете с той или иной степенью вероятности уверены в безопасности кандидата? Когда будете знать, что до мо-

мента появления его в вашем поле зрения он не совершил ничего такого, из-за чего вы бы не взяли его на работу. А для этого необходимо получить как можно больше информации о кандидате.

Одним из инструментов для этого служит анкетирование каждого соискателя. Для исполнения задачи безопасности обычно применяемые стандартные анкеты должны быть расширены рядом важных моментов, а именно:

- внесением в начало анкеты формулировки о свободе ответов на вопросы анкеты (*«Я, такой-то, подтверждаю, что мне сообщено о моем праве не заполнять любые пункты данной анкеты по своему усмотрению»*);
- внесением так называемых жестких вопросов в текст анкеты, требующих указания сведений об имуществе, некоторых аспектах частной жизни и т. п. );
- включением в анкету таблицы для заполнения данных о контактных лицах с нескольких предыдущих мест работы, которые могут рекомендовать соискателя;
- внесением в заключительную часть анкеты формулы личной санкции кандидата на проверку сообщенных им данных о себе, например: *«Я уведомлен о своих правах и обязанностях в области защиты персональных данных; даю свое согласие на проверку достоверности и полноты сведений, сообщенных о себе, о своих доходах и имуществе, любыми законными методами, в том числе путем получения данных обо мне у третьей стороны»*;
- внесением в заключительную часть анкеты условий о возможности проверки данных с помощью так называемого детектора лжи.

Анкета предлагается для заполнения кандидату, прошедшему первичную процедуру отбора в виде входного контроля состояния внешнего вида и поведения (**фэйс-контроль**), его готовности к общению с потенциальным работодателем. Для заполнения анкеты выделяются время, место, собственно бланк анкеты, при необходимости — письменные принадлежности. По окончании заполнения анкета передается сотруднику отдела персонала (службы управления персоналом, отдела кадров и т. п. ) для продолжения первичного собеседования.

Для кандидатов на должности, связанные с индивидуальной материальной ответственностью, а также для всех кандидатов на должности менеджеров и иных руководителей предусматривается заполнение автобиографии. Данная процедура осуществляется с целью получения более полных неформальных сведений о кандидате, сверки содержа-

ния автобиографии с иными представленными документами, проверки грамотности, хронологии, стиля и т. п., а также для выявления иных существенных параметров личности. Кроме того, заполненная автобиография служит отличным образцом почерка работника и хранится в личном деле.

К наличию в багаже кандидата на массовые вакансии **опыта работы в торговле** отношение до сих пор неоднозначное. Так, значительное количество известных автору работодателей не желают видеть таких деятелей у себя в компании. Причина? Патологическое недоверие к государственной системе советской торговли для кандидатов в возрасте и боязнь активного распространения негативного опыта, в том числе воровства, для более молодых специалистов. Действительно, проблема существует...

#### Проверка документов и сведений

С целью уточнения данных, выявления расхождений и негативных характеристик силами отдела персонала производится углубленная проверка основных документов, представляемых кандидатом: паспорта (иного документа, удостоверяющего личность), военного билета (или документа, его заменяющего), трудовой книжки и документа об образовании.

Углубленная проверка заключается в тщательном изучении сотрудником отдела формы и содержания документов, вникания в детали и подозрительные моменты.

Кроме того, проверке подлежат дополнительные документы, требуемые службой персонала от кандидата: медицинская книжка, справки из диспансеров и пр. Проверка всех документов, заполненной анкеты и при необходимости автобиографии осуществляется в рамках первичного собеседования кандидата с сотрудником отдела персонала. Документы, вызывающие подозрение, отправляются для проверки в службу безопасности.

Кстати, от сотрудников, в дальнейшем привлекаемых к кассовым операциям, можно на законных основаниях потребовать представление дополнительных документов, подтверждающих отсутствие ряда ограничений.

Ограничения по поводу судимости, например, поддерживает Порядок ведения кассовых операций в Российской Федерации (с изменениями от 28. 01. 1997), где указывается: *«Руководителям предприятий при приеме на работу и назначении на должности, связанные с ведением кассовых операций, обслуживанием средств охранно-пожарной сигнализации, охраной и транспортировкой денежных средств, либо пе-*

*риодическому привлечению лиц к указанным выше работам рекомендуется обращаться в органы внутренних дел и медицинские учреждения для получения сведений об этих лицах, имея в виду, что к ведению кассовых операций, обслуживанию средств охранно-пожарной сигнализации, охране и транспортировке денежных средств **не допускаются** лица:*

- *ранее привлекавшиеся к уголовной ответственности за умышленные преступления, судимость у которых не погашена и не снята в установленном порядке;*
- *страдающие хроническими и психическими заболеваниями;*
- *систематически нарушающие общественный порядок;*
- *злоупотребляющие спиртными напитками либо употребляющие наркотические вещества без назначения врача».*

Обращение за такой информацией в соответствующие инстанции не запрещено перекладывать на плечи самих кандидатов.

### Проверка рекомендаций

По окончании первичного собеседования кандидату предлагается перерыв в общении, необходимый для формирования им решения о трудоустройстве и более глубокой проверки указанных данных самой компанией. В случае предварительного положительного решения о приеме на работу сотрудники отдела персонала обязаны получить **характеристики (рекомендации)** на кандидата с одного — трех предыдущих мест работы. Ведь разумно не наступать на грабли, на которые кто-то уже наверняка наступал.

Делается это путем телефонного звонка или личного контакта с рекомендателями (непосредственным руководителем бывшего работника, менеджером по персоналу).

При рассмотрении вопроса о приеме на работу менеджеров среднего звена и выше сотрудник отдела персонала связывается с сотрудником своей службы безопасности для получения им дополнительной информации через службы безопасности предыдущих работодателей.

Любая информация отрицательного характера должна быть подтверждена из других источников, окончательное решение об отношении и влиянии полученных данных на процедуру трудоустройства находится в компетенции менеджера по персоналу.

Кроме того, заполненная анкета либо установочные данные из нее передаются в службу безопасности для проверки по учетам правоохранительных органов.

### Проверки по учетам

Немалая часть кандидатов (примерно массового набора) имеет нелады с законом. Это тоже грабли, только наступало на них уже государство. А нам этого не надо.

В сроки, отведенные для проверки рекомендаций, силами службы безопасности (далее — СБ) производится проверка кандидатов, прошедших предыдущие стадии отбора, на наличие судимостей, существенных административных взысканий, на учет по федеральному розыску и утрату паспортов.

Деятельность по исполнению подобных запросов организуется менеджером по безопасности так, чтобы получать ответы в кратчайшие сроки.

При необходимости СБ осуществляет проверку и других параметров кандидата, например:

- проверку соответствия регистрации по месту жительства (пребывания);
- проверку кредитной истории через кредитные бюро, службы безопасности или кредитные отделы банков, предоставляющих потребительские и иные кредиты;
- проверку на наличие связей в криминальном мире, в том числе через родственников;
- проверку наличия недвижимого и движимого (автомобилей) имущества, в том числе на соответствие заявленному в анкетных данных;
- проверку участия в капитале (учреждение, акционирование) юридических лиц, как коммерческих, так и некоммерческих, иногда — общественных организаций, регистрации в качестве ПБОЮЛ;
- проверку предоставляемых документов (диплом, паспорт) на соответствие формы и содержания действительности и т. д.

### Собеседования с кандидатами по вопросам безопасности

Независимо от условий применения собеседований как процедуры отбора собеседование-инструктаж в службе безопасности проводится для всех кандидатов на следующие должности:

- связанные с индивидуальной материальной ответственностью (кассиры, экспедиторы, кладовщики и др. );
- менеджеров и руководителей;

- персонала службы безопасности
- рядовых сотрудников служб административного обеспечения (бухгалтерии, документооборота и т. п. );
- и других по указанию менеджера по безопасности.

Направление кандидатов, отвечающих этим требованиям, в СБ на собеседование-инструктаж осуществляется сотрудником отдела персонала после получения положительных результатов проверок рекомендаций и проверок по учетам либо положительного прохождения вторичного собеседования.

### Закрепление трудовых отношений в системе безопасности

С целью установления **«безопасных» отношений** с соискателями, прошедшими все процедуры отбора, в отделе персонала под контролем менеджера по персоналу кандидаты оформляют и подписывают документы юридического свойства по установленным образцам, а именно:

- заявление о приеме на работу;
- трудовой договор;
- должностную инструкцию;
- обязательство о сохранении конфиденциальной информации;
- договор о полной индивидуальной или коллективной материальной ответственности;
- соглашение о взаимодействии с администрацией;
- подписку о просмотре.

Кроме того, менеджер по персоналу знакомит нового работника под роспись с Правилами внутреннего трудового распорядка.

Вся учетная документация, а также документация, содержащая персональные данные, хранится в оформляемом на каждого сотрудника личном деле.

### Проверки на испытательном сроке

В период испытательного срока администрация торгового предприятия с целью изучения соответствия работника условиям и требованиям рабочего места вправе проводить проверки качества и эффективности трудовой деятельности, честности и лояльности работника по отношению к работодателю, сохранности информации и имущества работодателя и других работников, в том числе методами стороннего наблюдения и моделирования производственных ситуаций.

Если вы правильно расшифровали это предложение, то поняли, что речь идет о провокациях.

Подобная деятельность является стандартной частью системы контроля предприятия, информация о которой не скрывается. Наоборот, всем кандидатам сообщается, что их должности подлежат таким проверкам не только в испытательный срок, но и в повседневной рабочей деятельности.

Сами процедуры организуются, регламентируются и контролируются менеджером по безопасности.

Ознакомление с пакетом документов, регламентирующих торговую безопасность (в части касающейся) в период адаптации

С целью изучения норм и правил в этой области деятельности торгового предприятия, предотвращения конфликтных ситуаций, обеспечения эффективного взаимодействия со смежными подразделениями сразу после приема на работу новый сотрудник должен быть ознакомлен под роспись с рядом документов.

Следующие ниже документы с приведенными условными наименованиями регламентируют различные традиционные аспекты безопасности компании:

- Положение о технике безопасности, охране труда и пожарной безопасности;
- Положение о внутриобъектовом режиме;
- Положение о конфиденциальной информации предприятия;
- Инструкция по защите конфиденциальной информации в информационной системе;
- Положение о пропускном режиме;
- Положение о порядке и правилах приема-сдачи помещений под охрану;
- Правила использования технических средств охраны и сигнализации;
- Правила поведения в экстренных ситуациях;
- Порядок приобретения продукции компании ее сотрудниками и др.

На титульном листе каждого документа могут быть указаны ограничения по доведению.

Ознакомление с указанными документами производится в отделе персонала после оформления на работу. В случае если на данном этапе работники знакомятся с выписками из перечисленных документов,

ознакомление с полными текстами внутренней регламентирующей документации производится при положительном окончании испытательного срока.

## **2. 5. Обеспечение безопасности компании при организации персонала**

Успешное окончание испытательного срока и периода адаптации отнюдь не завершает деятельность предприятия в области кадровой безопасности. Ниже перечислены различные организационно-штатные мероприятия и правила, имеющие отношение к торговой безопасности в части управления персоналом.

### **Контроль при назначениях и перемещениях**

Все текущие назначения и перемещения работников осуществляются с учетом контроля сотрудниками отдела персонала за возможностью **совместной работы родственников.**

Для снижения риска сговора считается правилом искусственное ограничение совместной деятельности родных на соподчиненных должностях, а также в рамках одного производственного или торгового объекта. Все проекты приказов (распоряжений) о назначении (перемещении) согласовываются отделом персонала с руководителями подразделений и менеджером по безопасности, а также иными должностными лицами по указанию генерального директора предприятия.

На отделе персонала лежит также ответственность за нарушение установленного ограничения на совместную либо соподчиненную работу родственников.

Кроме того, немаловажным аспектом этого вопроса является контроль со стороны СБ за назначениями на должности, непосредственно связанные с индивидуальной материальной ответственностью, лиц, которые ранее лично или в составе коллективов совершали грубые или неоднократные нарушения с товарными или денежными ценностями и были, что называется, поставлены на заметку. Перемещения таких сотрудников на другие объекты или новые назначения также должны быть согласованы с СБ.

Напомним, что любые перемещения должны контролироваться в первую очередь отделом персонала. С этой целью в каждом личном деле в анкете или иных учетных формах персонала содержится информация о родственных связях, которую менеджер по персоналу должен уточнять при любом перемещении сотрудника, даже на временное замещение.



## Изучение вопросов благонадежности при подготовке и проведении аттестации

Аттестация персонала как инструмент всесторонней оценки сотрудников торговой компании является некой узловой точкой, после прохождения которой с тем или иным результатом аттестуемого ожидает (может ожидать) иной статус. Изменения в том числе могут коснуться смены должности на более ответственную, произойдет увеличение (усиление) полномочий, повышение дохода и т. д. Большинство серьезных новаций, связанных с успешным прохождением аттестации, может выразиться в расширении доступа сотрудника к материальным ценностям, финансовым ресурсам или информационным массивам компании.

При этом явно недостаточно оценивать лишь профессиональные достижения. Следует целенаправленно анализировать аспекты, связанные с **оценкой степени доверия** к работнику любого уровня, что в целом является, заметьте, не элементом недоверия, а элементом прежде всего контроля, — вполне стандартного контроля, о котором должны знать все сотрудники.

Итак, на что вы должны здесь обратить внимание:

- на существующую, а также планируемую степень концентрации полномочий в руках одного сотрудника; со временем и зачастую незаметно для окружающих некоторые должностные лица аккумулируют в рамках своей компетенции «опасный» набор полномочий, например по начислению и одновременно по выдаче заработной платы, по определению потребности в материалах и услугах от внешних поставщиков и одновременно по их закупке и т. п. Нередко это оправданно и санкционировано, но часто облегчает нечестным работникам путь для получения дополнительного «заработка»;
- на соответствие образа жизни заработной плате;
- на пристрастие к азартным играм, алкоголю, наркотическим и психотропным средствам, которое, что вполне возможно и в действительности имеет место, может возникнуть уже в процессе работы на предприятии, даже если при приеме на работу никакой зависимости не было. Подтверждать «чистоту» субъекта в этом смысле необходимо, особенно в контексте повышения его статуса;
- на принадлежность сотрудника или членов его семьи к сектам, криминальным группировкам — аналогично;

- на результаты анализа любых сигналов, которые могут являться признаками нечестности или нечистоплотности работника.

С целью получения дополнительных данных также должна анализироваться информация из личного дела сотрудника (досье), необходимо собирать неформальные отзывы коллег и подчиненных, привлекать и иные источники информации. Объем работы зависит от уровня полномочий,веряемых аттестованному.

Таким образом, аттестация как один из серьезных этапов в работе по организации и управлению персоналом немыслима без участия службы безопасности либо без акцентирования внимания самим отделом персонала на указанных моментах — конечно, в зависимости от места сотрудника в структуре торговой компании.

### **Безопасность увольнения**

С целью обеспечения «спокойного» и **безопасного** увольнения предусматривается следующая процедура.

Обычно при каждом, даже мелком, нарушении трудовой дисциплины и должностных обязанностей непосредственный руководитель торгового работника обязан зафиксировать факт нарушения, составив акт за подписью присутствовавших лиц, затребовать от работника письменное объяснение (объяснительную записку) и вместе с докладной на имя директора предприятия представить все документы в отдел персонала для принятия решения о вынесении дисциплинарного взыскания.

Отказ работника дать объяснение не может служить препятствием для применения взыскания. При этом администрацией совместно с присутствующими составляется акт об отказе дать объяснение.

Приказ (распоряжение) о применении дисциплинарного взыскания объявляется работнику под расписку и помещается в личное дело. Правда, в дальнейшем, в течение одного года с момента вынесения взыскания, у работодателя есть возможности, накопив даже мелкие наказания, злостно «припомнить» неоднократность нарушений и их совокупность с целью увольнения по негативной статье Трудового кодекса РФ.

Как известно, основа обеспечения безубыточности увольнения состоит в четком следовании трудовому законодательству, наличии документов, подтверждающих обязательства работника, и соблюдении некоторых требований безопасности.

В последний день работы работодатель обязан выдать работнику трудовую книжку, другие документы, связанные с работой, по письменному заявлению работника и произвести с ним окончательный расчет.

Перед расчетом работник обязан вернуть предприятию все без исключения находящиеся у него подотчетные денежные средства, кассовые и бухгалтерские документы, любые другие документы предприятия, в том числе чистые фирменные бланки, рекламную и представительскую продукцию, визитные карточки и иные документы, имеющие отношение к предприятию или к работе на предприятии, сдать ключи, штампы и печати и т. п.

Кроме этого, увольняющийся работник обязан возвратить все без исключения выданное во временное пользование и находящееся у него имущество предприятия, в том числе: оборудование и материалы, образцы товара, канцелярские принадлежности, специальную одежду, средства связи и оргтехники, транспортные средства и другие материальные ценности, а также сопроводительную, техническую и иную документацию на них; освободить занимаемую служебную площадь.

Процедура сдачи имущества и документации в профильные подразделения или материально ответственным лицам отражается в заключительном акте (более распространенное название «обходной лист»), предлагаемом для применения увольняющемуся работнику. Форма и правила заполнения заключительного акта утверждаются приказом генерального директора торгового предприятия. Контроль за прохождением работником этой процедуры возлагается на отдел персонала.

Правила увольнения материально ответственного лица, в том числе члена коллектива с бригадной материальной ответственностью, в достаточной мере прописаны в Трудовом кодексе, но все еще вызывают вопросы. Например, довольно часто слушатели наших семинаров задают один и тот же вопрос — что делать, если **материально ответственное** лицо подало заявление на увольнение, потом заболело, а в последний день работы принесло больничный и потребовало расчет?

Да ничего особенного. Вам же нужно работать, поэтому срочно издавайте приказ о вскрытии, например, кладовой, о назначении комиссии для инвентаризации и временного ответственного лица. О вскрытии и инвентаризации уведомляете «больного» телеграммой, вызывая его на работу. Составом комиссии вскрываете помещение и инвентаризуете, одновременно обеспечивая работу участка. Если наш «больной» не явился — составляете об этом акт, а далее по сценарию любой инвентаризации. По прибытии его за расчетом знакомите под роспись с актом инвентаризации. Согласен возмещать ущерб — оформляете соответствующие бумаги. Письменно согласен на удержание из расчета — удерживайте (лучше внесением суммы возмещения в кассу после выдачи всего расчета). Не сдается — в суд.

В случае если в день увольнения работника выдать трудовую книжку невозможно в связи с отсутствием работника либо его отказом от получения трудовой книжки на руки отдел персонала направляет работнику письменное уведомление о необходимости явиться за трудовой книжкой либо дать согласие на отправление ее по почте. Со дня направления уведомления работодатель освобождается от ответственности за задержку выдачи трудовой книжки.

Перед окончательным расчетом (или накануне) специально назначенный сотрудник отдела персонала или службы безопасности обязан провести с увольняющимся работником собеседование с целью выявления истинных мотивов увольнения, снятия конфликтного напряжения между сторонами, получения дополнительной информации, подтверждения данных ранее обязательств и прогнозирования дальнейшего поведения бывшего работника.

Увольнение по статье Трудового кодекса, связанной с виновными действиями работника, в торговле должно применяться как можно более часто для профилактического воздействия на нечестных работников. Однако при этом должны четко соблюдаться основания, условия и процедуры, а также документальное обоснование нарушений. Это необходимо для предотвращения нежелательного исхода судебных процедур.

В случае совершения виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности (а таких у нас большинство), если эти действия дают основание для **утраты доверия** к нему со стороны работодателя (п. 7 ст. 81 Трудового кодекса РФ), служба персонала обязана запросить от непосредственного руководителя всю документацию, касающуюся данного основания увольнения, а именно:

- документы, подтверждающие факт нанесения ущерба (желательно акт инвентаризации по форме);
- объяснительные записки работника;
- объяснительные записки лиц, присутствовавших при нанесении ущерба либо при его обнаружении, а также подготовить другие документы, свидетельствующие о предыдущих фактах нарушений трудовой дисциплины и должностных обязанностей данным работником;
- подготовить приказ о наложении взыскания.

В зависимости от тяжести проступка и нанесенного ущерба администрация предприятия вправе обратиться в правоохранительные и судебные органы в целях защиты своих интересов.

## 2. 6. Торговый персонал как субъект предотвращения потерь

С целью усиления конструкции системы предотвращения потерь торгового объекта важно, чтобы **каждый сотрудник** из числа торгового персонала **осознавал** себя субъектом обеспечения безопасности и активно содействовал администрации и службе безопасности в этом направлении.

Данное преимущество предприятия может быть реализовано только в том случае, когда торговый персонал **обучается** по определенным тематикам.

Обучение и развитие сотрудников в сфере торговой безопасности

Задача отдела персонала — совместное с менеджером по безопасности изучение актуальности тем, определение видов, времени и места занятий, состава обучаемых и персоналий преподавателей и, наконец, согласование и утверждение программ, включение их в общефирменные планы развития человеческих ресурсов компании.

Занятия по указанным ниже темам организуются отделом персонала и проводятся представителями службы безопасности или приглашенными преподавателями.

**Внутрифирменное обучение** персонала в сфере торговой безопасности организуется по нескольким основным направлениям:

- обучение коллективным и индивидуальным действиям в экстренных ситуациях;
- обучение способам обнаружения и пресечения правонарушений действий покупателей;
- обучение методам выявления и предотвращения правонарушений действий персонала (кражи, присвоения, мошенничества, использование материалов и оборудования в личных целях, получение незаконных вознаграждений и т. д.) — для менеджеров и руководителей;
- обучение некоторых сотрудников способам распознавания мошеннических действий поставщиков и других субъектов рынка, в том числе методам выявления поддельных документов;
- обучение методам защиты информации;
- обучение правилам техники производственной безопасности и охраны труда;
- обучение правилам личной (бытовой) безопасности.

Качественная организация обучения по перечисленным блокам, разумеется, должна включать в себя не только процесс доведения материала до персонала тем или способом, но и проверку соответствующих знаний в виде зачетов и практических тренировок, а вопросы по темам занятий должны включаться в опросные листы при аттестации.

Прохождение обучения по наиболее важным тематикам документируется в специальных журналах, иногда с выдачей внутрифирменных сертификатов и дипломов, что является одним из факторов мотивации, при том что обучение для сотрудников все-таки бесплатное.

Чтобы эффект от занятий был долгосрочным, должностные или процедурные инструкции, технологические процессы должны повторять правила и требования, озвучиваемые на курсах.

Обучение торгового персонала персональным действиям и взаимодействию в экстренных ситуациях

Результативная деятельность администрации, персонала и СБ по предотвращению потерь, возникающих вследствие реализации угроз в ходе каких-либо экстренных и чрезвычайных происшествий, невозможна, с одной стороны, без детального знания всеми сотрудниками правил поведения в таких ситуациях, с другой — без закрепления навыков правильных и слаженных действий в ходе практических тренировок.

**Неграмотные, разрозненные** действия персонала, отсутствие взаимодействия и уверенности сотрудников усиливают в одних случаях панический эффект, в других играет на руку злоумышленникам, всегда следствием будет являться резкое снижение имиджа и привлекательности торгового объекта как безопасного места, однозначен также удар по репутации собственника и его бренда. Без плановой работы в этом направлении всегда будет существовать риск возникновения подобных последствий.

Как правило, для снижения рисков неблагоприятных последствий внимательно изучаются такие наиболее **типичные экстренные ситуации**, как:

- пожар;
- аварийное (незапланированное, внезапное) отключение электроэнергии;
- аварии инженерных сетей и коммуникаций;
- беспорядки в торговом зале и на территории парковки;
- угрозы террористических актов;

- ограбление в торговом зале;
- ограбление в зоне подсобных помещений;
- появление контролирующих органов;
- срабатывание тревожной сигнализации.

При **пожаре**, например, особое внимание уделяется обязанностям по предотвращению паники и разграбления магазина, обеспечению планомерной эвакуации покупателей, принятию мер к локализации очага возгорания и тушению пожара, спасению документации и товарно-материальных ценностей согласно пожарному расчету, а также оказанию первой медицинской помощи пострадавшим.

При **аварийном отключении электроэнергии** необходимо помнить, что охранно-пожарная и тревожная сигнализация может быть неработоспособна, а в момент отключения на пульт централизованной охраны подается сигнал тревоги. При возможности отключения электроэнергии и освещения в темное время суток во время работы магазина предусмотреть наличие как аварийного освещения, так и фонариков в торговом зале и правила их применения.

При **авариях инженерных сетей** и коммуникаций принимаются меры к перемещению из аварийных зон оборудования и товара, которым угрожает опасность порчи или вывода из строя, не ослабляя внимания за окружающей обстановкой.

При **беспорядках в торговом зале** помнить, что они могут быть спровоцированы грабителями для отвлечения внимания персонала. Предусмотреть взаимодействие с милицией, воспользоваться приемами улаживания конфликта, без раздумий применять кнопки тревожной сигнализации.

При **ограблении** в торговом зале главной задачей является недопущение паники среди покупателей и сотрудников. Особое внимание уделять фиксированию примет преступников, предметов, к которым они притрагивались. Также необходимо уметь оказать первую медицинскую помощь пострадавшим. Обязательно задерживать ценных свидетелей произошедшего до приезда милиции и принять меры к ограничению места происшествия для работы криминалистов.

Неотъемлемым элементом обучения технологии действий при ЧП являются некоторые «сопутствующие» занятия: по оказанию первой медицинской помощи, применению средств пожаротушения, использованию средств индивидуальной защиты и спасения и т. п.

Сотрудники также обязаны знать телефоны экстренной связи, аварийных служб, правоохранительных органов и собственной службы безопасности.

Обучение работников правилам техники **производственной безопасности** подчиняется отраслевым требованиям по условиям и охране труда, но также рассматривается как один из элементов обеспечения безопасности торговли и в целом предприятия.

Целями таких занятий ставятся получение полных и актуальных знаний и отработка четких навыков действий и взаимодействия в не так уж редко случающихся экстренных ситуациях.

Обучение организуется в форме лекционных занятий с последующими тренировками. **Лекции** рекомендуется проводить не реже одного раза в полгода или чаще (это может быть связано с циклом смены персонала, то есть текучестью кадров). Кроме того, для некоторых видов экстренных ситуаций, связанных, например, с обеспечением пожарной безопасности, законодательством может быть установлена иная периодичность проведения занятий.

**Тренировки** в отличие от лекций можно проводить и чаще, так как они являются, во-первых, наилучшей формой закрепления теоретических знаний; во-вторых, служат прекрасным средством проверки общего уровня дисциплины; в-третьих, как и любое спортивное мероприятие, формируют командный дух и укрепляют коллектив.

Отметим, что действия сотрудников должны быть как **индивидуальными**, так и **коллективными**. Обучение должно проводиться в комплексе, коллективные действия складываются из индивидуальных. В целях закрепления материала и постоянного напоминания о значительности происходящего все действия в экстренных ситуациях должны быть расписаны в соответствующих должностных инструкциях.

Самое серьезное внимание уделяется **организации взаимодействия сотрудников** по должностям и рабочим местам.

Обучение персонала методам защиты информации

Состоит из доведения до сотрудников, имеющих доступ к конфиденциальной информации предприятия, определенных правил и инструкций — по обеспечению неразглашения таких сведений, по обращению с конфиденциальными документами, по прогнозированию действий конкурентов, по противодействию вербовочным подходам со стороны конкурентов и правоохранительных структур и т. п.

Защита интеллектуальной собственности также является очень важным элементом безопасности информации. С носителями таких



сведений или авторских прав проводятся отдельные занятия. Всем остальным разъясняется понятие служебной информации и их права на результаты интеллектуальной деятельности.

Доведение должно быть активным, с разъяснением, а не простым истребованием росписи об ознакомлении. Конкретная тематика по этому блоку также определяется менеджером по безопасности.

Обучение способам обнаружения и пресечения правонарушений действий покупателей

Если торговый персонал не будет знать эту тему, он не сможет **грамотно содействовать** сотрудникам службы безопасности, и последним, кроме как на самих себя, надеяться не на кого. Например, сотрудники, занимающиеся выкладкой товара в зал, часто видят, как покупатели прячут товар, однако не знают четко, что с этой информацией делать.

Обучение осуществляется в форме занятий-тренингов с моделированием различных ситуаций в типовом торговом зале, занятия сопровождаются наглядной иллюстрацией способа хищения и сокрытия товара, использования при этом различных приспособлений.

Обязательно отрабатываются приемы незаметного наблюдения и сопровождения до кассового узла или выхода из магазина. В завершение после уяснения правовых основ отрабатываются правила поведения при задержании лиц, подозреваемых в совершении кражи, порядок фиксации и документирования нарушения, взаимодействия с органами милиции.

Обучение способам обнаружения и предотвращения правонарушений действий других работников

Проводится раздельно для менеджеров и исполнителей. С **рядовыми сотрудниками** проводятся занятия по выявлению признаков нанесения ущерба коллегами по работе по широкому спектру вопросов, начиная от пропаж личных вещей, использования имущества и оборудования фирмы в личных целях и заканчивая присвоением и мошенничеством на работе. Занятия организуются на примере типовых рабочих мест с использованием различных наглядных примеров. Особое внимание уделяется доведению порядка действий при обнаружении негативной информации, каналам связи с администрацией.

**Менеджеры** посвящаются в эту проблему глубже. До них доводится то же, что и для рядовых сотрудников, но уже применительно к уровню менеджерского состава. Дополнительно изучается процедура инициирования внутреннего административного расследования

(гласного или негласного) силами специалистов по безопасности, его документирования и роли менеджеров в работе по предотвращению ущерба от действий персонала. Менеджеры должны знать каналы связи со службой безопасности (в том числе экстренные и круглосуточные), быть знакомы с методами наблюдения за технологическими процессами и подчиненными с точки зрения предотвращения ущерба. В компании должен быть соответствующий конфиденциальный документ, описывающий эти процедуры.

#### Обучение персонала общим и специальным методам распознавания компрометирующих действий сторонних субъектов

Такое обучение очень важно для сотрудников подразделений, непосредственно контактирующих с внешними субъектами (поставщики, клиенты складов и др. ) при приеме товара, закупках и т. п.. Общими являются стандартные правила предотвращения потенциального ущерба, наносимого внешними субъектами, а специальными считаются более детализированные применительно к каждой конкретной должности.

Эти методы разрабатываются на основе существующего технологического процесса, например для менеджера по закупкам важно четко знать правила принятия решения о получении отсрочки платежа или товарного кредита. Кассир должен знать способы мошенничества со стороны покупателей при производстве оплаты и т. д. Непременным условием для всех должностей является знание методов выявления подделки документов и действий при обнаружении несоответствий формы и содержания документации.

#### Обучение сотрудников правилам личной (бытовой) безопасности

Такой блок обучения кроме практической пользы сотрудникам и их семьям несет в себе также и наглядную реализацию принципа заботы руководства о сотрудниках, что очень важно для укрепления корпоративной культуры организации.

Может проводиться простым **информированием** о том, как необходимо себя вести при возникновении различного рода неприятностей. Фантазия организаторов этого блока обучения может охватывать такие темы, как правила поведения при нападении, при изнасиловании, при пожаре в доме или квартире, при автомобильной аварии, при обеспечении сохранности личного имущества, выбор средств защиты квартиры или машины, выбор гражданских средств самообороны. Изучению могут подвергаться также методы противодействия влия-

нию представителей различных тоталитарных сект, правила безопасного поведения для детей сотрудников, методы предотвращения попадания в наркотическую зависимость и т. д.

Кроме этого, в образовательный блок могут входить и практические занятия по использованию средств самообороны, а также организуются спортивные занятия по самозащите.

### Регламентация обучения за счет средств работодателя

С целью минимизации расходов работодателя, экономии средств, зачастую бесполезно теряемых при уходе сотрудников, обученных на деньги предприятия, необходимо построить учебную деятельность следующим образом. Первоначальное обучение (на испытательном сроке) рекомендуется проводить на основании ученического договора, а вторичное обучение (повышение квалификации и т. п.) — на основании специального договора на обучение либо договора целевого займа на оплату обучения (для менеджеров). Использование обеих схем предусматривает возмещение работником (учеником) работодателю сумм, потраченных им на обучение, в случае досрочного (до срока, указанного в договоре) расторжения трудового (ученического) договора.

Разработка рекомендаций, конкретных схем и вариантов договоров в зависимости от местных условий возлагается на юридическую службу, организация подписания договоров и контроль процедуры — на менеджера по персоналу.

Таким образом (и это стоит отметить особо), через грамотно построенное обучение сотрудников торговых объектов правилам безопасности компания способна не только значительно повысить уровень кадровой безопасности, но и в целом положительно повлиять на устойчивость бизнеса.

## 2. 7. Правила поведения сотрудников на территории торгового объекта

Контрольные мероприятия делятся на общие и специальные. К **общим** контрольным процедурам в отношении персонала относятся:

- целевое наблюдение за той частью должностных обязанностей работников, неисполнение (либо халатное исполнение) которых ведет к увеличению потерь;
- проверки соблюдения сотрудниками правил ведения, форм и содержания документационной работы, особенно учетного характера;

- мониторинг соблюдения всем персоналом установленных правил поведения;
- контроль пристрастий, зависимостей и отклонений от нормы в поведении (на работе и вне ее);
- контроль дисциплины и соблюдения трудового распорядка;
- контроль использования рабочего времени;
- контроль четкости следования установленным режимам (пропускному, пожарной безопасности, приема-сдачи помещений, информационным регламентам, конфиденциальности, внутри-объектовому и т. д. );
- контроль коммуникаций в коллективах, между сотрудниками различных подразделений, между торговым и складским персоналом, сотрудниками СБ и т. д.;
- контроль характера общения персонала с внешними субъектами (продавцов и кассиров в торговом зале — с покупателями, приемщиков на приемке товара — с поставщиками и т. д.);
- контроль соответствия расходов отдельных сотрудников уровню их доходов;
- пристальный контроль за беспрекословным следованием ограничениям и запрещениям в деятельности любого работника.

Перечисленные виды контроля в отношении торгового персонала (в том числе менеджеров объекта) проводятся сотрудниками СБ первого уровня, то есть рядовыми специалистами, в отношении административного персонала — сотрудниками СБ более старших должностей. Не должны быть в стороне и менеджеры, в чьем подчинении находится контролируемый персонал. Данный функционал в соответствующих формулировках конкретных мероприятий и задач отражается в их должностных инструкциях.

Кроме того, с рядовым персоналом СБ проводятся периодические инструктажи (помимо запланированных занятий), с разъяснением и нацеливанием на общий контроль.

Отметим, что контролю подвергается весь персонал торгового объекта без исключения, в том числе его администрация, если только это не одиночный магазин, где хозяин и директор в одном лице и ему подчинены абсолютно все.

**Специальные** контрольные процедуры в отношении персонала включают в себя такие мероприятия, которые в системе торговой безопасности отдельно регламентированы или указаны в качестве осо-

бых (исключая контроль денежных операций и учета, о которых речь пойдет далее), а именно:

- контроль порядка осуществления покупок персоналом;
- контроль предметов одежды и личных вещей сотрудников при уходе с работы;
- контроль личных шкафчиков в раздевалках для персонала;
- контроль правил эксплуатации камер хранения;
- контроль ограничения проведения неформальных мероприятий на территории объекта;
- контроль исполнения санитарных правил и процедур;
- контроль деятельности уборщиков и т. д.

Безусловно, ни одна контрольная операция не является панацеей от потенциального воровства и других способов нанесения ущерба, однако применение их в комплексе и сопутствующая этому идеология всеобъемлющего контроля способны дать максимальный результат.

Далее рассмотрим основные правила поведения торгового персонала при участии в исполнении процедур торговой безопасности и контроль за их исполнением.

Подробная регламентация требований и ограничений крайне необходима для результативной деятельности по предотвращению потерь, в то время как неудачный опыт иных предприятий красноречиво свидетельствует о том, что отсутствие норм ведет к вседозволенности и прямому росту недостачи.

Разумеется, порядки должны иметь письменную форму, доведенную до сотрудников под роспись, а контрольные процедуры по большей части закреплены в должностных инструкциях соответствующих сотрудников.

### **Контрольно-пропускной и внутриобъектовый режимы**

Контрольно-пропускной режим как элемент регламентации общей деятельности торгового предприятия в целом и вид контрольных мероприятий в частности обязателен для любых помещений торгового объекта в любое время, в том числе и для торгового зала, в отношении лиц типа «бомж» или лиц в грязной одежде и т. п.

В документе под названием «Положение о контрольно-пропускном режиме» указываются правила сопровождения по внутренней территории, контроль посторонних лиц, регламентация и документация ввоза-вывоза и вноса-выноса имущества, а также тары, мусора и брака. Определяются также правила ограничения доступа к оборудова-

нию на территории и другие режимные моменты. Неисполнение таких правил, не говоря уже об их частом отсутствии, однозначно ведет к потерям, ведь при этом сотрудникам надо преодолеть минимум препятствий на пути к хищениям.

Отдельными документами могут регламентироваться правила и процедуры, связанные с приемом-сдачей помещений под охрану, оборотом ключей от помещений, оборотом печатей для опечатывания, пломб и прочих режимных инструментов.

Ряд ограничений и контрольных процедур в отношении пропускного режима занимает свое место также в должностных инструкциях охранников, контролеров, представителей администрации и всех остальных сотрудников.

Регламентация внутриобъектового режима в одноименном документе позволяет в рамках единого документа описывать правила поведения сотрудников на территории, например:

- правила нахождения и перемещения работников по территории;
- правила обращения с оборудованием (расчетно-кассовым, холодильным, маркировочным, кухонным, весовым и пр. );
- правила ограничения проведения неформальных мероприятий на территории объекта;
- правила медицинского обеспечения деятельности и выполнение санитарных правил;
- правила досмотра сотрудников и т. д.

Данная регламентация может осуществляться также в соответствующем разделе Правил внутреннего трудового распорядка, с которыми каждый сотрудник знакомится под роспись при приеме на работу.

#### Ограничение доступа в помещения

С целью максимального сокращения возможностей для нанесения ущерба и адекватного определения ответственных лиц неотъемлемой частью системы предотвращения потерь являются требования по ограничению доступа:

- во **все помещения**, не связанные с торговым залом, — для посторонних лиц;
- в **режимные помещения** — для сотрудников, не обладающих соответствующими правами доступа;
- в зоны с **полной индивидуальной** материальной ответственностью — для сотрудников, не являющихся ответственными заданную территорию;

- в зоны с **полной коллективной** материальной ответственностью — для сотрудников, не входящих в бригады с коллективной материальной ответственностью, а также в состав данного подразделения;
- на **всю территорию** объекта — для бывших работников, уволенных по отрицательным компрометирующим основаниям (кроме как в статусе покупателей);
- на **всю территорию** объекта **временно** — для работников, обособленно подозреваемых в умышленном нанесении ущерба работодателю, — до завершения разбирательства.

Данные требования имеют принципиально ограничительный характер, регламентируются в документации по пропускному режиму и реализуются через должностные инструкции сотрудников службы безопасности.

#### Прием-сдача помещений под охрану

Необходимость регламентации этого вопроса обусловлена временным оставлением магазина (склада, офиса) или его отдельных помещений в нерабочее время на попечение либо собственной службы безопасности, либо привлеченной охранной структуры. При этом для снижения риска нанесения ущерба стоит придерживаться нескольких несложных правил:

- всегда как можно больше ограничивайте свободное перемещение сотрудников охраны внутри охраняемой зоны. Несмотря на то что с большим успехом этого можно и не делать (сдавайте на ночь на сигнализацию), иногда приходится оставлять в нерабочее время в магазине охранника. Тогда, например, ограничьте его перемещение только коридором в зоне подсобных помещений от кухни до туалета включительно;
- всегда закрывайте входы в торговый зал и другие помещения, кроме бытовых, на замки, оставляя запасные экземпляры ключей (кроме ключей от главной кассы) в опечатанных пеналах на случай форс-мажорных обстоятельств, не забудьте и про окна;
- всегда опечатывайте все закрытые внутренние двери. В этом как раз и проявляется **двойной контроль** — ключи у охранника, печать — у вас;
- всегда выключайте компьютеры, а лучше не допускайте охранника к помещениям, в которых находится оргтехника;

- всегда закрывайте и опечатывайте наружные выходы из магазина во избежание появления в магазине посторонних лиц;
- и наконец, не храните в этом коридоре «от кухни до туалета» никакого пригодного к употреблению, использованию и разукомплектации товара.

#### Оборот ключей от помещений

Отсутствие правил использования ключей от различных помещений магазина облегчает путь злоумышленников к хищениям, предоставляя им широкие возможности по несанкционированному проникновению в кладовые и иные внутренние помещения, в том числе в сам магазин извне (при наличии дубликатов ключей). С этим связано немало случаев воровства. Безусловно, в этой сфере необходимо установить и регламентировать строгий порядок, что не является большой проблемой.

Часто такой режим прописывается в документации по правилам сдачи-приема помещений. Согласно этому порядку, ключи, так же как и помещения, имеют как минимум две категории доступа — общедоступные и режимные. К **режимным** традиционно относятся ключи от:

- главной кассы;
- входов в магазин;
- серверной и т. п.;
- кладовых с наиболее ценным товаром;
- помещении руководителя магазина.

Оборот ключей организуется следующим образом: в текущем режиме в нем участвует всего один экземпляр ключа от замка (рабочий), резервный экземпляр хранится в опечатанном пенале в магазине, остальные (запасные) обычно хранятся в другом недоступном месте — в СБ. Естественно, ключи нумеруются так же, как и двери.

**Рабочие** экземпляры применяются в повседневном использовании и находятся у ответственных за данное помещение лиц. Количество рабочих экземпляров ключей от одного замка двери — один, в случае если доступ в данное помещение осуществляется сотрудниками посменно без приема-передачи ключей — два на разных связках. При сдаче помещений под охрану ключи сдаются в опечатанных специальных пеналах.

**Резервные** экземпляры ключей от помещений, сдаваемых под охрану, предназначены только для обеспечения экстренного проникновения в закрытые и сданные под охрану помещения в случае на-



ступления форс-мажорных обстоятельств и хранятся в помещении руководителя магазина или главной кассе в специальных пеналах, опечатанных лицом, ответственным за помещение. Для блоков помещений в пенале могут находиться несколько ключей, но не более одного ключа от одного замка.

**Запасными** экземплярами ключей считаются все оставшиеся вне использования ключи от замков. Хранение запасных ключей организуется менеджером по безопасности также в пеналах, опечатанных лицами, ответственными за помещения.

Отдельно описывается порядок хранения и использования запасных ключей от камер хранения для вещей покупателей.

#### Применение печатей и пломб

Если при сдаче помещений под охрану используются печати (опечатывание) или пломбы (опломбирование) для контроля попыток несанкционированного вскрытия дверей (ворот), то вы резко снижаете вероятность оставить проникновение **незамеченным**. Напомним, что отсутствие возможности совершить хищение незамеченным для собственного персонала является одним из сдерживающих факторов. Нарушенная печать или сорванная одноразовая пломба (есть смысл использовать только такие) явно сигнализирует о попытке вскрытия. В режимных документах обязательно прописывается алгоритм действий в таких случаях.

При обнаружении нарушенной печати (в том числе и на пенале с ключами), печати другого номера, неисправного приспособления для опечатывания или нарушенной одноразовой пломбы, открытого замка, одним словом, любых следов попытки или несанкционированного проникновения сотрудник магазина, не вскрывая помещения, обязан вызвать старшего руководителя и ответственного от службы безопасности или охраны.

В случае необходимости для осмотра и проверки материальных средств, находящихся в данном помещении, собирается комиссия в составе представителя администрации, старшего по безопасности, вскрывающего лица и ответственного за выдачу материальных средств (завхоза) и составляется акт вскрытия помещения.

#### Ограничение доступа к оборудованию и информации

Для ограничения возможностей применения особо «продвинутыми» сотрудниками оргтехники с целью подделки документов на материальные ценности или учетных данных следует регламентировать вход

в помещения с техникой, оставив его свободным только для лиц, которые по своим обязанностям должны ее использовать.

Для остальных вход в такие помещения и сама возможность использования оборудования должны быть ограничены. Однако после ухода руководителя магазин еще долго работает и включенными остаются не только рабочие компьютеры, но и все программы и права доступа, что оставляет лазейку для мошенника.

Сопровождение по внутренней территории и контроль посторонних лиц

Очевидно, что немаловажным элементом пропускного режима является ограничение и контроль перемещений по внутренней территории (административным, подсобным, складским и производственным помещениям) **посторонних** лиц.

Нередки случаи, когда в бытовых помещениях магазина за воровство задерживаются различного рода «коммивояжеры» и мерчендайзеры поставщиков, а представители всяческих самозванных обществ по защите прав потребителей в поиске «денежных» нарушений беспрепятственно проникают в фасовочные. Это не говоря уже о торгинспекциях, санитарного контроля, милиции и т. д.

Возникающее желание руководства напрочь перекрыть входы во внутреннюю зону магазина из торгового зала часто оказывается невыполнимым, потому что замки и кодовые приспособления быстро (и часто намеренно) выводятся из строя, так как тормозят работу по беспрепятственному перемещению товара на полки. Однако следует все же продолжать решать эту проблему как технически (контроль доступа, видеонаблюдение), так и организационно (пост контроля). В любом случае каждый сотрудник (а не только сотрудник СБ, находящийся в зоне подсобных помещений) имеет право и обязанность останавливать любого незнакомого человека, у которого нет пропуска (отсутствует бейдж), и при необходимости сопровождать его к руководству, приостановив все свои дела.

Недопущение доступа уволенных и подозреваемых

Однозначным правилом должно быть недопущение на территорию магазина (кроме как в торговый зал в качестве покупателей) бывших сотрудников магазина (сети магазинов), особенно уволенных по компрометирующим обстоятельствам. Незачем отвлекать персонал, негативно влияя на остальных.

В отношении работающих сотрудников, уличенных в умышленном нанесении ущерба либо обоснованно подозреваемых в этом (особенно

если по факту проводится административное расследование), целесообразно принимать решение об ограничении доступа на объект или на рабочее место во избежание еще больших проблем. Так, например, стоит ограничить допуск кассиру, у которого накануне (и, может, не в первый раз) обнаружили недостачу, к рабочему месту на кассе. Для уборки торгового зала — пожалуйста.

Полномочия на такие действия должны быть у соответствующих сотрудников безопасности по согласованию с вышестоящим руководством.

#### Вынос мусора, деятельность уборщиков

Любое перемещение любого предмета через границы торгового заведения имеет отношение к пропускному режиму. А если это мусор и иные отходы деятельности магазина, такое перемещение и подавно должно быть регламентировано, поскольку имеет прямое отношение к возможности **выноса сокрытого в отходах товара**. По этой же причине сам процесс накопления и вывоза мусора с территории магазина должен быть под контролем СБ. Контроль же лиц, обслуживающих административные помещения, может быть рассмотрен также в разрезе защиты конфиденциальной информации.

Дворники, уборщицы и иной вспомогательный персонал не должны иметь права переместить что-либо без предварительной проверки сотрудником СБ содержимого груза, при необходимости — в момент перевалки в мусорные контейнеры. Кроме того, должен осуществляться периодический контроль за процедурой вывоза мусора на полигон либо уничтожением иным принятым способом, для чего в рабочее время специально выделяется сотрудник СБ.

При этом к макулатуре и иным перерабатываемым отходам указанное не имеет отношения. Эта «продукция» идет как товар, и контроль ее оборота будет рассмотрен далее.

#### Осмотр личных вещей сотрудников

Правильнее сказать — **досмотр**, однако мы предпочитаем уклоняться от формулировок, близких к правовому полю. Да, к сожалению, на сегодняшний день такая несколько унижительная процедура широко присутствует в сфере розничной торговли, да и не только. Есть очень большая надежда, что в скором времени, когда мы с вами сделаем все для обеспечения взаимного доверия в паре работник— работодатель, эта режимная мера канет в Лету.

В процедуре осмотра есть два неразрывных аспекта, обязательных для соблюдения, — юридический и этический. **Юридический** начина-

ется с момента, когда каждый новый сотрудник заранее предупреждается о такой стандартной мере контроля, как осмотр при выходе с объекта, и подписывает соответствующее соглашение.

Кроме того, в должностную инструкцию каждого сотрудника включена обязанность при убытии с объекта добровольно по просьбе уполномоченных лиц предъявлять содержимое носимых вещей, верхней одежды и документов, самостоятельно открывая сумки, лично показывая карманы и т. п. А в инструкции этих самых «уполномоченных лиц», коими, как правило, являются сотрудники службы безопасности, указано, что они обязаны вежливо попросить сотрудника предъявить вещи к осмотру, а при отказе пригласить непосредственного руководителя этого сотрудника. Отказ, разумеется, может быть обоснован соображениями соблюдения личной гигиены или наличием особо интимных предметов, но ничем более. Ведь соглашение подписано, и другой ход событий, скорее всего, повлияет на негативную оценку данного работника со стороны администрации. А в общих чертах мероприятие описывается в правилах внутреннего трудового распорядка (ПВТР).

Обязательно эту процедуру организовывать так, чтобы осмотр всегда производился в присутствии других лиц, а не *têt-à-têt*. При необходимости углубиться в изучение недоступных мест верхней одежды и других вещей сотрудник СБ также должен попросить сделать это самого работника. При необходимости обеспечивается присутствие сотрудника СБ одного пола с работником (работницей). Все это уже имеет отношение к аспекту **этическому**. Мероприятие проводится максимально корректно и вежливо, без грязных шуток и плоского юмора, уважительно и твердо.

Персоналу разъясняется, что руководство вынуждено на данном этапе применять такую меру для выявления нечестных людей и удаления их из коллектива. Стандартность и обыденность процедуре придает постоянность ее проведения. Быстрое привыкание также обеспечивается мягкостью поведения сотрудников СБ и их максимальной порядочностью. Несмотря на эту обычность, на осмотре еще довольно часто попадают неискушенные торговые работники. Многие придумывают тайники в одежде, чаще в сумках, портфелях и т. п. С учетом того, что при осмотре проверяются и сверяются с чеками покупки сотрудников, некоторые пытаются их подделывать, то есть брать чеки покупателей и помечать за сотрудников СБ.

При выявлении товара, на который нет «правильного» чека, сотрудник останавливается для дальнейшего разбирательства.

Кроме требований пропускного режима осмотр является еще и контрольной процедурой.

Имеют значение также и правильные действия сотрудников СБ при **выявлении** во время осмотра предметов, в отношении которых можно предположить, что они украдены:

- при осмотре верхней одежды и личных вещей при выходе из магазина или с территории у подозреваемого обнаруживается предмет (предметы), возможно, входящий в ассортимент магазина;
- при однозначной идентификации такого предмета как продающегося в магазине, в присутствии администрации, других сотрудников СБ и магазина, не прикасаясь, следует остановить работника и предложить достать предмет из вещей для осмотра;
- при отказе сделать это предложить ему пройти в отдельное служебное помещение для составления акта. При отказе сделать это вызвать милицию и удерживать нарушителя до приезда наряда. При согласии — получить похищенное и составить акт, при необходимости также вызвать милицию;
- одновременно осуществить меры предупреждения по прорыву работника через пост, передаче предмета другим лицам или выбрасыванию его;
- оставить (вызвать) в помещении представителей администрации, работника и одного сотрудника СБ для составления акта задержания;
- факт и обстоятельства задержания, а также сведения о задержанном зафиксировать в акте задержания и журнале регистрации задержаний, взять объяснения со всех присутствующих при задержании лиц (оставленных для разбирательства);
- по прибытии наряда милиции передать им нарушителя, копии объяснений и акта задержания, доложить о случившемся руководству СБ и объекта.

Далее администрация решает вопрос о привлечении нарушителя к уголовной или административной ответственности (кроме дисциплинарной и материальной).

К контрольным процедурам также можно отнести и проверку **личных шкафчиков** в раздевалках для персонала, которая осуществляется старшим сотрудником СБ в присутствии кого-либо из должностных лиц магазина во время обходов внутренних помещений. Проводится с целью выявления спрятанного и подготовленного к выносу неоплаченного товара, алкогольных напитков, остатков неопла-

ченных продуктов и т. п., в том числе общего уровня порядка и соблюдения санитарии в бытовых помещениях.

В определенной степени такая процедура регламентируется в ПВТР. Краткая информация о подверженности контролю и ограничениях по хранению вещей в раздевалках размещается внутри на доске объявлений (организуется директором магазина).

При выявлении предметов, хранение и использование которых запрещено в данных помещениях, вызывается хозяин шкафчика (ячейки), который дает объяснения, а комиссией из присутствующих составляется акт. На основании акта директором магазина определяются судьба предметов и мера дисциплинарного наказания для виновных лиц.

Обычно правильно проведенное проверочное мероприятие не вызывает недовольства у сотрудников, особенно если они заранее предупреждены о такой мере контроля и письменно согласились с ней.

### **Специальный режим**

Напомним, что под специальным режимом здесь понимаются правила, требующие четкой регламентации именно для персонала торгового предприятия, в отличие от задач пропускного или внутриобъектового режима, решаемых в любой компании для всего персонала.

Порядок осуществления покупок сотрудниками

Отсутствие регламентации правил покупок товара, продающегося в магазине, сотрудниками, как показывает практика, однозначно ведет к **увеличению потерь** товарных ценностей. С целью недопущения подобной ситуации, а также для сокращения возможностей нанесения ущерба необходимо четко регламентировать данную процедуру. Для этого вполне достаточно приказа (распоряжения) генерального директора, доводимого до всего персонала.

Контроль за исполнением данного распоряжения возлагается на руководителей всех подразделений, находящихся на объекте, и службу безопасности, что указывается в должностных инструкциях сотрудников этого подразделения.

Приказ должен предусматривать:

- особые обязанности кассиров при продаже товаров сотрудникам магазина (предоставление скидки, подпись на чеке);
- установление ограниченных временных интервалов для покупок сотрудниками (например, только перед обеденным перерывом или по окончании рабочей смены);

- обязанности сотрудников СБ при осуществлении контроля за процедурой покупки (присутствие при покупке, подпись на чеке) и выносом товара в конце рабочего дня;
- текущее документирование процедуры;
- ответственность за ее нарушение.

**Предоставление скидок** сотрудникам для покупки товара возможно на основании отдельного приказа либо внесения дополнения в указанный выше. Контроль за законным применением дисконта зависит от принятого решения о его форме и размере.

Компьютерная система учета кассовых операций должна позволять собирать, отслеживать и **анализировать** статистические данные о параметрах совершения покупок сотрудниками с целью определения законности использования дисконта, выявления предпочтений и характере семейного бюджета, соответствия сумм расходов получаемым доходам из известных источников.

Контроль исполнения правил приобретения товаров, проводимый ежедневно, также входит в систему текущих контрольных мероприятий. Осуществляется сотрудником СБ в порядке наблюдения в соответствии с установленными правилами.

При этом также применяются сверка выносимых по окончании рабочего дня товаров с чеками или проверки в столовых. Особое внимание обращается на содержание чека (номер кассы, применяемый дисконт, время пробития и т. д. ). При обнаружении неоплаченного товара или товара, не соответствующего чеку, на месте составляется акт и с виновного лица берется объяснительная записка. На основании документов на следующий день директором магазина принимается **решение о наказании**. Контроль всей процедуры возлагается на менеджера по безопасности.

#### Регламентация близких контактов и обслуживания родственников

Одним из важных моментов в процедурах торговой безопасности является нормирование отношений сотрудников между собой. Как уже было сказано, Правилами внутреннего трудового распорядка работники ограничиваются в совместном проведении неформальных мероприятий на территории объекта, также администрация не должна поощрять развитие близких связей между работниками, а отделом персонала контролируется совместная работа родственников на объекте и на соподчиненных должностях.

Особо, на уровне должностных инструкций, регламентируются ограничения **близких контактов** между торговым персоналом и со-

трудниками службы безопасности. Это делается для воспрепятствования сговору с целью хищений.

Обслуживание родственников, друзей и знакомых торговым персоналом однозначно запрещено ПВТР, а также должностными инструкциями кассиров контрольно-кассовых машин (ККМ). Здесь контроль возложен на старших кассиров и на службу безопасности.

#### Регламентация эксплуатации камер хранения

Отсутствие регламентации использования камер хранения для покупателей, расположенных в торговом зале, ведет к их неправомерному применению прежде всего нечестным персоналом. Камеры могут быть использованы для **сокрытия похищенного** товара с целью последующего выноса в свободное от рабочей смены время или сообщниками сотрудника.

Это возможно, когда:

- запасные ключи от ячеек находятся в свободном доступе персонала;
- в конце рабочего дня в ячейках не наводится порядок, закрытые не вскрываются для проверки;
- инвентаризация ключей вечером не производится;
- персоналу не запрещено хранить свои вещи в ячейках камеры хранения.

Не следует сбрасывать со счетов и воров, промышленяющих **кражами вещей** покупателей из камер хранения. Эта проблема рождает большое количество конфликтных ситуаций между пострадавшими и администрацией магазина, приводящих к уходу клиентов к конкурентам.

Для такого консервативного оборудования сложно придумать что-либо новаторское, хотя бы частично решающее проблемы незаконного использования камер хранения или воровства из них. Некоторые предприятия начали применять ячейки с прозрачными плексигласовыми дверцами, что, с одной стороны, упрощает контроль и антитеррористическую защиту, а с другой — позволяет вора совершить безошибочный выбор предмета преступления. Многие идут по стопам западных маркетов и предлагают запаивать сумки в герметичные пакеты перед входом в торговый зал, что, в общем-то, удорожает покупки. Повышает стоимость вопроса и наличие сервиса по приему и выдаче сумок специальным сотрудником, однако такой сервис рассматривается, скорее всего, как имиджевая составляющая.



Очевидно, что, несмотря на эти ухищрения, вопрос все равно нуждается в регламентации через правила эксплуатации камер хранения, подготавливаемые руководителем объекта совместно с менеджером по безопасности.

Ограничение проведения неформальных мероприятий на территории объекта

Это одно из правил внутриобъектового режима, которое имеет прямое отношение к регламентации внутреннего трудового распорядка для любых объектов торгового предприятия.

Запрещение устраивать несанкционированные руководством неформальные мероприятия, в том числе с употреблением алкогольных напитков, должно соблюдаться неукоснительно, а любое отступление — жестко караться. Если такого запрещения не существует — коллектив магазина рискует погрязнуть в интригах и ссорах, не говоря уже о банальном воровстве товара (для распития и закуски). Миф о том, что такие мероприятия сплачивают членов подразделения, очень быстро развеивается.

Контроль ограничения проведения неформальных мероприятий на территории объекта основывается на требованиях правил внутреннего трудового распорядка. Возлагается этот контроль, несомненно, на линейных менеджеров, а со стороны безопасности — на специалистов по безопасности среднего звена, которые организуют его через сотрудников на объекте.

Отступления от запрещения возможны только в рамках письменного санкционирования со стороны генерального директора с предварительным уведомлением руководителем подразделения менеджера по безопасности.

Медицинское обеспечение деятельности и выполнение санитарных правил

Исполнение требований медицинского обеспечения, особенно в продуктовой и парфюмерной рознице и фармации, имеет крайне важное значение для функционирования объекта. Основные правила также прописываются в ПВТР или отдельном документе и частично включаются в должностные инструкции торговых работников, от периодичности прохождения осмотров и переоформления медицинских книжек вплоть до **сокрытия** места работы при инфекционных болезнях.

Проверка исполнения санитарных правил и процедур также считается стандартной контрольной операцией, в рамках которой все

субъекты контроля обязаны знать и соблюдать правила медицинского обеспечения деятельности в соответствии с профильными документами.

Кроме того, учитывая возможное наличие на объекте зоны приготовления продуктов, столовой и пищевого производства, данный аспект требует организации дополнительного независимого контроля со стороны менеджера по безопасности.

#### Использование рабочего времени

Контроль использования рабочего времени персоналом вообще является прерогативой линейных менеджеров, а как специальная мера — находится в компетенции службы безопасности. Ведь наличие **бездельничающего персонала** свидетельствует либо о его избытке, либо о неравномерной загрузке, а наличие свободного времени у работника негативно отражается на уровне потерь, ведь у него есть время не только придумать, как вынести товар, но и осуществить намеченное. А если не у него одного незанятое время?

Еще одна цель контроля за использованием рабочего времени сотрудников — предотвращение довольно распространенных злоупотреблений со стороны лиц, занимающихся начислением и выдачей заработной платы персоналу.

В связи с тем что такая практика существует, необходимо иметь возможность периодически проверять соответствие фактически отработанного времени сотрудников начисляемой зарплате. Такая возможность закладывается при использовании учета прибытия и убытия сотрудников. Любая жалоба работника о неправильном начислении подлежит проверке с использованием данного учета. Таким образом можно сопоставить данные, указанные в **табеле**, с фактическим состоянием дел. Особенно это касается конфликтов при учете так называемых **переработок**. Лица, имеющие отношения к учету рабочего времени, информируются о такого рода проверках.

Ликвидировать подобные возможности для мошенничества можно, разделив функции начисления и выдачи денег между разными сотрудниками, а еще лучше — между разными подразделениями (сбытовым и бухгалтерским). Значительное содействие в объективной фиксации фактов и времени прихода на работу и ухода с работы окажет любая нормальная электронная система учета и контроля доступа, не говоря уже об элементарных журналах учета.

### **Включения в должностные обязанности, связанные с обеспечением торговой безопасности**

Кроме включения требований и правил обеспечения различных аспектов торговой безопасности в основные регламентирующие документы (ПВТР, иные правила и положения), с которыми, безусловно, каждый работник знакомится под роспись, обязанности в этой части по отношению к различным должностям закрепляются непосредственно в должностных инструкциях всего персонала:

- для **администрации** и руководства — обязанности по установлению и контролю правил предотвращения потерь подчиненным персоналом, вынесению санкций за допущенные нарушения;
- для **торгового персонала** — обязанности по четкому следованию установленным правилам безопасности и сохранности имущества, применению режимных и иных ограничений;
- для **сотрудников** службы безопасности — обязанности по организации и контролю любых процедур, объектов и субъектов, режимов и ограничений с целью торговой безопасности.

Установление соответствующих правил режима и контроля для персонала играет важную роль и несет в себе ряд задач в области торговой безопасности.

- Это, безусловно, обучение сотрудников этим правилам. Откуда они еще узнают об этих регламентах, если только не прочитают и не распишутся?
- Требование выполнения правил.
- Установление контроля за их исполнением.
- Описание санкций за нарушение этих процедур.

Но должно быть еще и выгодно исполнять установленные процедуры, а для этого разрабатываются и применяются соответствующие системы стимулирования.

## **2. 8. Стимулирование торгового персонала на активную деятельность по снижению потерь**

Представляется принципиально важным, чтобы руководители и сотрудники, от которых напрямую зависит уровень потерь от недостатков, брака и пр., наравне с достижением сбытовых и иных показателей были заинтересованы также в **активном снижении потерь**. В противном случае никто из них никогда не будет стремиться к подобного рода действиям.

Именно поэтому наличие в том числе для торгового персонала стимулов снижения потерь представляется неотъемлемой частью общей системы мотивации в компании.

Глобально любая «правильная» система мотивации должна решать следующие **задачи**:

- **привлечение** кандидатов в компанию;
- повышение **качества** работы;
- достижение профессиональных **результатов**;
- **удержание** достойных работников как можно дольше.

Мы же должны дополнить эту систему еще одним элементом:

- снижение потерь.

Создавая или модернизируя систему мотивации, необходимо учитывать все эти составляющие.

### **Материальное стимулирование**

Вспомним, что работник не будет воровать тогда, когда в числе прочего ему будет **выгодно этого не делать**. То есть надо сделать привлекательной такую систему, когда следствием отсутствия или низкого уровня потерь становится повышение дохода каждого работника. И тогда для повышения личного дохода работники будут заботиться о собственности работодателя, не нанося потери.

С этой целью система торговой безопасности должна предусматривать включение в общий порядок материального стимулирования как критериев оценки, так и основной шкалы «вознаграждение/ответственность» за результаты деятельности в данном направлении по каждой должности.

Для примера на диаграмме представлены составляющие дохода торгового работника, а за 100% взят максимум его текущего заработка. При этом под минимумом подразумевается тот оклад, который он бы гарантированно **получал** (а не зарабатывал) при отсутствии премий. Здесь видно, что работник оказывает примерно такое же (по размеру премии порядка 15-20%) влияние на снижение потерь, как, скажем, и на сбытовой результат (рис. 2. 1).

Пропорции указанных составляющих столбика дохода могут быть различны. Очевидно, что вклад в доход премии за сбытовой результат будет выше, чем за низкие потери. Хотя, справедливости же ради отметим, что простой работник имеет не очень много возможностей увеличения товарооборота, если не сказать больше, а вот возможностей снижения потерь у него уйма — пресечение воровства покупателями и коллегами, бережное отношение к товару и соблюдение условий хранения и размещения и, наконец, не воровать бы самому.

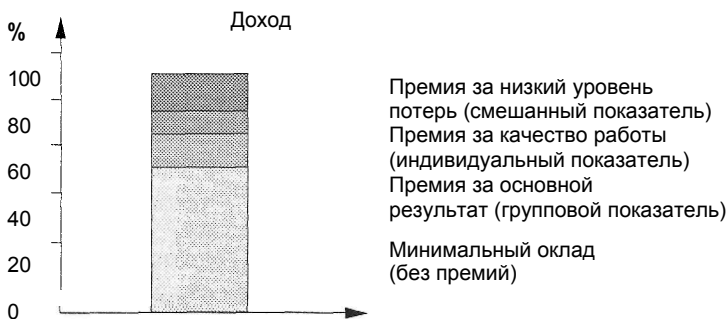


Рис. 2.1

В настоящее время прослеживается тенденция увеличения переменной части в общем доходе. Так, если несколько лет назад средний доход работника был всего на 5-10% выше оклада, то сейчас отношение оклада и премий выглядит как 70/30, а местами и 60/40%.

Кроме премии, зависящей от отношения текущего уровня потерь к нормативу, то есть заранее установленному ориентиру, любой сотрудник может получить премии за задержание покупателя-вора или даже другого сотрудника при попытке хищения.

Система стимулирования также предусматривает, что при увеличении уровня потерь работники не только не получают эту премию, но и что к ним применяются некоторые условия материальной ответственности, то есть итоговый доход может быть меньше минимального оклада.

Кроме указанных составляющих дохода могут быть рассмотрены также различного рода товарные бонусы, продажи товаров по скидкам и т. п.

Таким образом, несмотря на представленную модель структуры доходов сотрудников, система материальной мотивации в каждой компании была, есть и будет своя, индивидуальная. Сколько торговых фирм, столько и вариантов стимулирования. И похоже, унификация здесь не нужна, а даже и вредна. Именно поэтому для освещения столь важного с точки зрения торговой безопасности аспекта мы уделили совсем немного места, акцентируя все же внимание на зависимости конечного дохода от уровня потерь.

### Нематериальное стимулирование

Безусловно, одним только материальным (монетарным) стимулированием практически невозможно достичь лояльного отношения работников к собственности работодателя: вспомним принципы, изложенные ранее (доверие, признание, развитие и поддержка).

Существует ряд важных моментов, связанных с воздействием на торговый персонал с целью проведения им осознанной деятельности на снижение потерь. Нужно добиться, чтобы персонал осознал собственную значимость для руководства, а также создать обстановку, когда невозможно безнаказанно своровать.

Для организации такого воздействия администрации торгового объекта рекомендуется обратить пристальное внимание на целенаправленную работу по следующим блокам:

- Обеспечение **достойных условий** работы:
  - подходящие бытовые условия;
  - исполнение процедур охраны труда;
  - забота о собственности персонала (хранение личных вещей, предоставление места для автомобиля и т. п.).
- Обеспечение уверенности в **справедливости оплаты** труда:
  - прозрачная и понятная система оценки (критерии однозначны, подходы описаны);
  - адекватная система поощрений и взысканий.
- Обеспечение условий **взаимного контроля**:
  - через перекрестный контроль, закрепленный в должностных инструкциях;
  - через взаимный контроль операций товародвижения в точках перехода ответственности.
- Создание должной системы ответственности:
  - быстрое, неотвратимое и жесткое наказание;
  - эффективная дисциплинарная практика;
  - публичность наказаний.
- Иллюстрации **примера и уважения** со стороны администрации.
- Обеспечение **выявления воров** через работу с коллективом:
  - воспитательная работа, проводимая руководителями подразделений;
  - реальная коллективная материальная ответственность (с соответствующим документированием и обоснованием размеров возмещений);
  - развитие коллективного выражения неприятия воровства (порицание на собраниях трудовых коллективов).
- Управление **положительной мотивацией** через «утки» и слухи, функционирование «линии доверия» (подробнее в главе «Информация как ресурс в системе предотвращения потерь»).

- Декларация и иллюстрация **силовой поддержки** работников со стороны компании:
  - в случае возникновения в жизни и быту форс-мажорных обстоятельств;
  - для защиты персонала на территории магазина.
- Создание **заинтересованности** во взаимодействии работников с руководством и службой безопасности.

Все перечисленное, без сомнения, имеет отношение к формированию и поддержанию лояльности персонала, о чем мы ранее уже упоминали. Вопрос сложный и так же, как и при построении системы материального стимулирования, в каждой компании решается по-своему, если вообще об этом кто-нибудь задумывается столь глубоко. В то же время повторим еще раз, что вопрос этот **ключевой** для полного решения проблем с потерями. Но на данный момент, кроме перечисленного в этой книге плюс целенаправленного зомбирования, не существует универсальных советов по зарождению полной лояльности, ведь каждая компания — субъект со своими традициями и обычаями, историей и легендами, своим совершенно особенным руководителем с его идеологией и пониманием происходящего. И понятно, что решение у каждого будет свое.

## Глава 3

### ПОКУПАТЕЛИ КАК ИСТОЧНИК ПРИЧИНЕНИЯ УЩЕРБА

---

В отсутствии покупателей есть только одно преимущество — сотрудникам больше не на кого взыскать вину за недостатки.

По поводу поведения покупателей в магазине написаны тонны книг (в подавляющем большинстве — западных), как правило, затрагивающих вопросы маркетинга. В них покупатели представлены в виде кошечек, и главный вопрос, который заботит авторов, — как грамотно и элегантно эти бумажники и кошечки «раскрутить на покупки, да еще и не один раз (это называется «лояльность покупателей»)). Проведение иностранных покупателей с точки зрения воровства исследовано меньше, но также в достаточной степени. И в принципе, наши воры мало чем отличаются от них — те же профессионалы и те же любители.

Здесь мы не будем вести речь о **ворах-профессионалах**, поскольку, во-первых, целенаправленное противодействие им стоит больше, чем профессионально «уведенный» товар; во-вторых, существующие на сегодняшний день традиционные технологии технической защиты против них пока еще малоэффективны; в-третьих, их «профсоюз», к счастью, пока еще малочислен (хотя, по нашим данным, количество «школ» подготовки магазинных воров значительно увеличилось за последние годы).

Противодействие профессионалам будет эффективным только тогда, когда (не говоря о политических и социальных факторах) случится следующее:

- произойдут позитивные изменения в уголовном законодательстве и будет снижен порог между административным правонарушением и преступлением, ужесточится наказание за кражу и параллельно за скупку-продажу краденого имущества;
- наша доблестная милиция вместо поиска просроченного товара в торговом зале (на что есть другие службы) всерьез озаботится этим видом преступности;
- будут найдены революционно новые технические методы защиты товара;
- будут активно применяться методы целенаправленного психологического воздействия на воров.



Кроме непосредственно магазинных воров убытки имиджу торговых объектов причиняют и криминальные группы, промышляющие преступлениями в отношении самих покупателей, — «барсеточники», карманники, угонщики автомобилей и т. п.

Очень подробно о ворах-«покупателях» будет рассказано в следующих книгах, а в этой главе мы в основном будем говорить о более многочисленной армии воришек-любителей из числа лиц, пришедших в магазин. Назовем их «ворователи». Они наносят ущерб, больший по размеру (и намного более широкий по ассортименту), чем профессионалы, предпочитающие красть определенный дорогой товар на продажу. Ядро этой армии составляют остро нуждающиеся (и не только в продуктах питания, но и, например, в наркотиках и медикаментах) пожилые люди и люмпены, а также подростки и дети. Иногда их называют «забывчивыми» покупателями, и это справедливо, если иметь ввиду то, что они забыли закон и совесть.

### **3. 1. Основные способы нанесения ущерба покупателями**

На схеме (см. рис. 3. 1) проиллюстрированы основные способы нанесения ущерба «покупателями», осуществляемые как самостоятельно, так и в сговоре и даже группами. Вероятно, здесь нет необходимости в деталях рассматривать каждый из способов, потому что все они достаточно хорошо известны даже неспециалистам. Полный же набор способов бесконечен, а арсенал инструментов для воровства настолько широк, что фантазии не хватит. В то же время практика показывает, что оригинальность в выборе способов и инструментов проявляют в основном профессионалы, а большинство хищений совершается элементарными «дедовскими» методами, в основном и нашедшими отражение в этой схеме.

### **3. 2. Стимулирование покупателей на отказ от нанесения ущерба**

При решении проблемы воровства покупателей стоит воспользоваться подходом, уже примененным нами по отношению к персоналу. Речь идет о работе по двум направлениям — сокращения возможностей нанесения ущерба покупателями и воздействия на причины, толкающие на совершение хищений.

Что можно сказать о возможностях после того, как мы предоставили покупателям полный доступ к товару, — бери, не хочу! Уже ничего. Ничего, кроме того, чтобы с точки зрения потенциальных потерь хотя бы правильно размещать товар и торговое оборудование.

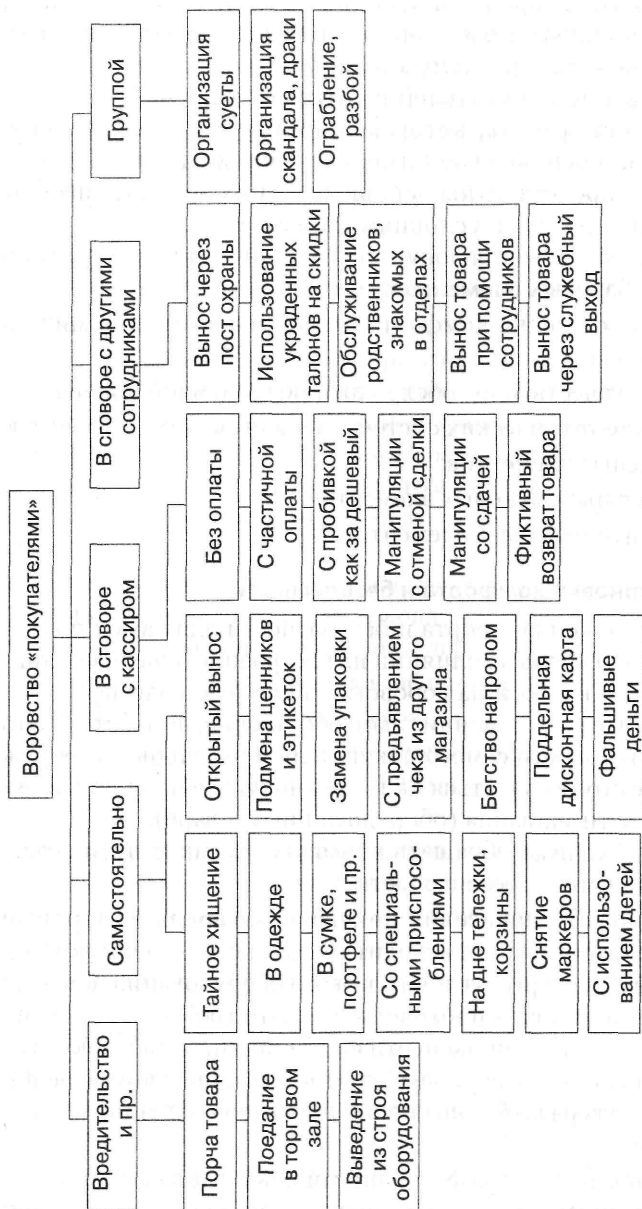


Рис. 3.1

Воздействия же на причины более разнообразны. И уместно здесь говорить не о причинах, а о желаниях. Точнее, о воздействии на желание нанести ущерб конкретному магазину.

Стимулирование покупателей на отказ от хищений — серьезная целенаправленная работа, которая инициируется менеджером по безопасности и в основе своей имеет стройную систему стимулов. В этом разделе представлены основные из них, которые необходимо только адаптировать к условиям магазина.

Система стимулирования покупателей на снижение потерь состоит из нескольких **базовых элементов**:

- создание обстановки комфорта и безопасности для самих покупателей;
- быстрое и качественное обслуживание претензий покупателей;
- применение технических систем, удерживающих от воровства:
- визуальных элементов;
- специальных звуковых элементов;
- иных антикражевых элементов.

### **Создание обстановки комфорта и безопасности**

Создание обстановки комфорта и безопасности для самих покупателей играет важную роль во влиянии на настроение определенной части покупателей и настрой на воровство. Если руководство торгового объекта не заботится о создании такой обстановки, не заботится о здоровье и о собственности самого покупателя и это видно невооруженным глазом, не стоит надеяться на то, что покупатели будут заботиться о собственности магазина (оборудовании и товаре).

Поэтому необходимо обращать внимание на такие пути создания обстановки комфорта и безопасности, как:

- предотвращение **нанесения покупателям вреда** на территории магазина. Это часто происходит из-за наличия скользких высоких ступеней, острых углов торгового оборудования, неудобства передвижения, узких проходов и т. п. Это требует на этапе ввода объекта специальной экспертизы путей движения покупателей (и их транспорта на парковке) соответствующей комиссией в составе менеджера по безопасности, директора магазина и главного инженера;
- проявление заботы о **собственности покупателя** и в таких мелочах, как чистота в камерах хранения, наличие всегда свободных

ячеек, и в более существенном — охраняемая и освещенная парковка, удобный вход в магазин и т. д.;

- проведение постоянной работы по предотвращению **карманных краж** в магазине и воровства из автомобилей и непременная иллюстрация такой работы в буклетах для покупателей;
- отсутствие очередей у касс, искренне улыбающиеся, приветливые кассиры и т. п. моменты, влияющие на общее отношение покупателя к торговому объекту.

### Быстрое и качественное обслуживание претензий

Покупатель при наличии даже минимально обоснованной, а иногда и вовсе не обоснованной претензии рассчитывает на **быстрое разбирательство** и приемлемое для него решение. В противном случае он остается с сильнейшим привкусом обмана или невнимания к своей персоне, что не добавляет ни хорошей репутации объекту, ни желания покупателю сохранять ценности этого объекта.

С этой целью должны обеспечиваться, в интересах магазина, безусловно:

- быстрый и равноценный **обмен** некачественного товара (условия устанавливаются заранее и доводятся до персонала в виде приказов и распоряжений, до покупателей визуальными средствами);
- наличие доступной **Книги жалоб и предложений**, активное ее использование для «выпуска пара»;
- быстрая работа по жалобам и **претензиям** покупателей (одна из главных задач администратора торгового зала, определяемая в должностной инструкции);
- работа телефонной **«горячей линии»** для покупателей, что также служит задаче «выпуска пара», а также дает шанс администрации магазина выслушивать жалобы и претензии от покупателей, а не от контролирующих органов, в которые эти самые покупатели за неимением других каналов часто обращаются.

### Применение визуальных элементов

Одним из основных путей пресечения хищений ворователями является активное и осознанное применение определенных визуальных элементов с целью воздействия (в том числе на подсознательном уровне) на желание наносить ущерб. Таким образом, возможно удержание от воровства части спонтанно настроенных на это покупателей. Для этого применяются:

- **надписи на кассах** типа «Если вам не выдали чек...», которые часто заставляют покупателей не только забирать чеки, но и самостоятельно сверять их с покупками, уменьшая в итоге возможности для нанесения ущерба со стороны кассиров;
- легкое **тониrowание** (затемнение или зазеркаливание) окон на галереях, выходящих в торговый зал, при их наличии таким образом, чтобы не было явно видно, смотрит ли кто-нибудь в зал или нет;
- декоративные **зеркала**, устанавливаемые не как техническое средство для контроля закрытых зон, а именно как способ создания ощущения большей протяженности проходов, чувства, что в зеркало могут наблюдать как со стороны покупателя, так и с обратной стороны, ощущения «чужих глаз», когда собственное отражение воспринимается как опасность для людей, в мыслях которых присутствует желание совершить криминальное действие;
- форменная **одежда** сотрудников СБ в зале, которая при необходимости разрабатывается специально, также должна служить целям и привлечения и отвлечения внимания; так, например, жилетку контролера можно сделать двухцветной — спереди оранжевой, а сзади — зеленой, и это существенно затруднит вору перед совершением хищения выявление этих сотрудников, не говоря уже о том, что контролеры могут периодически снимать жилетки, сливаясь с покупателями;
- **манекены** в местах, где визуальный контроль затруднен (возможно, в зоне примерочных, продажи одежды как элемент интерьера, например манекен рыбака в зоне рыбных деликатесов, и т. п.), также по общему правилу снижают вероятность совершения хищений в зонах, где они расположены;
- так же влияют и **рекламные** плакаты, на которых фигуры людей изображены в полный рост или изображены лица людей («наблюдатели»), размещенные в подходящих местах;
- **указатели**, таблички и надписи с иллюстрацией расположения и функционирования видеокамер в тех магазинах, где они действительно есть; неплохо также информировать не только о применении видеоконтроля, но и о производимой видеозаписи событий, все это под соусом заботы о безопасности самих покупателей.

Работа по созданию и размещению визуальных элементов с надписями, табличек и прочим ведется с участием менеджера по рекламе, так как они должны быть выдержаны в едином фирменном стиле и иметь определенный формат.

### Регламентация размещения товара с точки зрения предотвращения потерь

Сказав о стимулировании покупателей, то есть об управлении их желаниями в части причинения ущерба, пора напомнить и о возможностях, которые магазин предоставляет для этого. А здесь, так же как и с персоналом, чем меньше возможностей, тем лучше затруднения стимулируют отказ. Имеет смысл обратить внимание на некоторые в достаточной мере известные рекомендации.

Не стоит выставлять дорогостоящие и одновременно **легко переносимые** товары рядом с выходом из магазина.

Выкладка дорогого товара на уровне середины человеческого роста, то есть на уровне карманов, однозначно способствует его потерям.

**Мелкий** не очень дорогой товар при этом допустимо располагать ближе к расчетным узлам или в наиболее контролируемых местах.

В любом случае не выставляйте дорогостоящие товары в торговый зал без надлежащей защиты (запирающиеся и под сигнализацией стеклянные шкафы или холодильники) в слабо контролируемые места. Претензии маркетологов и сбытовиков о снижении продаж при таком размещении дорогого товара принимаются только как объективные выводы из совместно проводимых **замеров реализации** после изучения динамики продаж и потерь.

Обратите также внимание на **освещение** торгового зала, особенно в дальних углах и в зоне расчетных узлов. Аксиомой является предположение о том, что чем ниже уровень освещенности, тем больше пропав из самых темных мест. Следует делать даже более ярко освещенными места расположения товара, который входит в первые 80-100 позиций списка недостатков.

Размещайте **стеллажи** с товаром и другое торговое оборудование так, чтобы они не загромождали торговый зал, обеспечивали свободный проход с инвентарем и хороший перекрестный обзор. Обязательно, чтобы любое место торгового зала просматривалось не менее чем с двух точек.

Не загромождайте зал большими **рекламными** плакатами и информационными стойками — этим вы ограничиваете обзор для контроля. С этой же целью регулируйте высоту оборудования, для дальних и темных углов используйте более низкую выкладку продукции.

Для снижения рисков намеренной замены упаковок товаров покупателями лучше применять **легкоповреждаемые** (с насечкой на отрыв) этикетки с указанием цены, наклеиваемые на единицу продукции, и не наклеивать этикетки на крышки банок во избежание их подмены.

В печати можно встретить и массу других полезных советов, однако, на мой взгляд, универсальных все же нет. Понимание того, что, где и как должно находиться, приходит только после анализа результатов инвентаризаций для каждой товарной позиции в вашем ассортименте и изучения мест выкладки, а выводы могут быть и типовые:

- переместить выше;
- переместить в контролируемую зону (ближе к посту сотрудника СБ, или под видеокамеру, или к путям постоянного движения сотрудников магазина при выходе, скажем, из подсобных помещений, или в кассовую зону и т. п. );
- выделить в отдельную секцию с продавцом или в отдельную зону с консультантом;
- вывести из ассортимента;
- оставить как есть.

### 3. 3. Применение специальных технических систем

Кроме перечисленного более активно применяются особые технические средства антикражевой направленности, обеспечивающие так называемую специальную защиту товара.

По поводу применения любой из технических систем, будь то видеоконтроль, комплексы слежения за кассирами или маркировка товаров специальными метками (датчиками), влияющими на срабатывание «антикражевых» ворот, их продавцы смогут дать вам исчерпывающую информацию. Здесь же возможно изложить в очередной раз собственную позицию автора. Если кратко, она такова — если «технари» смогут доказать вам приемлемую для вашего магазина окупаемость — берите, но не надейтесь, что эти прогнозы сбудутся.

Так и не разрешен застарелый спор автора с некоторыми продавцами антикражевого оборудования о том, что как таковое оно не является средством предотвращения. Ведь очевидно, что технические средства по своему прямому назначению и характеристикам являются только инструментом:

- обнаружения;
- оповещения о попытках хищений;
- фиксации таких событий и не более.

Иногда приводятся аргументы о том, что само наличие камер наблюдения, мониторов, всевозможных датчиков и пр. «отпугивает» потенциальных воров. Да, но не слишком ли затратно обходятся пугала, этикие полнофункциональные муляжи? Кстати, качественно сделан-

ный муляж видеокамеры, да еще и симулирующий работу, стоит всего на 30-40% дешевле работающего элемента, а затраты на установку почти одинаковы.

И все же согласимся, что кроме указанного прямого назначения такие системы имеют отношение также и к визуальному воздействию на удержание от воровства, по крайней мере для большинства покупателей, в частности:

- открытое расположение **видеокамер** и их муляжей (муляжи дают эффект только на фоне работающей системы видеонаблюдения, их количество не должно превышать 30% всех камер);
- применение **зеркал** и **линз** на кассах для предотвращения проноса неоплаченного товара, ниже уровня кассового стола;
- применение специальных **обзорных** зеркал наблюдения различной конфигурации в зале;
- использование технических средств защиты товара (меток, датчиков и пр. ) в антикражевых системах;
- иллюстрация работы сотрудников СБ на системе видеоконтроля, когда рабочее место **оператора** демонстративно расположено так, чтобы его видели покупатели; при этом желательно стекла этого помещения также чуть затемнять или «отзеркаливать».

Уместно будет привести усредненную западную статистику, которая утверждает, что с помощью, например, видеонаблюдения вылавливается один вор из тридцати, а его поимка отпугивает от совершения кражи в данный момент десятих из них. Получается, что остальные девятнадцать вне нашего внимания.

И тем не менее мы рассматриваем возможность, и даже активную, применения различных технических средств антикражевой направленности.

### **Звуковые элементы**

В настоящее время имеются как западные, так и отечественные разработки, связанные не с визуальным, а со звуковым воздействием на человека, решившегося на воровство, по принципу так называемого 25-го аудиокадра.

Само использование «звука» представляет собой транслирование в торговый зал совместно с музыкальным полем легкого шума-шелеста, практически незаметного для слуха и неотделимого от фонового шума самого помещения. Воздействие имеет совершенно целенаправленный характер, поскольку значимо только для лиц, **желающих похи-**



**тить** товар в данный момент в конкретной торговой точке. С одной стороны, такое воздействие несколько нейтрализует это желание, с другой — существенно повышает при этом тревожность злоумышленника: вор начинает проявлять беспокойство, оглядываться и в итоге обнаруживается.

Это значительно более целенаправленное, эффективное и гуманное средство, нежели открыто агрессивные «средства недоверия» по отношению к покупателям типа антикражевых ворот или охранника с дубинкой, обычно играющие на снижение лояльности к магазину и сети в целом. Кроме того, по легкости инсталляции, отсутствию человеческого фактора при применении, минимальности обслуживания и явной эффективности однозначно рентабельнее, нежели традиционные технические средства.

### Средства контроля ситуации

Автор намеренно не использует термин «видеонаблюдение», потому что считаю, что такой метод, как наблюдение за происходящим, в том числе на экранах мониторов, малоэффективен. В этом смысле более результативно участие живого сотрудника СБ в местах торгового зала, где происходит наибольшее количество хищений. Такие места без усилий выявляются после анализа актов инвентаризации. Из них вы увидите, что **20% товаров приносят 80% потерь**, и сможете определить 8-10 мест с наибольшим уровнем риска. Однако чем большую площадь имеет торговый зал, тем более разумно использовать оператора на связи с сотрудниками в зале. Если одна из задач предотвращения потерь — экономное использование ресурсов, тогда можно и без оператора. Много не потеряете.

Существуют различные концепции конфигурирования видеосистем. Многообразие и творчество здесь бесконечно. На практике приходится разрабатывать совершенно индивидуальные, под каждый торговый зал, схемы.

Например, одна из них наиболее эффективна для небольших торговых залов, до 400 м<sup>2</sup>. В рискованных зонах устанавливаются видеокamеры, как правило, в корпусах типа «купол» с затемненным стеклом. Затемнение необходимо для затруднения определения сектора обзора камеры покупателями. Число камер в зале 4-9. При монтаже камер предусматривается возможность легкой переустановки в другие места в радиусе 2-3 м. При этом камеру можно просто переставлять прямо вместе с панелью подвесного потолка и делать это с определенной периодичностью не реже раза в два месяца.

Изображение с камер выводится на мониторы (один или два), которые размещены в зоне кассового узла. С одной стороны, наличие мониторов иллюстрирует покупателям наличие контроля за их поведением, с другой — позволяет наблюдать за ситуацией в зале сотрудникам службы безопасности, пост которых находится у касс. Сотрудник СБ видит, что покупатель взял с полки «рисковый» товар, и уже ждет его у касс. И если в тележке или корзине у этого покупателя нет этого товара, дальнейшие действия сотрудника СБ развиваются по известному сценарию.

Но это не все. В эту же систему входят видеокамеры, расположенные в части подсобных помещений. Одна обязательно в зоне приемки товара. Расследование махинаций или ошибок с поставками проходит очень быстро. Разумеется, видеосистемы огромных магазинов значительно сложнее.

В любом случае одними из функций системы должны быть видеозапись и аудиозапись событий. Кроме того, специальными пиктограммами, исполненными в фирменном стиле магазинов, покупатели информируются о производимой видеозаписи.

Кстати, не вводите себя в заблуждение, что кто-то испугается табличек о присутствии видеокамер при их фактическом отсутствии (например, скрытые). Еще и смеяться будут. И уж совсем некорректны обращения к покупателям типа: «Улыбнитесь, вас снимает скрытая камера». Хотите добиться хоть какого-то эффекта — активнее применяйте символные пиктограммы.

Еще одно «усовершенствование» — для крупных залов и более сложных систем на основе компьютеров. В таких системах камеры имеют возможность «просыпаться» на движения в заданной зоне сектора обзора. Зоны срабатывания настраиваются на конкретные полки или места размещения определенных товаров. При движении в такой зоне камера не только активизирует запись (а запись может быть и постоянно включена), но и вдобавок около нее включается и мигает еще примерно минуту световой маячок, заметный из многих точек торгового зала. На этот-то маячок и реагируют сотрудники службы безопасности, находящиеся в торговом зале, в дальнейшем «ведя» покупателя к кассе.

Вкупе с системой видеоконтроля для расширения сектора обзора и уменьшения мертвых зон могут применяться и зеркала, устанавливаемые на колонны или стены, и тогда камера «всматривается» в изображение нужного поля через отражение в зеркале.

### **Антикражевые ворота**

Применение антикражевых ворот в достаточной степени разъясняется их инсталляторами и не имеет такой свободы устройства, как ви-

деоконтроль. Творчество здесь применимо лишь к местам прикрепления (приклеивания) защитных датчиков, чему следует обучаться дополнительно.

### **Системы доступа и ограничения**

Серьезным должно быть и отношение к различным системам доступа и ограничителям движения. Использование турникетов, калиток одностороннего открывания и прочих направляющих не только способно задать планируемый курс движению потоков покупателей, но и должно пресекать попытки движения в обратном направлении, особенно с товаром.

### **Дополнительные способы воздействия**

Одним из видов визуально-информационного воздействия являются издание и распространение среди покупателей буклетов, проспектов или каталогов товаров по привлекательным ценам, а с точки зрения предотвращения потерь — особенно включение в них определенной краткой и ненавязчивой информации, имеющей отношение к хищениям и иным неприятным фактам. Например, о недавнем случае помощи покупателей при задержании вора, о покупателе, который предложил продавцу войти в сговор, о «свежей» видеозаписи хищения, о том, как администрация магазина наградила бдительного покупателя с твердой гражданской позицией ценным призом, и т. п. Выдерживание подобного материала в нейтральном стиле с легким юмором будет восприниматься вполне позитивно и давать пищу для размышлений.

Кроме того, с целью достижения максимальных результатов в работе по предотвращению потерь, наносимых покупателями, возможно в качестве внештатных специалистов привлечение добровольных помощников. Они набираются под благими предложениями и, возможно, взамен некоторой спонсорской помощи (продуктовых наборов к праздникам и пр. ) из числа местных домовых комитетов, комитетов ветеранов и прочей бдительной «пенсионной» общественности.

Таким образом, арсенал воздействия на возможности и причины нанесения ущерба покупателями достаточно широк, и грамотное комплексное использование его инструментов способно принести результаты. А экономический эффект, который мы получим от использования всех рекомендаций в отношении воров-любителей, мы сможем направить на достойное противодействие ворами-профессионалам.

А если еще в ближайшие годы сформируется сильное лобби на уровне государства и удастся принять ряд серьезных мер как в отно-

шении последствий для магазинных воров, так и в отношении адекватной реакции территориальных органов милиции на запросы розничного бизнеса, то благодарности общества не будет границ.

### 3. 4. Контроль покупателей

В отличие от персонала, где контроль касается и поведения, и ограничений, и запрещений, и исполнения обязанностей, в отношении покупателей в торговом зале возможен только **контроль поведения**. А именно поведения подозрительного, тревожного для наблюдающего. Здесь действуют всего два крупных блока контроля:

- наблюдение за подозрительным поведением покупателей со стороны сотрудников СБ;
- наблюдение за подозрительным поведением покупателей со стороны продавцов и иного персонала.

Контроль покупателей со стороны **сотрудников СБ** начинается с входного контроля на внутреннем посту около входа в магазин, когда сотрудник наблюдает за всеми покупателями и при наличии подозрений докладывает старшему и коллегам, он же требует оставления сумок, портфелей и прочего в камере хранения. При необходимости используется фотоальбом. По общим правилам не допускаются в магазин лица в нетрезвом виде, с товаром, аналогичным продающемуся в магазине, в одежде, которая может испачкать других посетителей, бомжи и т. п. Если клиент попадаете капризный и не желает оставлять вещи в камере хранения, придется его впустить, но контролировать тщательнее. Иногда группы воров используют этот прием для отвлечения ресурсов охраны от основных исполнителей.

Наблюдение за подозрительным поведением покупателей в торговом зале продолжается на нескольких **линиях контроля**, обычно совпадающих с линиями расстановки торгового оборудования, а также на линии расчетно-кассового узла.

На линиях контроля внутри торгового зала сотрудники СБ отслеживают подозрительное поведение покупателя, выявляя признаки, указывающие на попытку воровства. Особому контролю подвергаются углы и плохо освещенные места, а также места расположения дорогого и мелкого ценного товара.

Каждый сотрудник СБ на **инструктаже** перед заступлением на пост получает от своего менеджера дополнительную информацию о товарах или местах, на которые необходимо обратить особое внимание в течение текущей смены, и, разумеется, общие инструкции:

- требовать от покупателей оставлять приносимые с собой вещи в ячейках камеры хранения;
- подвергать тщательной проверке товары, в которых можно спрятать другие товары, более **мелкие**;
- располагаться в таких местах, с которых **видно** не менее чем в двух направлениях;
- не поворачиваться к покупателям **спиной**, исключая случаи провоцирования подозреваемых;
- концентрироваться на покупателях в **мешковатой** или не по сезону одежде, с сумками, объемными пакетами, с **детьми**, колясками и т. п.;
- всем покупателям при встрече взглядами смотреть в **глаза** (здесь действует принцип — если надо предотвратить, помешать краже — смотрите в глаза, если надо задержать с украденным товаром — смотреть в глаза и тем самым обнаруживать свой интерес не следует);
- постоянно **перемещаться** по своей линии контроля, не стоять подолгу на одном месте;
- обращать пристальное внимание на **группы** покупателей (типичное распределение ролей в группе воров — один отвлекает и водит за собой сотрудников СБ или «детективов», другой или даже двое сообщников совершают кражи);
- постоянно. уделять внимание покупателям, находиться с ними **в контакте**;
- наблюдать за **руками** подозрительных лиц;
- обращать внимание на **внезапно** исчезнувший товар на соседней с покупателем полке;
- усиливать бдительность, когда покупатель:
  - **нервно** смотрит по сторонам без особой причины, волнуется;
  - тихо и как бы незаметно **переговаривается** с сообщниками;
  - прячет взгляд или **удивляется** приветствию со стороны персонала;
  - смотрит по сторонам или **оглядывается** назад, отходя от полки с товаром;
  - **отвлекает** персонал во время упаковки (фасовки) товара;
  - **бесцельно** блуждает;
  - держит **открытыми** сумку или портфель или держит их в тележке открытыми клапанами вверх;

- **демонстративно** ходит с фирменным пакетом из другого магазина (якобы содержимое пакета не имеет отношения к вашему магазину).

Контроль покупателей со **стороны продавцов** и иного персонала осуществляется ими в рамках своей деятельности, связанной с выкладкой товара и исполнением прочих обязанностей в зале, при этом торговый персонал обязан также наблюдать за покупателями в зоне их ответственности, сообщая о подозрительных признаках ближайшему сотруднику СБ. Эта задача также включается в должностные инструкции продавцов.

До продавцов доводятся признаки хищений покупателями и проводятся соответствующие **занятия**.

### **3. 5. Пресечение неправомерных действий ворователей**

В идеале, конечно, пресечение воровства покупателем должно заканчиваться уголовным делом и последующим приговором суда. Однако не сопровождение следственных и судебных процедур является основной деятельностью торгового предприятия. Именно поэтому на первый план в работе по пресечению воровства выходит метод предотвращения. Предотвращения действий, которые обычно заканчиваются задержанием вора.

Речь идет о двух различных подходах к общению с лицами, в отношении которых известно, что они готовятся к хищению товара. Первый подход говорит: при наличии в торговом зале субъекта, спрятавшего товар или приготовившего его для выноса иным способом, необходимо, не обнаруживая своего контроля, сопроводить его до выхода из магазина и там уже взять его «тепленьким», то есть задержать.

Второй подход иной: при наличии в торговом зале такого же субъекта обнаружить свои знания о его действиях и соответствующим образом инициировать либо оставление товара, либо его оплату.

В чем же различие? В первом случае мы сосредоточиваем массу ресурсов (охрана, видеонаблюдение, детективы, милиция и пр. ) на одном субъекте для того, чтобы, задержав его, вписать себе в отчетность еще один плюсики. При этом вор при подходе к кассовой линии, и уж тем более у выхода, все тверже укрепляется в мысли, что спрятанное им принадлежит именно ему. А вы бывали в ситуации, когда вам приходилось под чужим давлением отдавать свое? Агрессия, неадекватное поведение, желание отомстить не только торговому объекту, но и

конкретным физическим лицам — неполный перечень эмоций, чувств и желаний, чаще всего затаенных.

Во втором случае продавец или контролер торгового зала, увидев, что ворователь прячет товар или пытается снять защиту, словом, готовится к хищению, обращается к покупателю, например: «Вы знаете, в нашем магазине для вашего удобства товар лучше всего класть в тележку (корзинку), в кармане он может... » далее по смыслу — «вытечь, сломаться, растаять, испачкать жирным и т. п. ». Реакция может быть разной. Некоторые пошлют подальше, и здесь прямой путь продавца к охране, часть смутится и со стыдом выложит товар, отказываясь от своих намерений в данный момент, некоторые стремительно покидают магазин. В любом случае вы избегаете агрессии от появления ощущения «своего» товара. И достигаете цели предотвращения этой потери.

Чаще всего торговые компании идут по первому пути и ставят своей целью только задержания. Но лучше реализовывать оба подхода, когда торговый персонал идет по второму пути, а служба безопасности — по первому.

### **Задержание ворователей за нанесение ущерба**

Задержание покупателей при попытке хищения — необходимая часть деятельности по предотвращению потерь. Задержание должно заканчиваться доставлением задержанного в милицию и **возбуждением** административного или уголовного производства. Вам необходимо разработать детальный алгоритм действий при задержании, в основу которого могут войти указанные далее рекомендации.

При задержании сотрудники СБ должны иметь в виду следующие условия и требования:

- в рамках подготовительной фазы необходимо убедиться, что подозреваемый действительно взял товар и **спрятал** его;
- удостовериться, что подозреваемый не действует в составе **группы**, в противном случае быть более бдительным;
- убедиться, что он **не оплатил** спрятанный товар;
- дожидаться, когда подозреваемый **пройдет** кассовый узел и направится к выходу;
- при однозначном выявлении такого покупателя либо подозреваемого в сговоре с кассиром начинать активную фазу и во взаимодействии с другими сотрудниками СБ или магазина и в присутствии администрации, стараясь не прикасаться, **остановить** его

и предложить заплатить за взятый без оплаты товар или вернуть его в магазин. Сделать это можно напрямую, указав на попытку хищения, но лучше сослаться на пресловутую «забывчивость» покупателя;

- если сотрудник СБ прогнозирует сложности в общении с покупателем при задержании, с целью оценки конфликтности его поведения и склонности к агрессии он может попросить у покупателя чек якобы «для проверки правильности расчета с ним во избежание ошибок», во время которого исподволь наблюдает за признаками тревожности и волнения;
- одновременно при необходимости (подозрение на сговор с кассиром) инициировать **снятие** кассы и проверку кассира;
- при отказе покупателя сделать то, что ему предлагается, **пригласить** его пройти в административное помещение магазина (комнату охраны) для составления акта, во время следования контролировать действия покупателя по «сбросу» похищенного товара;
- при отказе покупателя вызвать милицию и удерживать нарушителя до приезда наряда;
- при согласии — получить похищенное, установить личность и составить акт, при необходимости также вызвать **милицию**;
- во время заключительной фазы факт и обстоятельства задержания, а также сведения о задержанном **зафиксировать** в акте задержания и журнале регистрации задержаний.

Безусловно, в каждом отдельном случае присутствуют свои особенные условия и отклонения от указанного алгоритма, связанные с поведением задерживаемого и правильностью действий СБ и администрации. От того, что представляет собой ворователь, также должно зависеть поведение администрации — ребенок или старушка, тинейджер или дама в шубе, амбал или группа студентов. В любом случае демонстрируются категоричность, уверенность, знание правовых аспектов, вежливость и корректность. Иногда нужно уметь и красиво извиниться, погасив конфликт из-за ошибки.

Ведутся также нескончаемые споры и по поводу дальнейших действий в части **наказания** виновного. В связи с повсеместным нежеланием органов милиции активно участвовать в пресечении воровства покупателями зачастую администрации магазина приходится самостоятельно решать, что делать с задержанным и как его наказать.



По мнению автора, неплохим результатом общения с задержанным будет оставление похищенного товара в магазине (**восстановление нарушенного права**) и оплата его горе-покупателем через кассу (**наказание за совершенное**). Очевидно, что правоведы будут против такого исхода. Но лучше уж такой исход, нежели вымогание от задержанного оплаты в многократном размере. Это уже пахнет самоуправством со стороны администрации, часто сопровождающимся удержанием паспорта, и тут уж наша милиция будет начеку, и здесь ее активности в расследовании этого «преступления» можно будет позавидовать.

Применение **специальных средств** самообороны следует избегать, используя в самых крайних случаях, а лучше не иметь их на постах и вовсе. Если уж что-то и держать, так более подходят для этой цели средства контактного действия, например электрошокеры.

Взаимодействие с органами милиции при задержаниях лучше прорабатывать заранее. Даже если у вас договор на тревожное реагирование с подразделениями вневедомственной охраны, вы никогда не будете уверены в том, что нарушитель доставлен до ближайшего отдела милиции, а не **откупился** по дороге или не был высажен, потому что группе захвата поступил более важный сигнал. Здесь необходимо, во-первых, не только всегда фиксировать факт задержания во внутренней документации магазина, но и оставлять у себя копию милийского протокола задержания; во-вторых, чуть позже звонить в отдел милиции, в который направлен задержанный, и узнавать по книге регистрации лиц, доставленных в отдел, результат доставления и о примененных к задержанному мерах.

### Правовые основы задержаний

При регламентировании задержания во внутренней документации следует иметь в виду правовые основы, изложенные в ст. 35 Конституции России, а также ст. 37 «Необходимая оборона» и ст. 38 «Причинение вреда при задержании лица, совершившего преступление», Уголовного кодекса Российской Федерации.

Конституция Российской Федерации в ст. 35 дает нам четкие основания для защиты своих интересов: «Право **частной собственности** охраняется законом».

В ряде нормативных актов говорится о праве задерживать лиц, подозреваемых в совершении преступления (например, Закон РФ «О милиции»). В ходе задержания возможно применение физической силы, специальных средств и оружия, что может причинить вред

задерживаемому лицу. Однако право на задержание лица, совершившего преступление, в том числе и с причинением ему необходимого для задержания вреда, принадлежит **не только специально уполномоченным** работникам правоохранительных органов, но и любому гражданину.

Положения статьи 38 УК «Причинение вреда при задержании лица, совершившего преступление» применяются в случаях, когда общественно опасное посягательство уже было окончено либо пресечено и вред причиняется лицу, совершившему преступление, исключительно в **целях задержания** его для доставления органам власти и пресечения возможности совершения им нового преступления. Если задержанный преступник оказывает сопротивление и применяет насилие по отношению к лицам, осуществляющим его задержание, то у последних возникает право на необходимую оборону (ст. 37 УК). При этом не является преступлением **причинение вреда** посягающему лицу в состоянии необходимой обороны, то есть при защите личности и прав обороняющегося или других лиц охраняемых законом интересов общества или государства от общественно опасного посягательства, если это посягательство было сопряжено с насилием, опасным для жизни обороняющегося или другого лица, либо с непосредственной угрозой применения такого насилия.

Кроме того, защита от посягательства, не сопряженного с насилием, опасным для жизни обороняющегося или другого лица либо с непосредственной угрозой применения такого насилия, является правомерной, если при этом не было допущено превышения пределов необходимой обороны, то есть умышленных действий, явно не соответствующих характеру и опасности посягательства.

Также напомним, что право на необходимую оборону имеют **в равной мере все лица** независимо от их профессиональной или иной специальной подготовки и служебного положения. Это право принадлежит лицу независимо от возможности избежать общественно опасного посягательства или обратиться за помощью к другим лицам или органам власти.

Таким образом, сотрудники не только службы безопасности, но и самого магазина (и даже покупатели) имеют гражданское право и даже обязанность пресекать преступления, происходящие на их глазах, в том числе с применением в указанных границах физической силы.

Однако, учитывая практику работы милиции при проведении проверок обоснованности действий сотрудников торговой компании, сле-

дует воздерживаться от указаний в должностных инструкциях фраз типа «обязан задерживать», «осматривать» и т. п.

Итак, хотя покупатели и приносят в торговую компанию свои деньги, за что мы должны их лелеять, всегда будут существовать люди, которые не входят в эту славную когорту, которые своими действиями будут доставлять нам проблемы и неприятности, негативно влиять не только на потери магазина, но и на имидж торговой точки. Выявлять нарушителей из общего потока и нейтрализовать желание воровать — вот главная задача при общении с ними.

## Глава 4

### КАССОВЫЙ УЗЕЛ ПРОБЛЕМ

---

Кассовая зона... Кассовый узел... Кассовый проход... Разве хорошее место

так назовут?

Кассиры-операционисты торговых предприятий являются одной из самых рискованных категорий работников магазина, и как минимум с трех точек зрения. Первая — кассиры **чаще других страдают** от ограблений, объектом которых служат деньги. Вторая — кассиры, обслуживающие покупателей, то есть находящиеся «на передовой» продаж, испытывают сильнейшие психологические и гигиенические **перегрузки**. Третья точка зрения, кого бы она ни обижала, — кассиры **чаще других** сотрудников магазина совершают хищения (в частности, денежных средств), а также способствуют кражам товара в сговоре с другими лицами.

Естественно, речь не идет об огульном обвинении всех кассовых работников, а только о нечестных людях, которым работодатели доверили деньги. К сожалению, эта проблема существует и на сегодняшний день стала крайне актуальной.

Она хорошо известна и собственникам, и менеджерам, и самим кассирам. При этом потери от умышленных действий кассиров могут составлять половину и более от всех недостатков. Отдельные кассиры умудряются «зарабатывать» не менее 60-70 тыс. рублей ежемесячно, и это еще не предел. Они активно пользуются не только открыто предоставленными им возможностями и затрудненностью контроля, но и слабостью правовой системы, не боясь попасть в поле зрения правоохранительных органов. Абсолютное большинство кассиров — женщины, некоторые с немалым количеством иждивенцев, что также заранее предопределяет более мягкое отношение правосудия.

Что остается в этой ситуации делать работодателям? Быть более жесткими в отборе на кассовые должности. Выстраивать систему запланированной текучести по этим должностям, чтобы люди не успевали овладеть всеми тайнами хищений. Устанавливать однозначные правила кассовой дисциплины. Применять неформальные методы защиты своих интересов.

#### 4. 1. Основные способы нанесения ущерба кассирами

Объектами хищений со стороны кассиров становятся **деньги** и в меньшей степени **товар**. Деньги могут похищаться как за всю проведенную сделку или операцию, так и за часть покупки, за «лишний» товар (его количество или вес), за невозвращенный товар, на сумму скидок, на разницу в стоимости и т. д., включая, конечно, банальное воровство из кассы. Большинство способов хищений кассир может реализовать самостоятельно, без участия покупателей-сообщников и без сговора с коллегами.

При этом субъектом прямого ущерба не всегда будет сам магазин, примерно в половине случаев именно покупатель будет обманут и, как правило, не досчитается товара, за который уплатил деньги. Здесь уже можно говорить о репутации и имидже магазина. Кроме того, часть незаконных манипуляций кассиров на некоторое время искажает кассовые остатки, что может быть причиной санкций со стороны проверяющих и фискальных органов.

Более половины схем нанесения ущерба самому магазину построено на сговоре с покупателем, иногда — со старшим кассиром, особенно в тех случаях, когда при проведении некоторых операций (аннулирование чека, проведение возврата) требуется санкция или техническое присутствие старшего должностного лица (например, старшего кассира).

#### Хищения товара

Различают **хищения товара** путем элементарной кражи и путем различных манипуляций с содержимым кассового чека.

**Кража** в данном случае — несанкционированный, незаконный вынос неоплаченного товара из магазина тайно или под видом покупки. При этом кассир ничем не отличается от любого другого сотрудника или ворователя, решившегося на этот шаг.

Манипуляции с содержанием чека более изощренны. Первая, простейшая, — так называемый **непроведенный возврат**, когда кассир принимает от покупателя возвращаемый товар и отдает ему деньги за него, но не проводит операцию возврата по кассе, не передает этот товар другим сотрудникам для забраковки, а похищает товар самостоятельно или передавая его «своему» покупателю.

Схема **непогашенный чек** чуть сложнее. Кассир передает сообщнику — покупателю или коллеге, негашенный чек от предыдущих покупателей, сообщник набирает под этот чек товар и проходит с ним через

«свою» кассу, имитируя совместно с кассиром расчет. Внешне все очень даже пристойно выглядит.

Схемы хищений товара на основе изменений содержания кассового чека в пользу кассира связаны с внесением таких трансформаций в состав операций, которые уменьшают итоговую сумму к оплате, — уменьшение количества товара в позиции (пробивается вместо трех выносимых бутылок водки одна бутылка), уменьшение количества позиций товара в чеке (какие-то позиции вообще не пробиваются), уменьшение веса или объема товара (вместо литровой бутылки водки пробивается чекушка), а также пробитие дешевого товара вместо дорогого (вместо выносимого дорогого кофе пробивается более дешевый его сорт).

Все эти незаконные операции приводят к тому, что кассиры в сговоре с сообщниками похищают из магазина товар на довольно крупные суммы. Причем зачастую не только для домашнего употребления, но и для продажи на рынках, специализируясь при этом на какой-либо одной товарной группе.

### **Хищения денежных средств**

Хищения **денежных средств** более интересны. Даже такой простой вид хищения денег кассиром, как кража, осуществляется двумя способами. Кассир элементарно ворует деньги из кассы, самостоятельно вынося их, или при более развитой системе контроля передает «заработанные» деньги сообщнику-покупателю под видом сдачи. Иногда сумма такой сдачи очень внушительна, поэтому мы назвали ее **«суперсдача»**. Передача денег для выноса может производиться и через «своих» сотрудников службы безопасности, не подверженных «выходному» досмотру.

Следующая категория незаконных операций — манипуляции с содержанием чека, не связанные с изменением итоговой суммы сделки. Это фиктивный возврат, непробитие или аннулирование чека.

При **фиктивном возврате**, используя момент бесконтрольности, кассир проводит по кассе несуществующий возврат, изымает из денежного ящика деньги на сумму проведенного возврата и присваивает их. При этом, конечно же, никакой товар в магазин не возвращается и получается двойной убыток — ни денег, ни товара.

**Непробитие** чека — довольно распространенная схема, когда кассир получает с покупателя деньги за покупки, не оформляет сделку по кассе, а деньги присваивает. При этом, конечно, покупатель не получает свой чек. Таким образом, расхождения по кассе будут отсутствовать.

**Аннулирование** чека проводится путем отмены сделки после расчета с покупателем и присвоения полученных с него денег. Нет сделки — нет денег. Успешное совершение этого способа зависит и от применяемых мер контроля, и от полноты отражения всех операций в протоколе работы конкретной ККМ, и от других факторов.

Эти махинации возможны в том случае, если для их совершения не требуется дополнительное разрешение или присутствие старшего кассира или контролера, хотя могут осуществляться и в сговоре с ними.

Следующая группа незаконных операций также связана с уменьшением либо с увеличением итоговой суммы сделки в пользу, конечно же, кассира.

**Уменьшение итога** сродни предыдущим операциям и связано с не пробитием или с отменой одной или нескольких позиций товара в чеке. Кассир не пробивает в чеке часть товара или отменяет эти позиции, но деньги с покупателя получает полностью и присваивает эту «сэкономленную» сумму. Субъектом ущерба здесь становится магазин.

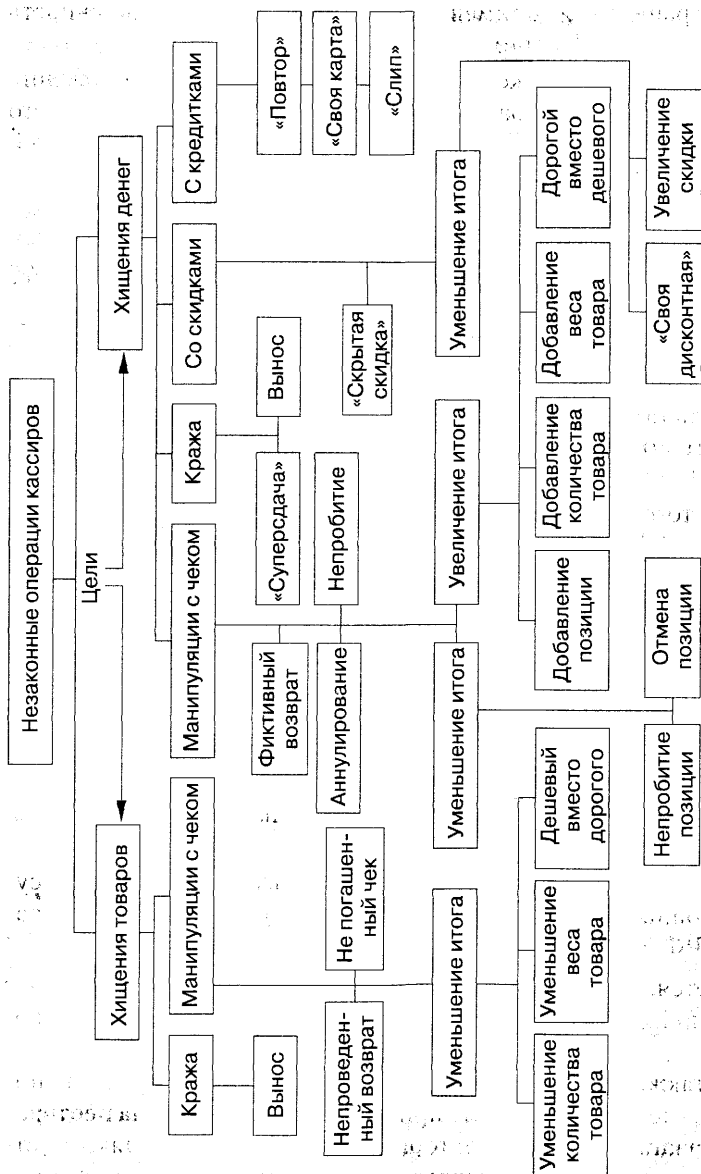
А вот схемы хищения денег с помощью **увеличения итоговой суммы** сделки наносят ущерб уже покупателю, это так называемый классический обсчет. Такие схемы основаны на добавлении в содержание чека того, что покупатель не приобретает: увеличение количества товара, добавление одной или нескольких позиций, увеличение веса весового товара, а также пробитие дорогого товара вместо приобретенного дешевого. Разумеется, невнимательный покупатель платит полную итоговую сумму, а кассир присваивает деньги за тот самый «лишний» товар, и все шито-крыто.

Другие группы способов хищений кассирами менее распространены и имеют место там, где существуют продажи со скидками или по дисконтным картам, а также при расчетах по кредитным картам. Основные способы хищений кассирами приведены на рис. 4. 1.

Мы знаем, что кассиры являются чуть ли не основными источниками причинения потерь магазинам, что кассирам известны десятки способов, как это сделать, и еще нам предстоит узнать, что это наименее контролируемая категория персонала, несмотря на все наши уловки и ухищрения. Все бесполезно? Отнюдь. В наших силах максимально сократить возможности хищений кассирами.

## 4. 2. Включение кассиров в систему торговой безопасности

Предотвращение многочисленных потенциальных нарушений кассирами начинается с их отбора и назначения на эту материально очень и очень ответственную должность.



**Рис. 4.1**



В торговой компании должны существовать и неукоснительно соблюдаться ограничения, применяемые к кандидатам на должность кассовых работников. Например:

- **место жительства** может быть удалено от места расположения торгового объекта на расстояние 3-4 остановок общественного транспорта (для уменьшения рисков привлечения в сообщники родственников и знакомых);
- желательно, чтобы количество **иждивенцев** не превышало 2 человек;
- обязательна постоянная и долговременная **регистрация** по месту жительства в вашем городе или близлежащей области;
- аккуратно стоит относиться и к привлечению к кассовой работе выходцев из известных своей «беспокойностью» регионов;
- обязательно от руководства СБ с места предыдущей работы должен быть получен отзыв о безопасности работы данного кандидата;
- и кроме того, нежелателен **опыт работы** кассиром.

Все эти вопросы отрабатываются при составлении описания вакансии на данную должность, на основании которого и ведется привлечение кандидатов на работу.

Кандидаты на должность кассиров обязательно проходят предварительный инструктаж в СБ, где им, кроме всего прочего, доводятся под роспись:

- правила кассовой дисциплины, принятые в компании;
- условия дисциплинарной, материальной и уголовной ответственности за нарушения кассовой дисциплины, в том числе за недостачи;
- распоряжения по данной тематике (о наказании их коллег, о существующих уголовных делах на кассиров, об увольнении по статье ТК РФ «за недоверие» и т. п. ).

И разумеется, все принятые на должности кассиров подписывают договор о самой полной индивидуальной материальной ответственности.

Обратим также внимание на то, что в отношении кассиров, как никого другого, следует однозначно придерживаться **принципа неотвратимости наказания**. Часто директора магазинов не применяют жестких и адекватных санкций по выявленным и зафиксированным фактам нанесения ущерба, мотивируя это сохранением кадров, потенциаль-

ным кратковременным снижением выручки и т. п. Это неумолимо приводит к тому, что и виновные работники, и их коллеги в большинстве случаев не отказываются от следующих попыток совершения хищений и наносят все больший ущерб.

#### **4. 3. Снижение рисков нанесения ущерба нечестными кассирами**

Говоря о принципе неотвратимости наказания, ранее мы уже начали перечислять условия, при которых крайне затруднены или вовсе невозможны хищения кассирами в магазине:

- наличие современных систем учета, кассовых модулей и программ и при этом снятие итоговых отчетов с контрольно-кассовых машин происходит ежедневно;
- сотрудники СБ в районе расчетно-кассового узла (РКУ) должны обладать хорошими навыками визуального наблюдения, иметь навыки оперативной работы, нормальное зрение и аналитические способности;
- неотъемлемым элементом эффективности является качественная регламентация и четкое соблюдение кассирами должностных инструкций, запретов и ограничений. Это необходимо для того, чтобы можно было четко и однозначно отделить признаки нарушения от элементарной халатности вследствие отсутствия регламентирующих норм;
- регламентированы правила проведения инкассации и снятия касс, а также обязанности сотрудников СБ в части контроля кассовых операций и обеспечения безопасности денежных средств в целом;
- у сотрудников СБ в зоне РКУ должны быть полномочия давать указания кассирам по внезапному снятию касс;
- дополнительным и очень важным правом некоторых сотрудников СБ должен быть доступ к соответствующей их задачам части системы учета, кассовым системам, данным инвентаризаций для более полного анализа работы того или иного кассира за определенный период времени, для анализа результатов инвентаризации по группам товаров, наиболее подверженным хищениям, и т. д.;
- с целью прогнозирования относительной вероятности нанесения ущерба конкретными кассирами и другими сотрудниками, принимающими участие в кассовых операциях, у сотрудников СБ среднего уровня должен быть доступ самостоятельно или через

непосредственное руководство к личным делам и другим персональным данным работников торгового объекта.

Все эти условия в комплексе с процедурами отбора и найма специалистов на должности, связанные с кассовой работой, при соответствующем серьезном подходе позволяют наладить целую систему противодействия и снижения рисков воровства кассирами.

#### 4. 4. Кассовая дисциплина

Кассовая дисциплина с точки зрения торговой безопасности — это свод режимов, правил и ограничений, обязательных для соблюдения кассовыми работниками. Это с одной стороны. С другой стороны, правила кассовой дисциплины должны быть организованы и сформулированы таким образом, чтобы их нарушение явно свидетельствовало о наличии умысла, а не ошибки.

##### Правила кассовой дисциплины

Регламентация кассовой дисциплины для работников бухгалтерии и всех сотрудников, получающих деньги по разовым документам, в том числе под отчет, указана в нормах действующего законодательства, а именно в «Порядке ведения кассовых операций в РФ», и в дополнительном обосновании не нуждается.

Финансовому директору и главному бухгалтеру необходимо наладить строгий контроль за исполнением установленных процедур с учетом локальных изменений.

В рамках условий предотвращения потерь более критичной является регламентация кассовой дисциплины при работе на ККМ (контрольно-кассовом оборудовании, ККО), особенно в части **ограничений и запрещений**.

Частично требования содержатся в Типовых правилах эксплуатации ККМ (п. 4. 7) и должны быть внесены в должностные инструкции кассиров ККМ. Этими правилами кассирам **запрещается**:

- работать **без контрольной** ленты или склеивать ее в местах обрыва;
- допускать **посторонних** лиц в помещение кассы к кассовой машине, кроме директора предприятия, его заместителя, бухгалтера, старшего кассира и с их разрешения технического специалиста или контролирующее лицо для проверки кассы;
- **покидать** кассовую кабину без уведомления администрации и не отключив кассовую машину, не закрыв на ключ кассовую каби-

ну, кассовую машину. В случае необходимости покинуть кассовую кабину все ключи (от кабины, рабочий ключ от кассовой машины и денежного ящика) должны находиться у кассира;

- самостоятельно вносить **изменения** в программу работы кассового терминала (для чего последний должен иметь защиту от несанкционированного доступа);
- иметь в кассе **личные** деньги и деньги, не учтенные через кассовую машину (кроме денег, выданных перед началом работы).

Кроме того, необходимо в обязательном порядке гасить чеки.

Для повышения ответственности за нарушения кассовой дисциплины, установления отличий несанкционированных (незаконных) операций от ошибок и обеспечения сохранности денежных средств могут (должны) устанавливаться внутрифирменные ограничения, которыми кассирам также **запрещается**:

- **выключать питание** элементов оборудования кассовой кабины во время проведения операций. При приеме рабочего места в начале дня кассир обязан убедиться в том, что конструктивные элементы оборудования расположены таким образом, что их невозможно привести в действие случайно;
- осуществлять **самостоятельно** операции, требующие участия старшего кассира или администратора (отмена (аннулирование) чека, проведение возврата, изменение скидки и т. д.);
- применять кассиром **атрибуты** старшего кассира (ключи или пароли). В случае если эти атрибуты переданы кассиру старшим кассиром в нарушение установленных правил, ответственность несет также старший кассир (иное должностное лицо, виновное в этом);
- иметь на рабочем месте **посторонние** предметы, кроме утвержденного перечня;
- обслуживать **родственников** и знакомых, в данном случае кассиру следует корректно и вежливо попросить их перейти в другую кассу;
- **не выдавать** покупателям чеки;
- вводить покупателей в **заблуждение** относительно цены, суммы, веса и количества товаров, размера сдачи и других параметров сделки;
- **отменять** товарные позиции в чеке без наличия на то законных оснований, в том числе путем использования функции «исправление»;

- **покидать** и отсутствовать на рабочем месте без уважительной причины и без разрешения;
- **не закрывать** денежный ящик после осуществления каждой сделки;
- самостоятельно без разрешения старшего кассира **пересчитывать** деньги в кассе;
- самостоятельно без сопровождения сотрудника СБ **перемещать** деньги в главную кассу, а также нарушать другие правила проведения инкассации;
- халатно относиться к приспособлениям для подачи **тревожных** сигналов в случае попытки ограбления, находящимся в кассовой кабине, при нарушении исправности немедленно докладывать старшему кассиру;
- предоставлять покупателю или сотруднику **скидку**, большую, чем положено, в том числе путем незаконного использования дисконтных карт;
- нарушать установленный порядок проведения **возврата и обмена** некачественного товара;
- нарушать установленный порядок продажи товара **сотрудникам**;
- нарушать установленный порядок **предъявления** наличных денежных средств при приходе и уходе с работы;
- систематически превышать установленный на торговом предприятии допустимый **лимит** расхождений по кассе.

Напомним, что по общему правилу нарушение указанных норм кассовой дисциплины невозможно без **осознанных действий** со стороны кассира, что должно свидетельствовать об умышленном, а не ошибочном нанесении ущерба магазину. Факт выявления любого из нарушений должен приводить к ревизии наличных денежных средств, то есть к тому, что обычно называется контрольным **снятием** кассы.

При выявлении и фиксации нарушений к виновным лицам применяются различные степени и виды ответственности (материальная, дисциплинарная, административная, уголовная) в порядке, установленном в торговой организации.

Правила в полном объеме доводятся под роспись до вновь принятых на работу кассиров ККМ при инструктаже в СБ, а также старшим кассиром при выходе нового кассира на первую смену. Напоминание о соблюдении правил производится старшим кассиром в начале каждого рабочего дня.

Разумеется, знание всех этих правил обязательно также для лиц, в обязанности которых входит выявление и фиксация нарушений кассовой дисциплины, а именно для сотрудников СБ и руководящего персонала магазина.

Текущий контроль за исполнением правил возлагается на сотрудников СБ. Персональный контроль за квалификацией кассиров, осуществлением кассовых операций, нарушениями и ошибками со стороны кассиров возлагается на старших кассиров магазинов, которые несут ответственность за правильность действий подчиненных и сокрытие допущенных ими нарушений, что также, к сожалению, не является редкостью.

Любое нарушение при осуществлении кассовых операций немедленно после **разбирательства** фиксируется сотрудником СБ, как правило, в журнале контроля кассовой дисциплины. Любая операция, требующая участия старшего кассира (менеджера), в том числе «зависание» кассы и пр., также фиксируется в журнале контроля кассовой дисциплины, а возвраты от покупателей — в отдельном журнале учета возвратов. Также в журнале контроля фиксируются результаты всех снятий касс. Контроль ведения журналов и анализ их содержания по каждому кассовому работнику возлагаются непосредственно на менеджера СБ. Ведение журналов возможно также в электронном виде, если программный кассовый модуль имеет подобные функции.

#### **4. 5. Контроль соблюдения правил кассовой дисциплины**

Применение контрольно-кассового оборудования и дополнительного оснащения кассовой кабины с точки зрения предотвращения потерь должно подвергаться постоянному пристальному контролю. Основная нагрузка по контролю кассовых операций возлагается на сотрудников СБ, находящихся в зоне РКУ или контролирующих эту территорию дистанционно с помощью средств видеонаблюдения. Знание этих правил и запретов обязательно для сотрудников СБ, работающих в торговом зале, и доводятся до них в порядке ежедневного инструктажа перед заступлением на посты. Организация же контроля всей кассовой дисциплины лежит на менеджере СБ.

Основные **способы контроля** за кассирами широко известны. Первый — визуальное наблюдение за действиями кассира в ожидании совершения нарушения. Второй — сверка сотрудниками СБ или покупателями чеков с товарами, находящимися в корзине или в тележке. Третий — использование специально разработанных для контроля за кассирами программно-аппаратных комплексов, в которых дистанци-

онно в режиме online реализованы два первых способа. В любом случае все это контроль за исполнением кассирами возложенных на них ограничений и запретов. И четвертый — анализ работы кассира на основании обработки большого количества данных о действиях на кассе, сравнение с другими кассирами и шаблонами работы.

### Проверка наличных денег

Существуют также и режимные мероприятия, включенные в систему контрольных процедур. Так, в качестве одного из режимных мероприятий для кассиров, допущенных к работе, служит проверка предъявляемых кассирами контрольно-кассовых машин (ККМ) при прибытии на работу **наличных** денежных средств, которая также производится сотрудником СБ. При этом каждый кассир, согласно своей должностной инструкции, обязан лично указать сумму и предъявить всю денежную наличность для фиксации в журнале учета прибытия. Данная процедура находится под ответственностью сотрудника СБ на посту и указана в его должностной инструкции.

При уходе с работы кассиры также обязаны предъявлять наличность с фиксацией в журнале, и здесь всегда есть возможность проверить разницу, на которую кассир в числе других сотрудников купил товар для личных нужд. Несмотря на кажущуюся прозрачность процедуры, полно примеров, когда кассиры пытаются вынести денег больше, чем внесено в магазин в начале рабочего дня.

Логичным продолжением рассмотренной выше процедуры является проверка **наличия/отсутствия** денег при работе на ККМ. Эта мера специального контроля персонала осуществляется сотрудниками СБ на расчетно-кассовом узле, как правило, при снятии касс и является по сути контролем исполнения установленного запрещения кассирам иметь при работе на кассе деньги, по крайней мере вне денежного ящика.

При необходимости сотрудниками СБ во внутренних административных помещениях (комнате охраны, главной кассе) в присутствии представителя администрации одного пола с кассовым работником проводится более **глубокое исследование** содержимого одежды кассира, подозреваемого в нечистоплотности.

Любые денежные средства сверх должной разницы при выходе с рабочего места или обнаруженные в предметах одежды при работе на кассе считаются незаконными и изымаются для передачи в главную кассу с составлением акта и оформлением объяснительных записок. При обнаружении недостачи по данной ККМ при снятии найденные деньги вносятся в счет погашения недостачи, в других случаях или

относятся на излишки, или могут передаваться в фонд оперативной работы менеджера по безопасности. Тот факт, куда ушли деньги, необходимо отразить в акте. Кроме того, данный инцидент отражается сотрудником СБ в журнале учета кассовой дисциплины.

### **Контроль установленных ограничений**

Особому контролю подвергается соблюдение таких ограничений, как:

- выключение питания элементов оборудования кассовой кабины во время проведения операций;
- осуществление самостоятельно операций, требующих участия старшего кассира;
- наличие на рабочем месте посторонних предметов;
- обслуживание родственников и знакомых;
- невыдача и/или негашение чека;
- отсутствие на рабочем месте без уважительной причины и без разрешения;
- оставление ККМ в активном режиме в период отсутствия;
- незакрытие денежного ящика после осуществления сделки.

Именно нарушение этих правил в большинстве случаев служит верным признаком незаконной операции с целью хищения.

#### **Выключение питания элементов оборудования**

Задействование таких элементов кассовой кабины во время проведения операций под видом случайного задевания проводов или в результате «падения напряжения» является явным свидетельством сокрытия хищений. В зависимости от архитектуры построения взаимодействия кассового модуля отдельной ККМ и кассового сервера (при его наличии), а также функций самой кассовой программы она может терять часть записей о произведенных перед отключением операциях, и этот изъян может быть хорошо известен кассирам.

Если такое произошло на какой-нибудь отдельной кассе, следует после восстановления работоспособности оборудования и программного обеспечения произвести контрольное снятие кассы для выявления произошедших изменений. В случае если подобные ЧП неоднократно повторяются на одной и той же кассе или с одним и тем же кассиром, следует пристальнее вникнуть в эту проблему.

Аналогично для сокрытия незаконной операции кассир в момент ее проведения может выдернуть один из коммуникационных кабелей,



соединяющих оборудование и элементы системы, после чего данные об этой операции также могут быть не зафиксированы.

Желательно, чтобы администрация заранее, еще при монтаже кассового оборудования, обеспечила полную защиту элементов включения/выключения питания и коммуникаций от случайного задействования.

### Нарушение уровня доступа к операциям

**Самостоятельное осуществление** операций, требующих участия старшего кассира, также должно быть жестко наказуемо. Каждый сотрудник СБ, как и кассир, обязан знать, в каких случаях требуется техническое, а в каких административное участие старшего кассира.

Под **техническим** понимается такое участие, без которого кассир в силу определенных настроек кассовой программы не в состоянии исполнить какую-либо операцию, то есть требуется введение особого пароля или дополнительного ключа (идентификационной карточки) старшего кассира. Такими операциями, как правило, являются: отмена позиции, отмена (аннулирование) чека, проведение возврата, изменение дисконта и т. п.

**Административное** участие требует простого присутствия старшего кассира и его устного указания по поводу каких-либо особых операций, в том числе и перечисленных. Всегда желательно использование только технического присутствия для устранения столь уязвимого в этой сфере человеческого фактора.

При этом контролю также подвергается применение кассиром полномочий старшего кассира, возможное в силу нарушений самим старшим кассиром запретов по передаче пароля или ключа другим лицам. В таком случае информация об этом также заносится в учет, ключ изымается, а пароль подлежит немедленной замене.

Кроме того (как уже было указано), любая операция, требующая участия старшего кассира, фиксируется в журнале учета кассовой дисциплины, а возвраты от покупателей — в отдельном журнале учета возвратов.

Контроль ведения журналов и анализ их содержания по каждому кассиру и старшему кассиру возлагаются непосредственно на менеджеров СБ. Ими также еженедельно ведется сводная статистика по нарушениям этой категорией персонала.

В зоне РКУ также возможны самостоятельные нарушения **старшим кассиром**, вне сговора с кассиром, в случаях, как правило, отсутствия в момент нарушения кассира на рабочем месте. Происходит это, когда

старший кассир, используя собственные инструменты доступа в денежный ящик (ключ, пароль), просто изымает деньги.

Ущерб возможен и в других случаях, например когда установлено, что старший кассир лично снимает (инкассирует) деньги из кассы, без деятельного участия кассира.

Безусловно, в ситуациях, когда старший кассир заменяет отсутствующего работника на кассе, он имеет аналогичные кассирам возможности по нанесению ущерба самостоятельно.

Наиболее неприятны случаи нанесения ущерба кассиром в **сговоре** со старшим кассиром. Особенно это критично при осуществлении таких кассовых операций, при которых в силу установленных правил необходимо присутствие либо непосредственное участие старшего кассира (отмена чеков, возвраты и др. ).

Не менее распространены и другие случаи, например искажение данных при снятии кассы старшим кассиром, умышленная некорректность пересчета денег, протезирование «любимчиков» при формировании «удобной» кадровой политики и пр.

#### Возвраты от покупателей и обмен товара

Что касается возвратов от покупателей, осуществляемых непосредственно в торговом зале, необходимо обратить внимание на четкую регламентацию этого процесса во избежание злоупотреблений со стороны кассовых работников. Ведь махинации с возвратами также достаточно распространены.

Данный порядок должен быть введен соответствующим приказом, разрабатываемым финансовым директором. В содержании приказа должны быть отражены такие важные моменты, как действия работников магазина при обращении к ним клиента по поводу возврата товара, какова процедура возврата, каков учет этой операции, откуда выдаются деньги в день покупки, откуда позднее, кто отвечает за проведение операции, как отражается в учете и т. п.

Примерно аналогичный приказ должен быть издан и в отношении обмена некачественного товара.

#### Посторонние предметы при работе на кассе

Наличие посторонних предметов на рабочем месте кассира служит признаком осуществления незаконных операций. Классическим примером является использование различного рода вещей в качестве «напоминалок» о количестве, скажем, «лишних» денег, которые надо будет изъять (своровать) из денежного ящика перед инкассацией

(количество спичек в коробке, копеек вне ящика и т. п. ). Наличие посторонних предметов легко отслеживается сотрудниками СБ, которые имеют право делать соответствующие замечания кассирам по этому поводу. Перечень разрешенных предметов (справочник кодов, калькулятор и пр. ) доводится до кассиров и сотрудников СБ при разъяснении должностных обязанностей.

Что касается наличия у кассира каких-либо денег вне денежного ящика во время работы на ККМ — это является грубейшим нарушением кассовой дисциплины и законодательства в этой сфере.

#### Обслуживание родственников и знакомых

Проблема обслуживания кассирами родственников и знакомых остро стоит на всех розничных объектах и является в абсолютном большинстве случаев явным признаком совершающейся в этот момент незаконной операции. С целью снижения рисков возникновения подобных случаев кассиры, допустившие данное нарушение, подлежат скорому увольнению, что им разъясняется еще при приеме на работу.

Такие нарушения выявляются благодаря грамотной и профессиональной работе сотрудников СБ, нацеленных и обученных обращать внимание на характер общения кассира с покупателем, обнаруживать признаки сговора. Этой же цели служит и анализ статистики использования дисконтных карт по кассирам. И кстати, любые подозрения в этом вопросе как обычно трактуются в пользу компании.

#### Нарушение порядка выдачи чеков

Нарушения порядка обслуживания покупателей в случаях **невыдачи** и/или негашения чека, кроме негативных последствий со стороны государственных контролирующих органов, должны рассматриваться и как признаки осуществления незаконных операций с целью присвоения денежных средств, коими по сути и являются. Каждая сделка должна заканчиваться распечатанным и надорванным (погашенным) чеком с выдачей его покупателю.

Для предотвращения махинаций с содержанием чеков на каждом кассовом месте может быть установлено визуальное напоминание покупателям о необходимости взять чек, а корзины для использованных чеков находиться не рядом, а за спиной у кассиров в секторе наблюдения сотрудников СБ.

Желательно, и этот вопрос адресуется разработчикам кассовых программ, чтобы обслуживание каждого покупателя после распечат-

ки чека заканчивалось особенным **звуковым** сигналом, привлекающим внимание сотрудников СБ. Кстати, такой «сигнальный» способ может применяться и для обозначения потенциально «опасных» операций — отмена чека и пр.

Кроме того, предотвращению потерь, связанных со схемами манипуляций с чеками, способствуют различные системы повышения **лояльности** покупателей накопительного плана, заставляющие проверять и собирать чеки.

### Оборот дисконтных карт

Оборот дисконтных карт как вида достаточно ценного имущества, регламентируется финансовым директором в виде приказа по фирме. В приказе указывается порядок учета, выдачи (продажи) и хранения карт, порядок финансового контроля, назначаются ответственные лица.

Контроль за распространением и применением карт на ККМ организуется менеджером по безопасности. Все контролеры РКУ должны знать основные положения приказа, особенно в части применения карт при расчете скидки покупателю, размер скидок для разных категорий покупателей, наличие скидок для персонала по картам и другие моменты.

Текущее наблюдение за исполнением установленных в этой части правил возлагается на контролеров РКУ. Отчетность по контролю они ведут для менеджера по безопасности. Любые отклонения и нарушения фиксируются контролерами в журнале учета кассовой дисциплины.

Менеджер по безопасности имеет право в любой момент проверить качество ведения учета дисконтных карт у ответственных лиц, сверить их количество.

Контролеры же обязаны обращать внимание на признаки таких нарушений, как незаконное использование карты, то есть предоставление покупателю (сотруднику) скидки, большей, чем положено, неприменение скидки и т. д.

### Работа с открытым денежным ящиком

Оставление денежного ящика **открытым** после осуществления сделки — нарушение скорее функциональное, нежели дисциплинарное, то есть приводящее к потерям. Именно в это время кассир может втихую пересчитать количество купюр и оценить «заработок» на данный момент. Здесь требуются устное замечание сотрудника СБ для исправления ситуации и взятие кассира на заметку.

Также кассир, немотивированно открывающий денежный ящик без проведения сделки (для пересчета денег и т. п.), подлежит наказанию, а нарушение — фиксации.

Желательно, чтобы кассовая программа позволяла получать данные о таких операциях, на основании анализа которых менеджеры СБ могут выявлять злоупотребляющих кассиров.

### Сговор кассиров с другими работниками

Кроме указанных случаев нанесения ущерба в сговоре с кассирами возможно поведение и торгового персонала, и сотрудников СБ, как в свою смену, так и в нерабочее время, как **обычных покупателей** с присущими им основными способами воровства, некоторые из которых потенциально выявляются в зоне РКУ (пронос неоплаченного товара, хищения товара и денег с кассового узла, неадекватное поведение, характерное при кражах, и т. п.).

Кроме того, сотрудники СБ, находясь в торговом зале (например, ночью при круглосуточной работе торгового объекта), пользуясь отсутствием кассиров на рабочем месте, имеют возможность без сговора беспрепятственно похищать товар, пронося его через РКУ.

Вероятны и имеют место (хотя и значительно реже) факты **сговора кассиров** (иной раз, даже всех) с торговым персоналом. В основном это происходит при обслуживании кассиром товара, который требует допродажной подготовки — взвешивания, разделки, приготовления, фасовки, маркировки. При этом продавцы и другой торговый и подсобный персонал, занимающиеся этим, способны умышленно искажать вес, наименование и тарирование с конечной целью получения с покупателей большей суммы, нежели корректная стоимость исходного товара, с дальнейшим разделом «прибыли».

Также возможны случаи сговора (это справедливо для всего персонала, находящегося в магазине, и иногда для «своих» покупателей), когда кассир передает недавние **непогашенные** чеки, по которым работники набирают идентичный указанному в чеке товар с имитацией расчета в данной кассе.

В некоторых случаях сговор кассира с сотрудником безопасности похож на сговор с торговым персоналом (см. выше). Однако есть несколько моментов в нанесении ущерба, связанных с расширенными полномочиями сотрудников безопасности. При осуществлении контрольного снятия кассы сотрудник СБ может умышленно неправильно («в нуль») сосчитать деньги или скрыть выявленную недостачу (излишек), другие нарушения.

Кроме того, сотрудники СБ, сами пользуясь низкой подчиненностью контролю вследствие особого статуса, могут принимать от кассиров «на хранение» **похищенные** деньги и выносить их наружу, если кассиры и другой торговый персонал подвергаются досмотровым мероприятиям при выходе с объекта.

Самое простое, когда сотрудники СБ просто «закрывают глаза» на нарушения кассиров по договоренности. Известны многочисленные факты, когда за такие поблажки некоторые сотрудники СБ «выторговывали» себе у кассиров бонусы — от откатов с незаконных операций до совместного сексуального времяпровождения.

#### Контрольное снятие кассы

В соответствии с должностной инструкцией сотрудника СБ факт выявления любого из указанных нарушений может приводить к снятию кассы.

Периодичность, порядок и правила снятия касс регламентируются соответствующими распоряжениями.

Рекомендуемая периодичность для **внезапных** (внеплановых, не связанных с инкассацией) проверок соответствия денежных средств с данными промежуточных кассовых отчетов — не менее двух раз в смену для каждой кассы (каждого кассира) с записью результатов в журнал контроля для небольших (в 6-8 касс) магазинов и 1-0, 5 раза — для больших (более 20).

При наличии подозрений в незаконных операциях сотрудник СБ, имея в виду также наплыв посетителей и иные параметры работы данного кассира, во взаимодействии с другими сотрудниками СБ или магазина, не ослабляя внимания за кассиром, перекрывает доступ посетителей к кассе, при необходимости вызывает старшего кассира и вместе с кассиром после распечатки Х-отчета пересчитывают деньги либо инкассируют наличность в главную кассу и там пересчитывают.

При этом составляется акт инвентаризации наличных денежных средств по установленной форме, а в случае сверхлимитных расходов с кассира и членов ревизионной комиссии берутся объяснительные. Весь пакет документов, имеющий отношение к нарушению, передается в соответствующие службы для наложения взыскания на кассира и премирования сотрудника СБ, выявившего нарушение.

Следует помнить, что контрольное снятие кассы тормозит процесс обслуживания покупателей и именно поэтому не применяется в тех магазинах и сетях, где заботятся о сервисе. На этих торговых объектах, как правило, используются другие способы контроля деятельно-

сти кассиров, например специальные системы видеослежения (см. ниже). При этом торговая компания лишается наилучшего способа выявления нечестных кассиров — поимки с поличным (обнаружения недостачи), что возможно при проверке на кассовом месте с соответствующим документированием. Здесь лучше поискать разумный баланс между интересами покупателей и самой компании.

Таким образом, регламентация соответствующих правил и контроль их исполнения в виде ожидания и фиксации нарушений являются основой предотвращения хищений кассирами и служат главным способом борьбы с этим явлением.

#### 4. 6. Финансовая дисциплина в главной кассе магазина

На старшего кассира, кроме всего прочего, возлагается вся полнота ответственности за правильность учета денежных средств и нарушения кассовой дисциплины в главной кассе.

При регламентации этого вопроса необходимо иметь в виду ограничения по наличию в главной кассе **«сверхлимитных» сумм**, возникающих там вследствие помещения туда наличных денег, обнаруженных в предметах одежды и личных вещах кассиров на рабочем месте, выявленных излишков при снятии касс, сумм компенсации покупателями за товар при попытке хищения в результате задержания, сумм компенсации сотрудниками за испорченный или утраченный по их вине товар, а также иных неучтенных денег (при отсутствии оправдательных документов на них).

Особое внимание следует обратить на отсутствие в главной кассе денежных средств на **заработную плату** сотрудникам торгового объекта, ведь нередко торговые сети выплачивают зарплату не в офисе, а в самих магазинах.

Регламентация процедур проведения промежуточных и итоговых инкассации на объекте является важным средством предотвращения потерь денежных средств, способом минимизации возможных криминальных воздействий и повышения дисциплины персонала, участвующего в данном процессе.

Перемещение денег из ККМ в главную кассу проводится только в порядке **инкассации**. Вся процедура перемещения денежных средств при промежуточных и итоговых инкассациях, в том числе контрольное и обеспечивающее участие сотрудников СБ и охранников, указывается в Положении об инкассации.

**В Положении об инкассации** раскрывается вся данная процедура в деталях, по территории, времени и участникам. Особое внимание уде-

ляется обеспечению взаимодействия всех субъектов: старших кассиров и кассиров ККМ, сотрудников охраны и службы безопасности, персонала в торговом зале, а также применению технических средств охраны и наблюдения.

На основании договора о предоставлении инкассаторских услуг прописываются взаимодействие с инкассаторской службой, особенно в части подтверждения полномочий, контроля принимаемых сумм, а также варианты сотрудничества с банком в случае выявления отклонений от сумм, указанных в передаточных документах.

Все вопросы взаимодействия при осуществлении инкассации на основании Положения раскрываются в должностных инструкциях всех участвующих в процессе лиц.

Также с определенной периодичностью организуются совместные тренировки собственной службы безопасности, охранного предприятия или вневедомственной охраны, обеспечивающих тревожное реагирование на сигнал тревоги, и службы инкассаторов по **сценариям нападения** на инкассаторов.

Кроме того, для контроля и обеспечения безопасности наличных денежных средств в ККМ необходимо:

- запретить кассирам **самостоятельно пересчитывать** деньги, делать это только в присутствии сотрудника СБ и иногда старшего кассира, а для инкассации — при участии охранника;
- пользоваться **вторым денежным** ящиком (при его наличии) в случае необходимости;
- содержать в исправности приспособления для подачи **тревожных сигналов** в случае попытки ограбления.

Текущий контроль за исполнением этих требований возлагается на сотрудников СБ, находящихся в зоне РКУ.

В компетенцию менеджера по безопасности входит организация периодических проверок исполнения регламентов по главной кассе. С этой целью он или его заместитель имеет право проводить сверки денег, хранящихся в главной кассе, с книгами кассиров-операционистов и иными оправдательными документами. Такие контрольные процедуры производятся в присутствии старшего кассира, при этом обязательно оформляется акт ревизии денежных средств по установленной форме. Рядовые сотрудники СБ к проверкам главной кассы не допускаются.

При обнаружении излишков или недостачи денег, а также иных расхождений с документами, неправильного ведения учета и других



нарушений это отражается в актах и объяснительных, впоследствии доводится до финансового директора для принятия решения по данному факту.

Расчеты с применением **кредитных карт** в основном регламентируются поставщиками соответствующего оборудования и программного обеспечения, а также банком-оператором.

На основании этих регламентов менеджер по безопасности организует обучение сотрудников СБ использованию методов выявления признаков незаконных операций с кредитными картами.

Любое нарушение правил проведения расчетов с использованием кредитной карты со стороны кассира фиксируется контролером в журнале учета кассовой дисциплины с соответствующим разбирательством.

#### 4. 7. Ответственность кассиров за причинение ущерба

Мы прекрасно знаем, что одним из основных **сдерживающих** факторов в системе предотвращения потерь является ответственность. Любое выявленное нарушение порядков кассиром должно заканчиваться комиссионным контрольным снятием кассы, результат которого оформляется актом инвентаризации наличных денежных средств, иллюстрирующем расхождение.

Немедленная ревизия кассы проводится в следующих случаях:

- обнаружение денежных средств в кассовой кабине (кроме денежного ящика), в предметах одежды и личных вещах кассира при добровольном осмотре на рабочем месте;
- выявление фактов (признаков) сговора кассира с другими сотрудниками и иными лицами, направленного на личное обогащение и обогащение третьих лиц, при наличии прямых доказательств и нанесенного компании ущерба;
- выявление и фиксация фактов (признаков) прямого хищения денег или товара;
- выявление фактов (признаков) нанесения ущерба компании путем обмана покупателей;
- выявление несоответствия содержания чека и товара в корзине;
- жалоба покупателя.

Если расхождения существенны, то есть значительно больше установленного фирмой лимита с учетом квалификации кассира и остатков от оставленных покупателями сдач, это должно свидетельствовать об однократном совершении грубых виновных действий,

признаки которых явно указывают на попытку совершения хищения денежных или товарных ценностей, и поэтому такие действия дают основание для утраты доверия к кассиру со стороны работодателя. При этом также оформляются и иные документы, закрепляющие нарушение, а именно объяснительная кассира по причинам недостатков или излишков и объяснительные должностных лиц и сотрудников, осуществлявших снятие кассы.

Этого уже достаточно для наложения дисциплинарного взыскания в виде увольнения по п. 7 ст. 81 ТК РФ (утрата доверия). Дополнительно для потенциальных судебных претензий подготавливаются также копии:

- трудового договора;
- договора о полной индивидуальной материальной ответственности;
- текущей страницы из книги кассира-операциониста;
- приказа директора предприятия об увольнении.

При этом для потенциального суда желательно показать неоднократность нарушения, а также совокупность с другими нарушениями, подготовив материалы по ним и копии приказов о более ранних взысканиях по другим основаниям.

И не следует бояться увольнять нечестных кассиров по этой статье. При хорошей подготовке документов мало кому из кассиров удавалось признать такое увольнение незаконным. Не стоит также сбрасывать со счетов и эффект, оказываемый таким увольнением на других кассиров.

Итак, кассиры, кассиры, кассиры... Нет других таких должностей в компании, в отношении которых существует столь высокий риск нанесения ущерба. Причем все возможности причинения потерь представлены кассирам самой же торговой компанией. Работать по-другому пока невозможно, хотя технический прогресс на месте не стоит, так что следует более активно претворять в жизнь любые рекомендации, которые хоть немного способны снизить воровство в этой проблемной зоне магазина.

#### **4. 8. Применение технических средств контроля кассовых операций и обеспечения сохранности денежных средств**

В настоящее время существует несколько типов технических средств контроля кассовых операций. Первый тип — простое **видеонаблюдение** за действиями кассиров посредством правильно расположенных

и сфокусированных видеокамер плюс запись архива для дальнейшего просмотра. Неплохим решением является размещение телекамер не над головами кассиров (вид сверху), а практически на кассовом аппарате (вид в глаза).

Второй тип — специальные оригинальные **программные** продукты, позволяющие собирать качественные данные о работе каждого кассира с возможностью дальнейшего многомерного анализа.

Третий тип — аппаратура, **совмещающая** в себе вышеназванные типы контроля, где к видеоряду в текущем режиме добавляется информация о работе кассового оборудования. Основным назначением таких аппаратно-программных комплексов (систем кассового мониторинга) являются выявление и фиксация действий любых лиц, направленных на нанесение товарно-материальным ценностям торгового предприятия ущерба именно в зоне расчетно-кассового узла.

И здесь есть два вида техники. Первый позволяет собирать только те данные о работе кассира, которые **печатаются** на кассовой ленте, второй — значительно больше и черпает свои источники из недр кассового **сервера**, то есть учитывает на порядок больше событий.

### **Задачи и режимы работы технических средств контроля**

Комплексы контроля помогают решать различные задачи, в том числе:

- записывать на электронные носители незаконные (несанкционированные или ошибочные) операции, производимые кассовыми работниками — кассирами ККМ и старшими кассирами;
- обрабатывать и анализировать различными способами данные работы кассиров на ККМ по отдельности и в совокупности, выявляя подозрительные (аномальные) отклонения от средних значений;
- просматривать действия сотрудников СБ, осуществляя мониторинг выполнения назначенных контрольных процедур в отношении кассиров, а также отслеживая характер общения с кассирами для выявления сговора;
- просматривать действия и поведение покупателей, выявляя признаки хищений, в том числе в сговоре с кассирами.

Как правило, у таких комплексов три режима работы — режим реального времени (наблюдения), режим архива и режим статистики.

Режим **реального времени** позволяет просматривать online видеозображение места наблюдения (кассовой кабины или иного сектора

наблюдения камеры), совмещенное с изображением виртуальной чековой ленты. Обычно данный режим развит в режим «тревожного» наблюдения, когда путем настройки приоритетов тревожных событий пользователь инициирует автоматическое воспроизведение на мониторе видеоизображения с той видеокамеры, на кассе в секторе наблюдения которой в данный момент происходит тревожное событие, в режиме реального времени, и протокола (чека).

Режим **архива** позволяет производить отложенный просмотр сохраненной записи событий реального времени, а также событий, специально отобранных по различным критериям. Данный режим позволяет отобрать, извлечь и просмотреть эти события, произошедшие на конкретной кассе за указанный период времени, при этом автоматически включается видеоизображение, связанное с выбранным событием, а также отображается виртуальный чек.

Режим **статистики** позволяет на основе встроенных в программу или настраиваемых пользователем статистических отчетов производить анализ работы кассиров по установленным в системе событиям.

#### Сервисные возможности контрольных систем

Кроме целей, непосредственно связанных с предотвращением потерь, аппаратура может иметь и неплохие **сервисные возможности**, например:

- контроль квалификации кассиров (скорость обслуживания клиентов, общение с покупателями и т. д.);
- контроль деятельности и квалификации сотрудников безопасности в зоне РКУ (исполнение прямых обязанностей в отношении кассовых операций — снятие касс или сверка чеков с покупками, обеспечение регламента покупок сотрудниками, обеспечение инкассации, качество и корректность общения с покупателями и торговым персоналом в целом в зоне РКУ);
- контроль трудовой дисциплины и поведения (соблюдение кассирами и иным персоналом, имеющим отношение к кассовым операциям, перемещению товаров в прикассовой зоне и т. п., трудового законодательства, выполнение нормативных актов по торговле, трудовой дисциплины, установленных регламентов покупки товаров для собственных нужд и других распоряжений администрации);
- получение доказательственной базы в виде записи события, что часто необходимо в случаях, когда лицо, совершившее наруше-

ние, выявляемое в зоне РКУ, отказывается признать данный факт, или в конфликтных ситуациях с покупателями;

- оценка посещаемости и лояльности покупателей на основе анализа статистики дисконтных карт;
- выявление предпочтений сотрудников на основе изучения данных о параметрах совершения ими покупок, законности использования дисконтов, характере семейного бюджета, в дальнейшем — соответствия сумм расходов получаемым официальным доходам;
- скрытый контроль в случае включения в систему видеокамер скрытого наблюдения с выводом на пульт оператора системы.

Разумеется, все дополнительные сервисные функции имеют отношение к более «продвинутым» системам контроля кассиров. Считаем, что вполне достаточно иметь хорошую информационную систему, позволяющую анализировать любые представляющие интерес действия кассиров (второй тип средств контроля) и делать по ним организационные выводы.

Недалек также день появления коммерческих образцов специальных аналитических продуктов, когда некая программа сама анализирует данные и выдает обоснованное решение о (например) увольнении кассира.

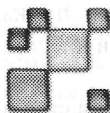
### Пневмооборудование

Одним из видов технического обеспечения сохранности денежных средств является прикассовое оборудование на основе **пневматики**, которое активно используется в торговле. Одна из целей, в достижении которой пневматика в России преуспела больше всего, — безопасное перемещение (инкассирование) денежных средств от контрольно-кассовых машин в помещение главной кассы. Кроме безопасности и безусловной сохранности (случаи хищений пока неизвестны) подобное оборудование предотвращает довольно часто возникающие конфликты между кассирами ККМ и старшими кассирами по поводу расходований. Процедура передачи денег в магазинах нередко организуется таким образом, что во время промежуточной инкассации кассиры передают деньги старшему кассиру, не пересчитывая, после чего последний может заявить о недостатке по какой-либо кассе (заявлять об излишках они как-то забывают). Правую сторону здесь найти невозможно. При пневмоинкассации деньги закладываются в закрывающуюся капсулу, которая может опечатываться и легким нажатием кнопки от-

правляется прямо в главную кассу. Дальнейший пересчет ведется позднее в присутствии кассира.

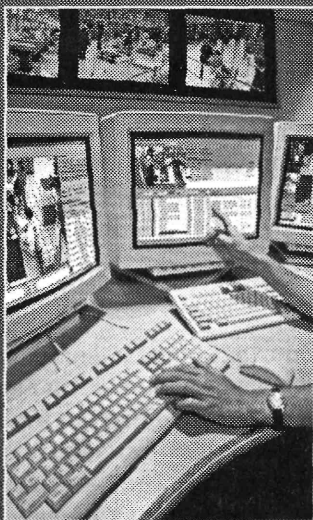
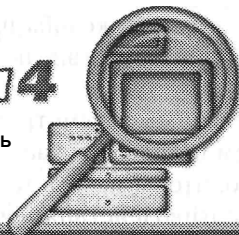
Существуют еще и системы **пневмодоставки** товара. Над кассовым столом лицом к покупателю размещен дисплей с изображением, например, сигарет, покупатель нажимает на требуемое изображение, и через секунду из желоба прямо ему в руки падает пачка сигарет. Полный учет и отсутствие потерь, по крайней мере в кассовой зоне.

В этой главе мы рассмотрели основные аспекты, связанные с таким источником потерь, как кассиры. Для целей данного материала этого достаточно, чтобы начать и выстроить упорядоченную и надежную систему противодействия нечестным кассирам. Дальнейшая детализация по всем способам нанесения ущерба, методам их выявления и нейтрализации достойна отдельной книги, что и будет сделано вскоре.



## **Set:PRISHA 4**

СОБЫТИЙНЫЙ ВИДЕОКОНТРОЛЬ  
И АНАЛИТИКА ФРОНТ-ОФИСА



АВТОМАТИЗАЦИЯ РАБОТЫ  
АНАЛИТИКА

МЕХАНИЗМЫ  
ОПОВЕЩЕНИЯ  
О ТРЕВОЖНЫХ СОБЫТИЯХ

НАСТРОЙКА ПРАВИЛ ДЛЯ  
РАСКРЫТИЯ СЛОЖНЫХ  
СХЕМ ХИЩЕНИЙ

АРХИВАЦИЯ СЛУЧАЕВ  
ВЫЯВЛЕННЫХ ХИЩЕНИЙ

ГОТОВЫЕ АЛГОРИТМЫ  
ВЫЯВЛЕНИЯ  
ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЙ

ЭФФЕКТИВНО  
ДЛЯ ТОРГОВЛИ ЛЮБОГО  
МАСШТАБА



Система  
отмечена  
премией  
«Золотые весы»

РАЗРАБОТЧИКОМ  
ПРОДУКТОВ SET:  
ЯВЛЯЕТСЯ КОМПАНИЯ

**кристалл**  
сервис



С.-ПЕТЕРБУРГ: +7 (812) 331-22-55  
МОСКВА: +7 (495) 788-94-28  
ЕКАТЕРИНБУРГ: +7 (343) 365-13-40  
РОСТОВ-НА-ДОНУ: +7 (863) 255-21-55  
МИНСК: +375 (17) 208-65-96

[WWW.CRYSTALSET.RU](http://WWW.CRYSTALSET.RU)

## Глава 5

# ПЕРСОНАЛ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ТОРГОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Благородная работа легкой не бывает, а тем более — контроль соблюдения  
восьмой заповеди.

В системе предотвращения потерь используются такие же ресурсы, как в любом другом направлении деятельности предприятия, — человеческие, информационные, технические и финансовые. Далее мы рассмотрим более детально использование этих ресурсов.

В этой главе речь пойдет о сотрудниках, работа которых состоит в целенаправленной деятельности по снижению и предотвращению потерь. Эти специалисты являются главным ресурсом в достижении целей торговой безопасности.

**Подразделения торговой безопасности** — основные силы и средства в системе предотвращения потерь, ключевое звено эффективной и результативной деятельности в данном направлении. Ниже содержатся основные процедуры, имеющие отношение к организации и управлению подразделениями предотвращения потерь, их расчет, расстановка и основные функции, исполняемые в целях достижения максимальной стабильности системы торговой безопасности объекта.

### 5. 1. Распределение компетенций и функций

В настоящее время способы расчета персонала подразделений, специализированно и профессионально исполняющих обязанности по предотвращению потерь, в принципе, могут быть формализованы, однако в связи с тем, что руководители разных розничных предприятий предпочитают вкладывать в функционал этих подразделений различный набор направлений деятельности и объем обязанностей, предлагать какие-то оптимальные формулы просто нецелесообразно. Непрофессионально звучит вопрос типа: «Сколько нужно контролеров (охранников) на 1000 м<sup>2</sup>?» Для каждого магазина даже в одной сети может быть совершенно разный штат.

Тем не менее существуют принципы, реализация которых исключит нежелательные последствия в виде организационных патологий или запрограммированных конфликтов. Эта информация важна также для специалистов по управлению персоналом, так как зачастую



сами руководители направления безопасности при формировании своих отделов или служб руководствуются субъективными представлениями о количестве работников и их функциях, а также о подчиненности и полномочиях.

Работа подразделения предотвращения потерь складывается из выполнения **охранных и контрольных функций**, и разделение этих функций имеет принципиальный характер. Разделение необходимо для более качественного выполнения обязанностей и обеспечения условий взаимного контроля в системе торговой безопасности. Соединение данных функций может привести к критическому уровню концентрации полномочий, способствует развитию коррупции с торговым персоналом, снижает важность взаимного контроля и укорачивает цепочки нанесения ущерба.

При этом на **службу контроля** (условно назовем это подразделение службы безопасности торговой компании именно так) возлагаются следующие функции:

- контроль за персоналом;
- контроль за покупателями;
- контроль за процедурами товародвижения (операциями);
- применение технических средств контроля;
- ведение соответствующей учетно-контрольной документации.

На **службу охраны** возлагаются совершенно иные функции:

- охрана объекта (периметр);
- осуществление пропускного режима;
- поддержание общественного порядка;
- применение технических средств охраны;
- ведение соответствующей охранно-режимной документации.

Развитие торгового объекта и сопутствующей инфраструктуры, в том числе касающейся персонала, часто со временем ведет к тому, что руководители предприятий с целью «оптимизации» организационных структур и мнимой борьбы с «издержками» совмещают указанные функции. С этого момента и начинаются проблемы. Это необходимо помнить всегда и пытаться не экспериментировать без предварительной оценки возможных последствий. Кроме этого, необходимо принимать во внимание задачи раздельного существования исполнителей охранных и контрольных функций, их искусственного разведения с элементами соревновательности и передачу части задач на аутсорсинг.

### **Типы организационных структур службы безопасности**

Иногда в состав подразделений службы безопасности входят группы или специалисты, производящие инвентаризации торгово-складских объектов, и тогда к контрольным добавляется функция **учетная**.

Ниже перечислены несколько вариантов подразделений торговой безопасности (предотвращения потерь) в сетевых розничных структурах.

Первый вариант работает при наличии собственной полноценной структуры, когда служба безопасности состоит из подразделения (отдела) контроля и подразделения охраны как отдельных частей в ее строении, с отдельными руководителями. Возможно развитие такой системы путем включения в ее состав ревизионного (инвентаризационного) отдела.

Второй вариант подразумевает наличие привлеченного частного охранного предприятия. Здесь служба безопасности, несущая в отношении торгового объекта (сети) контрольные функции (служба контроля), для исполнения охранных задач работает с ЧОП, а инвентаризационное подразделение не входит в состав СБ.

В целом многочисленные модели являются разновидностями вариантов распределения функций охраны, контроля и учета как внутри одного крупного подразделения компании, так и между разными субъектами, в том числе привлеченными на аутсорсинг.

## **5. 2. Подбор персонала охранных и контрольных подразделений**

Подбор персонала указанных подразделений осуществляется в общем порядке на основании критериев отбора и ограничений, устанавливаемых в описании вакансии на данные должности. После успешного прохождения первичного отбора и собеседования в службе персонала кандидат направляется на вторичное собеседование в службу безопасности. Менеджер по безопасности обязан провести собеседование с каждым кандидатом лично.

Ниже для примера указаны общие минимальные квалификационные характеристики и ограничения, в соответствии с которыми происходит набор персонала в службу безопасности данного объекта. Очевидно, что для разных предприятий и разных регионов страны будут свои требования.

**Требования к кандидатам на должность «Контролер» для женщин:**

- возраст от 35 до 55 лет (старше или моложе — по отдельному согласованию);
- отсутствие проблем с физическим здоровьем;
- отсутствие судимостей и существенных административных наказаний;
- наличие регистрации в городе расположения объекта, в крайнем случае — в ближайшем регионе;
- отсутствие отрицательных рекомендаций с прошлых мест работы;
- наличие «чистых» справок из диспансеров;
- желательно состоящие в браке и имеющие детей;
- желательно образование не ниже среднетехнического;
- проживание не в общежитиях;
- содержащие в порядке личные документы;
- отсутствие родственников, работающих на объекте;
- без опыта работы в торговле.

**Требования к кандидатам на должность «Охранник» и «Контролер»:**

- возраст от 28 до 50 лет (старше или моложе — по отдельному согласованию);
- возможность работы ночью или в суточном режиме;
- отсутствие проблем с физическим здоровьем;
- отслужившие в Вооруженных силах РФ;
- отсутствие судимостей и существенных административных наказаний;
- наличие регистрации в городе расположения объекта, в крайнем случае — в ближайшем регионе;
- отсутствие отрицательных рекомендаций с прошлых мест работы;
- наличие «чистых» справок из диспансеров;
- желательно состоящие в браке и имеющие детей;
- желательно не ниже среднетехнического образования;
- проживание не в общежитиях;
- содержащие в порядке личные документы;
- не имеющие родственников, работающих на объекте;
- для лицензированной службы безопасности или своего ЧОП — наличие лицензии на частную охранную деятельность или сви-

детельство о прохождении курсов частного охранника (для должности «Охранник»).

**Требования к кандидатам на должность «Старший смены охраны» и «Старший смены контролеров (старший контролер)» те же, дополнительно:**

- возраст от 32 лет;
- наличие опыта подобной работы не менее одного года;
- высшее образование желательно;
- наличие навыков руководства небольшими подразделениями.

**Требования к кандидатам на должность «Специалист по обслуживанию технических средств охраны» те же, что и для охранников, дополнительно:**

- наличие профильного технического образования или дополнительных курсов обучения;
- опыт работы в данной области;
- возможность ночной работы по экстренному устранению неисправностей.

**Требования к кандидатам на должность «Старший специалист отдела охраны» и «Заместитель начальника службы безопасности объекта» те же, дополнительно:**

- высшее образование обязательно;
- наличие опыта подобной работы не менее двух лет;
- наличие автомобиля желательно.

**Испытательный срок** для контролеров и охранников устанавливается продолжительностью не менее одного месяца, для старшего смены — не менее двух месяцев, для заместителя начальника службы безопасности — не менее трех месяцев. Размер первоначального оклада устанавливается генеральным директором исходя из местной ситуации на рынке труда. Остальные условия отбора — стандартные, аналогичные применяемым в отношении других кандидатов.

### **5. 3. Выполнение охранных функций**

Известно, что задачи по выполнению в достаточной степени простых, если не сказать элементарных, охранных функций могут решаться двумя способами — сотрудниками самого торгового предприятия (охранной службой, СБ) или сотрудниками нанятого частного охранного предприятия (ЧОП), а также в форме гибрида, когда у торговой компании есть свое аффилированное ЧОП.

### Условия привлечения ЧОП

Необходимость привлечения ЧОП зависит от ряда факторов, например от криминальной ситуации в регионе, когда выгоднее риски антикриминальных действий переложить на других, или когда стоимость взаимодействия с ЧОП дешевле собственной службы, или когда не хватает своих людских ресурсов, или когда этот ЧОП входит в структуру собственности хозяев торгового предприятия, а также когда есть другие факторы, делающие такое решение оптимальным.

С одной стороны, использование внешнего ЧОП качественно снижает возможность сговора внутри своих структур (при условии периодической ротации) и повышает значение взаимного контроля. С другой стороны, такая подчиненность не позволяет эффективно, гибко и доверительно управлять самими исполнителями. С одной стороны, специализированных охранных ресурсов у ЧОП больше, а с другой — вы оплачиваете еще и все его руководство. С одной стороны, человек в форме уже сам — средство предотвращения потерь (как нам кажется), а с другой стороны — обеспечена потеря большого объема важной информации о происходящем на объекте. А нужен ли вам вообще в этом магазине охранник с наручниками и дубинкой? В небольшом сетевом магазине в центре города — скорее нет, в магазине-складе на окраине — скорее да.

В общем, есть о чем подумать. Сопоставьте все плюсы и минусы, внимательно рассмотрите развернутые предложения от всех ЧОП, которых привлекаете к тендеру, изучите глубину их знаний вопросов безопасности в торговле и, возможно, вы примете решение организовать свою охранную службу.

Параметры, на которые стоит обращать внимание при **выборе на тендере** лучшего партнера, таковы:

- история фирмы;
- корни фирмы (милиция, ФСБ, криминал и пр. );
- количество персонала и охраняемых объектов;
- откуда ЧОП набирает свой персонал;
- есть ли среди них торговые объекты или ваши конкуренты;
- есть ли у ЧОП группы быстрого реагирования (ГБР), сколько таких экипажей;
- может ли ЧОП оказывать вам также услуги и по тревожному реагированию;
- если да, то за какое время возможно прибытие экипажа к магазинам;

- обеспеченность и качество форменной одежды, оснащение оружием и специальными средствами;
- может ли ЧОП оказывать вам дополнительные услуги по инкассации, сопровождению и т. п.;
- есть ли у ЧОП свое подразделение, специализирующееся на техническом оснащении объектов средствами охранно-тревожной сигнализации.

И не забудьте побывать на каком-либо объекте, являющемся клиентом этого ЧОП, на любом посту охраны и посмотреть вживую на охранников, их бытовую обеспеченность и качество ведения документации.

Да, и при этом не стоит поддаваться провокационным утверждениям о том, что без охраны вам не обойтись, так как только охранники имеют **право досматривать** и задерживать. Ничего подобного, никаких особенных полномочий по сравнению с обычными гражданами охранники ЧОП не имеют.

Итак, прежде чем вы будете выбирать партнера, стоит определиться с **оптимальным** использованием охраны. Например, для отдельного магазина вопрос охраны периметра патрулированием может не стоять, осуществление контрольно-пропускного режима возможно переложить и на своих, совместив с другими функциями, а вот для поддержания общественного порядка, пожалуй, можно. Типичным считается применение всего лишь одного охранника на внутреннем посту у входа в небольшой магазин. Для магазинов более крупного формата и торговых центров, кроме этого, важным считаются патрулирование территории и периметра подвижными постами, а также посты на парковке машин.

### Амуниция службы охраны

**Оружие** не нужно (даже платить за вооруженных охранников не стоит, они дороже), а вот спецсредства для контактного применения (электрошок и наручники) пригодятся.

**Форменная одежда** охранников — вопрос непростой. По-хорошему, для магазинов различного ассортимента и уровня обслуживания на охранниках должна быть и различная форма. Если для торгового центра подойдет военизированный вариант (внушает «антитеррористическую уверенность»), то в бутике женского белья он будет смотреться грубо и отталкивающе. Разработка форменного стиля для охранников — целое направление нашего консалтинга.

Равно, кстати, как и определение наибольшей эффективности действий в каждом конкретном месте мужчины или женщины, молодого человека или пожилой «вахтерши». Распространенным, на мой взгляд, заблуждением является стереотип охранника — этакий амбал, ну в крайнем случае — недавно отслуживший в армии юноша. На каждом посту для более эффективной работы с персоналом или покупателями наиболее пригоден какой-то один тип охранника.

Обратите внимание также на выявленный автором так называемый **эффект первого лица**, имеющий отношение к фактурности в охране. Если на входе в магазин на посту будет стоять охранник с яркой внешностью призера по бодибилдингу, то потенциальный воришка и внутри торгового зала перед совершением кражи будет выискивать глазами таких же ребятушек, не обращая внимание на скромных сливающихся с толпой ловчих воря.

### **Группа быстрого реагирования**

Наличие группы быстрого реагирования в ЧОП является принципиальным. Часто в адрес охранников, равно как и любого другого персонала объекта, активно задерживающих воров из числа покупателей, раздаются угрозы физической расправы и т. п. И если руководство ЧОП самостоятельно или посредством ГБР не может защитить своих сотрудников от неприятных последствий, то такие сотрудники, очевидно, не будут проявлять никакой активности.

### **Взаимодействие с ЧОП**

Взаимодействие с собственным охранным подразделением строится на общих принципах управления в компании, а вот взаимодействие с ЧОП легким, как показывает практика, не бывает. Выстраивается оно годами, а основные проблемы связаны с отсутствием прямой подчиненности, наличием информационных провалов, негибким реагированием на внутренние изменения на объекте, низким уровнем позитивного сотрудничества с администрацией и другими субъектами предотвращения потерь на объекте. Это большая проблема, и в основном именно она становится причиной недовольства и затем отказа от услуг ЧОП.

### **Документирование деятельности**

Документирование работы постов охраны типовое, примеры учетов по постам приведены далее. В любом случае должен быть обеспечен доступ к текущей документации охраны представителям администрации магазина и СБ торговой сети.

Следует также ежемесячно требовать от ЧОП различные виды отчетности, вытекающие из их непосредственной деятельности, например количественные и качественные показатели задержаний покупателей и сотрудников, суммы предотвращенного ущерба и др.

На основании этой отчетности и сопоставления с текущими параметрами работы объекта (товарооборот, недостача) оценивается и сама деятельность ЧОП.

### **Дополнительные возможности ЧОП**

Несмотря на то что данный ЧОП может иметь опыт работы и с другими торговыми предприятиями, вы просто обязаны проводить **дополнительное обучение** охранников. Ведь ваш магазин совершенно особенный и никак не может быть похож на другие. Именно поэтому занятия надо проводить на базе того объекта, где будет работать охранник, и по тем требованиям, которые существуют в вашей торговой сети.

Немаловажным является и **дополнительное стимулирование** охранников, даже если они охранники привлеченного ЧОП. Речь идет о разработке системы мотивации, нацеливающей на самое активное достижение нужного вам как менеджеру торгового предприятия результата. Если вы считаете, что цель — количество задержанных, поощряйте за это, если цель — низкий уровень недостач, премируйте и за это.

При этом принципиальным моментом является выплата премий **непосредственному** охраннику, и желательно, минуя всю бюрократическую цепочку самого охранного предприятия. Разумеется, такая система не может быть внедрена в обход и без согласования с начальством ЧОП. Но работать она должна именно так. Ведь если сотрудник охраны получает заработную плату только за количество отработанных часов, разве он будет активно делать хоть что-то на благо самого торгового объекта?

### **Примеры типовых постов охраны**

Исходя из упомянутого ранее содержания охранных функций ниже приведены примеры типичных постов охраны с набором дополнительных параметров.

Пост «Старший смены охраны»

**Место расположения** — помещение дежурной смены на первом этаже.

**Режим работы** — круглосуточно (24 часа).



**График работы** — сутки через трое. Смена всех постов в 8 часов утра.

**Количество сотрудников** — четыре человека.

**Основные функции** — координация деятельности охранников на постах, обеспечение взаимодействия со сменой службы контроля, санкционирование условий пропускного режима, организация и проведение инкассации, обход территории, контроль прилегающей территории торгового зала, взаимодействие с правоохранительными органами и руководством, применение систем видеонаблюдения, ведение соответствующей документации и др.

**Оборудование поста** — система видеоконтроля, стационарная тревожная кнопка, носимая тревожная кнопка, телефон для внешней и внутренней связи с радиоудлинителем (радиостанция), наручники, дубинка милицейская, стенд с ключами от помещений объекта, запас одноразовых номерных пломб, печать металлическая для опечатывания помещений, фонарики с аккумуляторами к ним и запасные батарейки, запасные батарейки к носимым тревожным кнопкам, баулы или специальные мешки для инкассации, электрочайник и комплект посуды, мебель, канцелярский набор, запасные ручки (карандаши).

**Форма одежды** — темно-синего или черного цвета с соответствующими нашивками, бейдж.

**Документация поста** — рабочая тетрадь, сборник должностных инструкций старшего смены и охранников по постам, инструкция по применению специальных средств, журнал приема-передачи дежурства, журнал проверки и применения средств охранно-пожарной сигнализации, журнал сдачи помещений под сигнализацию, журнал учета прибытия и убытия сотрудников, журнал сдачи-приема помещений под охрану и выдачи ключей, журнал учета задержанных, описание оборудования охраны, пользовательская документация на ТСО, план территории, журнал обхода территории и проверки коммуникаций, список экстренных телефонов, список телефонов охранников, список телефонов должностных лиц объекта, Положение о пропускном режиме, приказы и распоряжения по службе, журнал проверок несения дежурства, график дежурства по сменам, списки (планы) помещений с номерами и указанием ответственных лиц, список автомобилей для беспрепятственного въезда на территорию, перечень образцов подписей ответственных лиц, бланки актов задержания, досмотра, осмотра территории и т. д.

Пост охраны «Контрольно-пропускной пункт (КПП)»

**Место расположения** — КПП для автомобилей на въезде на территорию.

**Режим работы** — круглосуточно (24 часа), днем — постоянно. Шлагбаумы, ворота и калитка закрываются и открываются на пропуск только по вызову при прибытии автомашины или людей. Остальное время охранник находится в составе дежурной смены.

**График работы** — сутки через трое.

**Количество сотрудников** — четыре человека.

**Основные функции** — осуществление пропускного режима: для легкового автотранспорта в часы работы магазина — свободно, грузового транспорта — по спискам или установленным санкциям или по команде старшего смены охраны, контроль прилегающей территории и подозрительных лиц и машин, обеспечение общественного порядка на территории автостоянки, регулирование движения грузовиков (при необходимости), ведение документации.

**Оборудование поста** — стационарная тревожная кнопка с выводом в помещение старшего смены, телефон для внутренней связи с носимой трубкой (радиостанция), комплект ключей от ворот и калиток, в том числе запасных, фонарик, ручка (карандаш), кнопка звонка у грузовых ворот снаружи с выводом вызывного сигнала на КПП и к старшему смены, комплект ключей от ворот въезда для грузового транспорта.

**Форма одежды** — темно-синего или черного цвета с соответствующими нашивками, бейдж, в холодное время суток или года — утепленные одежда и обувь.

**Документация поста** — должностная инструкция охраннику на данный пост, журнал учета перемещения автомобилей, перечень образцов подписей должностных лиц, список необходимых телефонов, образцы пропусков на въезд и на выезд.

Пост охраны «Стоянка автомобилей»

**Место расположения** — на улице в районе автостоянки.

**Режим работы** — днем в часы работы магазина (12 часов).

**График работы** — два дня через два дня.

**Количество сотрудников** — два человека.

**Основные функции** — обеспечение общественного порядка и предотвращение преступлений на территории автостоянки, выявление подозрительных лиц и машин, участие в задержании при выходе нару-

шителей из магазина, осмотр территории перед инкассацией, управление воротами для грузового транспорта по указанию старшего смены и регулирование движения грузовиков.

**Оборудование поста** — носимая тревожная кнопка с выводом в помещение старшего смены, ручка (карандаш), телефонная трубка (радиостанция). У ворот въезда грузового транспорта размещается грибок (козырек) для заполнения документации.

**Форма одежды** — темно-синего или черного цвета с соответствующими нашивками, бейдж, в холодное время суток или года — утепленные одежда и обувь.

**Документация поста** — журнал учета грузового транспорта, блокнот для записей подозрительных событий, указаний, номеров машин и пр.

Кстати, несмотря на то что к организации пропускного режима для личного **автотранспорта** покупателей различные торговые операторы относятся по-разному, отмечено, что практически никто из них не только не организует охрану машин от угона, но некоторые прямо или косвенно декларируют отсутствие своей ответственности перед водителями. Крупные операторы часто даже не имеют ограждения вокруг парковок, а если и имеют, то закрывают периметр только на ночь либо при проведении каких-либо акций (концерты на территории и т. п. ).

Одна мощная западная сеть большеформатных магазинов, например, хоть и выдает квитанции на въезд, тем не менее также указывает в документации, что «парковка перед магазином, въезд и использование транспортных средств на его территории осуществляются исключительно на страх и риск самого клиента».

В любом случае необходимо организовывать определенный режим и одновременно демонстрировать максимум удобств для клиентов при въезде и выезде и на парковке. Этот **режим безопасности и удобства** заключается в:

- контроле въезда (под присмотром охранника), но без выдачи каких-либо учетных форм;
- регулировании движения и контроле порядка на парковке специально выделенным охранником, что добавляет спокойствия клиентам;
- визуальном предупреждении (тем не менее) клиентам на въезде или на входе в магазин о нежелательности оставлять в машинах ценные вещи.

Пост охраны «Офис»

**Место расположения** — вход в офис.

**Режим работы** — круглосуточно (24 часа), днем — постоянно, с убытием офисных работников входные двери закрываются на замки и открываются на пропуск только по вызову. Остальное время охранник с поста находится в составе дежурной смены.

**График работы** — сутки через трое.

**Количество сотрудников** — четыре человека.

**Основные функции** — осуществление пропускного режима сотрудников и посетителей в офис согласно установленному порядку, осмотр и проверка сотрудников при выходе, ведение учета прибывающего и убывающего персонала по журналам, ведение иной документации, контроль территории, прилегающей ко входу с улицы, контроль помещений и управление режимом открывания-закрывания дверей.

**Оборудование поста** — система управления дверями, стационарная тревожная кнопка, телефон для внутренней связи (радиостанция) и спаренный телефон для использования посетителями, стенд носимый с ключами от офисных помещений, фонарик, мебель, ручка (карандаш).

**Форма одежды** — форменная темно-синего или черного цвета с соответствующими нашивками, бейдж, возможна гражданская (костюм или брючная пара с темным форменным свитером).

**Документация поста** — должностная инструкция охраннику на посту, журнал учета прибытия и убытия сотрудников, журнал приема-сдачи помещений под охрану и выдачи ключей, журнал учета посетителей, список внутренних телефонов офиса, краткий список телефонов офиса для посетителей (на информационном табло).

Пост охраны «Вход в торговый зал»

**Место расположения** — у калиток пропуска в торговый зал.

**Режим работы** — днем в часы работы магазина (12 часов).

**График работы** — два дня через два дня.

**Количество сотрудников** — 2 человека.

**Основные функции** — осуществление контроля внешнего вида посетителей и пропускного режима для покупателей, недопущение входа с сумками и пр., воспрепятствование выходу через одностороннюю калитку, контроль прилегающей к посту территории, участие в задержаниях нарушителей во взаимодействии с контролерами и сопровождение их в комнату задержанных.

**Оборудование поста** — носимая тревожная кнопка с выводом на пульт старшего смены, ручка (карандаш), радиостанция.

**Форма одежды** — темно-синего или черного цвета с минимумом нашивок, бейдж, в холодное время суток или года — утепленная одежда и обувь.

**Документация поста** — блокнот для записей подозрительных событий, указаний, описаний воров и пр.

Пост охраны «Дежурная смена»

**Место расположения** — в помещении дежурной смены.

**Режим работы** — днем в часы работы магазина (12 часов).

**График работы** — два дня через два дня.

**Количество сотрудников** — два человека.

**Основные функции** — осуществление контроля территории, прилегающей к помещению дежурной смены, контроль перемещения посетителей и сотрудников, применение технических систем охраны, участие в задержаниях нарушителей во взаимодействии с контролерами и другими охранниками и сопровождение их в комнату задержанных и дальнейшая работа с ними, подмена охранников на других постах в случае надобности.

**Оборудование поста** — носимая тревожная кнопка с выводом на пульт старшего смены, ручка (карандаш).

**Форма одежды** — темно-синего или черного цвета с соответствующими нашивками, бейдж.

**Документация поста** — должностная инструкция охраннику на посту, рабочая тетрадь для фиксации событий видеоконтроля.

Перечисленные посты — лишь пример распределения функций по разным зонам торгового объекта. На самом деле, несмотря на устоявшиеся принципы охранной деятельности, здесь всегда найдется место и для творчества, результатом которого будут экономия ресурсов и повышение качества охраны.

## 5. 4. Выполнение контрольных функций

Если без охраны в наше беспокойное время обойтись еще как-то можно, то без контроля просто не жить. По общему правилу, охрана — это наружный рубеж обороны, направленный против внешних посягательств, а контроль — внутренний рубеж, против главных врагов, наносящих потери, — нечестного персонала и таких же покупателей и ошибок.

Ранее мы упомянули и повторим еще раз: от количества и качества контрольных процедур целиком зависит уровень потерь всей торго-

вой компании. Кто будет осуществлять контроль и в каком объеме — решать руководству предприятия. Вероятно, что у вас есть (или будут) такие подразделения, в противном случае непонятно, как вы собираетесь сохранить заработанную прибыль.

В этом разделе мы рассмотрим основные параметры персонала подразделений, в чью профессиональную сферу входит осуществление контрольных мер.

### **Место и роль контрольной службы**

Существует **три подхода** к определению места контрольной службы в структуре предприятия и подчиненности. Первый подразумевает контрольную службу в составе централизованной СБ предприятия, второй выделяет ее в обособленное подразделение, а третий подчиняет контролеров администрации торговых объектов. И первый и второй подходы, в принципе, верны. С точки зрения большей устойчивости системы предотвращения потерь лучше использовать второй вариант, с точки зрения экономии ресурсов на общем руководстве — первый.

Читателя можно предостеречь лишь от подчинения службы сбыту или бухгалтерии торговой организации, ведь эта служба имеет отношение к безопасности, но влияет на все направления работы торгового объекта и всего розничного предприятия. Не вздумайте подчинять сотрудников контрольной службы по третьему варианту, если хотите иметь независимый источник информации и инструмент контроля за действиями самих менеджеров торговых объектов. Нет ничего хуже, чем заставить людей контролировать тех, у кого получаешь зарплату.

К **оптимальности** использования контрольной службы невозможно относиться так же, как и к охране. Здесь действует другой принцип оптимальности: отсутствие хотя бы одной контрольной процедуры увеличивает потери. Действительно, чем больше контроля — постов контроля и проверочных мероприятий, тем меньше потери. И оптимальность здесь означает в основном рентабельность, соответствие всего комплекса контроля той выгоде, которую получает торговая компания, соответствие расходов на контроль реальному сокращению потерь или их отсутствию. И золотую середину здесь найти пока сложно. Пока — потому, что в современной истории российской сетевой розницы испробованы еще не все инструменты предотвращения потерь. И даже если затраты на предотвращение потерь (с учетом охраны) уже равны потерям, не факт, что вы достигли нижней точки этого

равновесия, за которой для снижения недостат в сотые доли процента вам придется потратить денег на порядок больше.

### **Специальные требования к персоналу контрольной службы**

Теперь непосредственно о людях, обеспечивающих контроль. Формальные требования к персоналу приведены ранее. Однако существуют еще и неформальные. Ведь работа в службе контроля, несмотря на место в нижней части иерархической структуры, требует не только профессионализма, но и специальных качеств. Эти специальные качества таковы:

- **Честность.** Невозможно выявлять нечестное поведение других, не будучи честным самому. А уж как выявить честность кандидата на должность контролера, и подавно никому неведомо.
- **Умение работать в команде.** От деятельности каждого включенного в систему торговой безопасности зависит общий результат — уровень потерь. Бездействует один — страдают все. Нужно постоянно помнить о коллегах и групповых целях.
- **Вежливость и корректность.** Общаясь по не самым приятным поводам с торговым персоналом или покупателями, абсолютно всегда нужно быть максимально (даже излишне, но без издевки) вежливым.
- **Готовность и умение идти на конфликт.** Не все и не всегда могут и имеют желание войти по собственной инициативе в потенциально конфликтные, часто скандальные отношения при выявлении нарушения продавцом или при задержании покупателя. Если нет такого качества, лучше контролем не заниматься.
- **Умение работать с документами.** Документирование событий с товаром или деньгами, а также нарушений требует особого усердия и внимательности. Ведь то, что сегодня запись в журнале, завтра — доказательство в уголовном деле.

### **Использование половозрастных различий**

Отдельно стоит упомянуть о необходимости активнее использовать то, что автор называет «**половозрастные различия**». Проиллюстрируем этот свой подход на таком примере. Скажем, лучший контроль за молоденькими кассиршами будут осуществлять вовсе не молодые мужчины, а пожилые женщины. С ними проводятся специальные занятия, одной из целью которых является мягкое и корректное противопоставление этих категорий персонала, можно сказать, даже

с элементами натравливания. Кроме того, известно, что труд женщин в нашей стране пока ценится дешевле, несмотря на то что в сфере контроля они более эффективны, трудолюбивы и внимательны.

### **Внешний вид**

Во что одеть и женщин и мужчин — сотрудников службы контроля, выбирать администрации предприятия, руководствуясь изложенными ранее принципами относительно охраны. От условий того места, где сотрудник исполняет свои обязанности (поста), зависит, во что он должен быть одет. Если это контроль приемки — можно и утеплиться, если это торговый зал — можно и с покупателями слиться. Все зависит от места и задач. Не приветствуется только форменная одежда, тем более «под охрану». Вам же ни к чему интерес разрешительных структур милиции. Допустима и брючная пара, иногда светлая рубашка с галстуком, и часто лучше не пиджак, а свитер или джемпер.

В любом случае, это должна быть одежда, в которой удобно работать, не форменная и тем более не спортивная. Обратите внимание еще на один принцип — контролер в торговом зале должен быть одет соответственно статусу основной целевой группы магазина.

Существуют специалисты по контролю, в обязанности которых входит выявление воров из числа покупателей «под прикрытием», иногда их еще по-западному называют детективами, хотя их скорее уж детекторами, то есть определителями, величать надо. Их одежда должна быть незаметной и не отличаться от остальных покупателей.

### **Взаимодействие и взаимный контроль**

Неотъемлемым свойством хороших контролеров является их **взаимодействие**, а также взаимодействие с сотрудниками других подразделений. Например, для грамотного выявления и сопровождения между постами покупателя, подозреваемого в воровстве, среди контролеров (несмотря на наличие радиосвязи) может быть разработана система сигналов и жестов, в которую также могут посвящены и сотрудники магазина, ведь они также помогают задерживать. А о взаимодействии с другими подразделениями при осуществлении контроля на постах, связанных с перемещением товара, можно говорить долго. Более детально процедуры контроля операций с товаром рассмотрены далее. Несмотря на важность взаимодействия, не менее актуальными являются вопросы внутреннего **взаимного двойного** или даже тройного контроля. Следует уяснить, что устойчивость всей системы управле-



ния компании состоит во взаимном контроле. Всегда должен найтись (или быть установленным заранее) субъект, источник информации, заинтересованный больше всех в выполнении тех или иных функций другими отделами компании, потому что их работа влияет на его доход.

Руководитель магазина подконтролен сотруднику контрольной службы при выполнении бизнес-процессов, но и сам обязан, будучи заинтересованным в снижении потерь, передавать наверх информацию о качестве несения службы контролерами и охранниками объекта.

А еще взаимный контроль существует внутри контрольной службы. Так, те самые женщины-контролеры, с которыми проводится отдельная работа, контролируют контролеров-мужчин, и наоборот. А еще охранники контролируют работу сотрудников контрольной службы, и наоборот. Вот вам уже и **тройной контроль**.

Итак, данный принцип среди субъектов предотвращения потерь реализуется через:

- указание в должностных инструкциях контролеров необходимости в том числе контроля за несением службы **коллегами** на других постах, так как результат достигается сообща и оценивается совокупно, и доклада руководству службы;
- указание в должностных инструкциях контролеров необходимости периодического контроля за несением службы **охранниками** в зоне их ответственности и доклада руководству службы;
- указание в должностных инструкциях охранников необходимости периодического контроля за дежурством **контролеров** в зоне их ответственности и доклада руководству службы;
- разделение компетенций в сфере контроля между контролерами-**мужчинами** и контролерами-**женщинами**, раздельное обучение и ориентирование на взаимный контроль;
- создание атмосферы **соревнования** по конечному результату и иным показателям между контролерами и охранниками, между контролерами-мужчинами и контролерами-женщинами, между службами в целом.

И никакой в столь тотальной системе контроля шизофрении! Просто **стандарты работы**. Потому что система строится таким образом, что доход каждого, кто задействован в сфере торговой безопасности, зависит от деятельности другого коллеги. Это командная работа.

Кроме того, принцип взаимного контроля применяется и в отношениях между субъектами предотвращения потерь и торговым персоналом. Реализуется это со стороны торгового персонала по отношению к службам в виде возможности сообщать руководству о замеченных нарушениях контролеров и охранников. Этому должны способствовать материальная ответственность и изначальное ненавязчивое позиционирование этих субъектов как «находящихся по разные стороны баррикады», но выполняющих единую миссию.

### **Информационное обеспечение контроля**

При осуществлении контроля полностью **документируются** его результаты. Прочитав примеры распределения по постам, приведенные чуть ниже, вы заметите, что там имеют место журнальные формы учета. Кроме журналов активно используются различные бланки документов: акты задержаний, заявления покупателей на возврат, акты расходований, выявленных при приемке поставки, и т. п. Законом должно быть следующее: каждая отдельная операция с товаром или деньгами имеет право быть где-либо учтенной. Если вы лишаете ее этого права — вы лишаете себя информации. А что правит не только бизнесом, но и миром? Информация...

**Информационные потоки** — также крайне актуальный аспект деятельности в сфере внутрифирменного контроля. Особенно в сетевых розничных структурах. Наладить оперативное и своевременное получение информации о событиях, связанных с предотвращением потерь, в сети из десятков магазинов — дело непростое. А выстроить систему эффективного реагирования на полученную информацию еще сложнее. При этом надо иметь в виду, что пользователем информационных потоков, о которых идет речь, выступает не только СБ. Это независимый массив данных о множестве параметров системы торговой безопасности.

В «продвинутых» структурах в недрах СБ приходится **централизовать информацию** о:

- задержаниях покупателей и сотрудников за хищения и иные нарушения;
- нарушениях, допускаемых кассовыми работниками;
- применении тревожной сигнализации и срабатывании охранно-пожарной;
- проверках объектов со стороны контролирующих организаций;
- результатах доставки товара с распределительного центра и от прямых поставщиков в магазины;

- дисциплинарных нарушениях сотрудников;
- результатах работы сотрудников охраны и контроля;
- фактах неисполнения инструкций и распоряжений;
- чрезвычайных происшествиях;
- фактах нанесения ущерба торговому объекту и т. п.

И чем больше объектов — тем больше информации, тем ювелирнее управление ею. «Зачем столько?» — спросите вы. «А как же аналитика?» — отвечу я вам. Одним из видов контрольных процедур является **анализ полученной информации**, ведь без накопленной информации невозможно изучить динамику нарушений по конкретным объектам или сотрудникам, невозможно выявить негативные тенденции в исследуемых процессах. Без этого мы лишаем себя возможности делать прогнозы, как позитивные, так и негативные.

Для сбора и централизации текущей информации с объектов в режиме не более чем полусуточного запаздывания (не позднее полудня следующих суток о предыдущих сутках) применяются различные формы отчетности — рапорты или сводки, разрабатываемые под нужды торговой безопасности в вашей компании.

На основании текущей документации делаются **сводные отчеты** за месяц, которые и должны отражать качество деятельности по предотвращению потерь. В ежемесячный отчет, обычно в табличной форме, включаются данные из различных уровней — уровня общефирменной статистики (данные по товарообороту, недостаткам, излишкам, браку), уровня показателей работы СБ (данные по задержаниям, предотвращенному ущербу, выявленным и пресеченным нарушениям, возбужденным уголовным делам и т. п. ), уровня бюджетного (затраты на то или иное направление в деятельности СБ, дополнительные выплаты и расходы на восстановление имущества и т. п. ). Данные располагаются таким образом, чтобы их было удобно сравнивать между собой, отвечая на вопросы соответствия затрат результатам работы профильного подразделения розничной компании.

Кроме сбора информации, в итоге характеризующей качество работы СБ, ведутся сбор и обработка информации внутренней, для нужд самой СБ. Ведь в отношении своего персонала охранной и контрольной службами ведутся аж три вида учета: дисциплинарный, табельный и финансовый.

**Дисциплинарный** учет аккумулирует сведения о нарушениях дисциплинарного характера, допущенных сотрудниками СБ, и поощрениях.

**Табельный** решает вопросы учета рабочего времени, сверхурочных и т. п.

**Финансовый** учет отвечает за правильное начисление как премиальной части заработной платы за какие-либо достижения, так и штрафной, за упущения.

Обученный и квалифицированный персонал контрольной службы, безусловно, играет значительную роль в снижении и предотвращении потерь. Главное при наличии этого ресурса — уметь грамотно им распорядиться. Ряд торговых компаний, кстати, не имеет контролеров в описанном ранее виде и обучает исполнению этих функций сотрудников охранной службы (ЧОП). И неплохо получается. Вопрос настроек и контроля.

### Примеры типовых постов контроля

Для сравнения с параметрами охранной службы ниже приводятся примеры типовых постов контроля.

Пост «Старший смены контроля (старший контролер)»

**Место расположения** — первая линия контроля в торговом зале.

**Режим работы** — днем в часы работы магазина (12-14 часов).

**График работы** — два дня через два дня.

**Количество сотрудников** — два человека.

**Основные функции** — дежурство на первой линии контроля, координация деятельности контролеров на других линиях, обеспечение взаимодействия с другими контролерами и со сменой охраны, обеспечение прикрытия при проведении инкассации, контроль торгового персонала и покупателей в зоне ответственности, контроль правильности процедур товародвижения и сопутствующего документооборота, контроль внутренних перемещений, взаимодействие с руководством, ведение соответствующей документации по смене.

**Оборудование поста** — носимая телефонная трубка для внешней и внутренней связи (телефонная база расположена в помещении дежурной смены), печать металлическая для опечатывания помещений (при необходимости), фонарик в условленном месте, ключ от шкафа с документацией, ручка (карандаш).

**Форма одежды** — обычная гражданская (не костюм и не спортивная), бейдж.

**Документация поста** — рабочий блокнот (с собой, остальное — в помещении дежурной смены в закрывающемся шкафу), журнал учета внутренних перемещений, сборник должностных инструкций старше-

го смены и контролеров по постам, инструкция по правилам задержания, журнал приема-передачи дежурства, список экстренных телефонов (также в блокноте), список телефонов контролеров, список телефонов должностных лиц объекта, приказы и распоряжения по службе, график дежурства по сменам, перечень образцов подписей ответственных лиц и т. д.

Пост контроля «Торговый зал»

**Место расположения** — вторая и третья линии контроля в торговом зале.

**Режим работы** — днем в часы работы магазина (12 часов).

**График работы** — два дня через два дня.

**Количество сотрудников** — четыре человека.

**Основные функции** — дежурство на своих линиях контроля, взаимодействие с другими контролерами и охранниками, контроль торгового персонала и покупателей в зоне ответственности, на второй линии дополнительно контроль служебного входа, на третьей линии дополнительно контроль промо-зоны, контроль правильности процедур товародвижения и сопутствующего документооборота, ведение соответствующей документации по смене.

**Оборудование поста** — ручка (карандаш).

**Форма одежды** — обычная гражданская (не костюм и не спортивная), бейдж.

**Документация поста** — рабочий блокнот.

Пост контроля «Расчетно-кассовый узел»

**Место расположения** — за линией РКУ возле своих групп кассовых терминалов.

**Режим работы** — днем в часы работы магазина (12-14 часов).

**График работы** — два дня через два дня.

**Количество сотрудников** — из расчета один контролер на три-четыре ККМ.

**Основные функции** — контроль кассиров и иного торгового персонала, а также покупателей в зоне ответственности, контроль правильности проведения кассовых операций и сопутствующего документооборота, осуществление снятия касс, сверок чеков с покупками и иных проверок, взаимодействие с другими контролерами и охранниками, инициирование задержания покупателей, ведение соответствующей документации по смене.

**Оборудование поста** — фонарик (в каждой третьей кассе), ручка (карандаш).

**Форма одежды** — обычная гражданская (не костюм и не спортивная), фирменный жилет, бейдж.

**Документация поста** — рабочий блокнот (с собой, остальное при одной из касс), журнал учета кассовой дисциплины, журнал учета возвратов от покупателей.

Пост контроля «Зона приема товара»

**Место расположения** — зона приемки товара (а вовсе не дебаркадер, как говорят многие, поскольку «дебаркадер» означает «плавающая пристань» или «платформа железнодорожной станции» [Толковый словарь русского языка С. И. Ожегова и Н. Ю. Шведовой]).

**Режим работы** — день (12 часов) и ночь (12 часов) со сменой в 20: 00, при наличии машин под разгрузку находится на пандусе.

**График работы** — два дня через два дня и две ночи через две ночи.

**Количество сотрудников** — четыре человека.

**Основные функции** — управление положением наружных ворот, контроль персонала в зоне ответственности, контроль правильности приемки товара, сопутствующего документооборота, любой контроль производится в том числе с проверкой количества, недопущение доступа посторонних лиц в зону приемки товара, ведение соответствующей документации по смене.

**Оборудование поста** — телефон местной связи, ручка (карандаш), планшет с рабочим блокнотом и калькулятором, ключи от ворот (наружных дверей).

**Форма одежды** — обычная гражданская (не костюм и не спортивная), бейдж, в холодное время суток или года — утепленные одежда и обувь.

**Документация поста** — журнал учета прихода (от поставщиков, а также возвратов), журнал учета отгрузки из холодильных камер, журнал учета брака, журнал учета испорченного товара (найденных упаковок от товара), журнал проверки весового оборудования, журнал проверки заказов.

## 5. 5. Персонал инвентаризационного подразделения

**Целью** проведения плановых и внеплановых инвентаризаций с точки зрения торговой безопасности является осуществление контроля над наличием и состоянием товарно-материальных ценностей для проведения более качественной работы по предотвращению потерь компании от умышленных и неумышленных действий лиц, работающих с

товарно-материальными ценностями. Для достижения этих целей должны решаться следующие **задачи**:

- своевременное выявление различий между учетными данными и фактическим наличием товаров в магазинах путем проведения выборочных инвентаризаций (плановых и внеплановых);
- анализ и устранение расхождений между учетным и фактическим количеством с выявлением причин расхождений;
- расчет суммы, относимой на материально-ответственных лиц, исходя из установленного порядка возмещения ущерба;
- внесение предложений по оптимизации документооборота и организации работы с целью снижения недостач.

Для проведения товарных инвентаризаций и ревизий в компании должно быть создано для постоянной работы специальное подразделение. Под инвентаризационным подразделением (контрольно-ревизионный отдел, контрольно-ревизионная комиссия и т. п. ) в рамках торговой безопасности подразумевается не инвентаризационная комиссия, каждый раз традиционно формируемая по приказу генерального директора, а именно отдельное специализированное структурное подразделение.

Если регулярными целями этого подразделения предписаны:

- постоянный независимый контроль (мониторинг) товарных запасов (остатков) торговой сети;
- проведение первичного анализа недостач и излишков (потерь);
- контроль различных видов учета и оперативного разбирательства с аномальными отклонениями от нормативных условий,

тогда эта служба (группа, отдел) также является субъектом предотвращения потерь и ее роль очень важна...

### **Место, роль и состав инвентаризационного подразделения**

В идеале это подразделение не должно находиться в структуре службы безопасности или сбытовых структур. Потому что и в том и в другом случае этот отдел может быть заинтересованным субъектом, а нам результат работы его сотрудников нужен объективный и непредвзятый, отражающий истинное положение дел с потерями. Поэтому часто инвентаризационное подразделение остается в структуре финансового блока компании (бухгалтерии) или выделяется в составе отдела внутреннего аудита с центральным подчинением. И разумеется, ни само подразделение, ни его территориальные части не могут находиться в подчинении администрации инвентаризируемых объектов.

В целом наличие и подробный состав инвентаризационного подразделения могут быть прояснены для конкретной торговой сети после обсуждения таких моментов, как:

- количество и территориальный разброс объектов сети;
- возможности пересчета товара в рабочее либо во вне рабочее время;
- возможности и функции компьютерной системы учета по проведению и обработке результатов инвентаризации;
- планируемая периодичность контроля товара;
- возможности применения электронного оборудования для ускорения инвентаризации (терминалы сбора данных).

Вообще, планируемый структурный состав подразделения типичен — руководитель отдела и сотрудники отдела, количество которых как раз и находится в зависимости от приведенных моментов. В состав же самой комиссии при проведении инвентаризации в обязательном порядке должны входить и ответственные представители коллектива. Численный состав инвентаризационной комиссии должен быть не менее трех человек. В состав инвентаризационной комиссии могут быть дополнительно включены:

- представители администрации торгового объекта или центрального офиса сети объектов;
- представители службы внутреннего аудита;
- материально-ответственные лица.

Например, на оптовом складе смешанного ассортимента считать товар паллетами легче, поэтому может потребоваться 4-6 человек на разные направления (парфюмерия, продукты питания, алкоголь), в сети магазинов-дискаунтеров на 40 магазинов требуется 12 человек в режиме ночной работы ночь через ночь, для сети розничных магазинов с более крупным товаром интерьера и сантехники — на 8 магазинов 3 человека, включая руководителя группы.

### **Общие обязанности сотрудников ИП**

В обязанности **руководителя** ИП входят организация проведения инвентаризаций плановых и внезапных, координация и контроль деятельности подчиненного персонала, первичный анализ результатов и первичное же разбирательство по аномалиям:

- планирование и организация работы специалистов по ревизии, направленной на корректное выявление расхождений между



учетными данными и фактическим количеством товарно-материальных ценностей;

- организация ревизий и дальнейшего расследования по всем фактам претензий клиентов и поставщиков, недостаткам, излишкам и браку товара;
- обеспечение контроля за перемещениями между торговыми объектами и складами, обеспечение учета возврата товаров;
- обеспечение бухгалтерского учета данными о недостатках и излишках, потерях, ущербе и размере материальной ответственности;
- обеспечение скорейшего устранения выявленных расхождений для бесперебойной работы системы продаж;
- анализ результатов инвентаризации, предоставление отчетов и выводов по их итогам;
- предоставление руководству информации о всех выявленных нарушениях в технологическом процессе обработки и хранения товарно-материальных ценностей, а также передача предложений по их исключению путем совершенствования технологий;
- взаимодействие со службой безопасности в целях обеспечения сохранности товарно-материальных ценностей;
- обеспечение контроля за работой специалистов по ревизии своего подразделения;
- планирование и контроль бюджета своего отдела.

Общими обязанностями **сотрудников ИП** являются:

- контроль персонала инвентаризируемого объекта;
- контроль за расстановкой товара и оборудования для облегчения подсчета, порядком в зонах выкладки и местах хранения;
- исполнение граничных условий фактически и по системе учета;
- непосредственное проведение инвентаризационных мероприятий в подразделениях (сверка учетного и фактического количества товара, а также проверка его состояния);
- проверка документации и соблюдение необходимых условий проведения инвентаризаций;
- контроль и учет возвратов товара;
- первичный анализ результатов инвентаризации, оформление и предоставление данных по итогам инвентаризации, отчетов и других документов вышестоящему руководству.

В обязанности сотрудников подразделения **перед проведением** инвентаризации входит контроль подготовки зон ответственности и самого персонала торговых подразделений к плановым инвентаризациям, качественный просчет товара, сличение с данными учетов и обработка в электронном виде. Результатом этого предварительного контроля является документ о готовности объекта и его персонала к плановой инвентаризации, передаваемый как в СБ, так и вышестоящему руководству магазина.

В обязанности сотрудников ИП как субъекта торговой безопасности уже **при проведении** инвентаризации входит контроль и персонала инвентаризируемого объекта (состав, присутствие, состояние, работоспособность, помощь в процессе, активность), и самого объекта (расстановка товара и оборудования для облегчения подсчета, наведение порядка в выкладке и местах хранения, исполнение граничных условий).

### Проведение инвентаризации

Инвентаризация — периодическая проверка наличия и состояния товарно-материальных ценностей с целью выявления расхождений между учетным и фактическим количеством, устранения выявленных расхождений, обеспечения бесперебойной работы магазинов, складов и системы продаж, бухгалтерского учета, предотвращения потерь, возмещение ущерба путем исполнения административной или материальной ответственности работников компании.

#### Периодичность

Особо стоит отметить необходимую периодичность проведения инвентаризационных мероприятий. Идеальным считается вариант проведения инвентаризации любого торгового или складского объекта один раз в месяц. Приемлемым считается контроль товара в розничной точке не реже одного раза в два месяца, а складского объекта — раза в три месяца. Воспримите как аксиому — чем реже считается товар, тем больше потери, тем меньше вероятность успешного разбирательства и быстрого возмещения ущерба. Причем каким методом считать товар — сплошным или выборочно, зависит от местных условий конкретного розничного объекта.

Для проведения инвентаризаций по различным группам товаров руководителю контрольно-ревизионного отдела необходимо составить график проведения выборочных инвентаризаций по различным видам товаров или по разным объектам. График составляется на ме-

ся с учетом необходимости охвата всех товарных групп (поставщиков по всем направлениям) с целью проведения полной инвентаризации прежде всего тех направлений, которые являются наиболее проблемными по результатам уже проведенных выборочных инвентаризаций.

Инвентаризацию можно проводить чаще по проблемным направлениям, остальные товарные группы реже, но желательно по поставщикам.

Иногда принимаются решения о делении всего ассортимента на три группы, условно А, В и С. Группа А — наиболее оборачиваемый товар, куда входит большая часть товара из группы риска, считается, например, ежемесячно. Группа В — менее оборачиваемый товар, считается раз в два месяца. Группа С — товарный запас на хранении или наименее оборачиваемый товар (или с наименьшими потерями), считается раз в три месяца.

Это все не считая инвентаризаций внезапных, ревизий по отдельным видам товаров, проведение которых очень эффективно.

Самое больное место проведения инвентаризаций — это их качество. Следует исполнять все рекомендации, приведенные в Методических указаниях по инвентаризации имущества и финансовых обязательств (приказ Министерства финансов РФ от 13. 06. 1995 № 49) и касающиеся упомянутой ранее подготовки к пересчету, и соблюдению граничных условий, и качеству самого участия счетоводов.

#### Основные условия проведения инвентаризации

Руководитель товарного направления (отдела, секции или целого небольшого магазина) отвечает за подготовку, формирование и печать контрольной ведомости или другого документа на основании номенклатуры, числящейся по информационной базе непосредственно перед проведением инвентаризации и подлежащей инвентаризации на текущий день.

Пересчет товара производится членами комиссии при наличии учетного документа и в присутствии материально ответственного лица. Запрещается использование данных о количестве товара из информационной базы при непосредственном пересчете товара. Распечатанные ведомости с товарными остатками хранятся у сотрудника ИП до окончания процесса пересчета. После непосредственного пересчета товара сотрудник ИП вносит в сличительный документ данные об учетном количестве товара на основании остатков, распечатанных перед проведением выборочной инвентаризации из информационной базы. Учет фактического количества ведут только сотрудники ИП.

Сотрудник ИП подводит итоги по количеству каждого наименования, рассчитывает сальдо между учетным и фактическим количеством, используя данные, указанные в учетном документе. При выявлении расхождений сотрудник ИП обязан проверить:

- правильность переноса данных с листов учета в компьютерную систему учета (часто люди ошибаются в лишних нулях и т. п.);
- наличие накладных, не проведенных по учетной базе (при этом сотруднику ИП необходимо уменьшить количество в данных, полученных в результате пересчета, по всем позициям, указанным в накладной);
- все продажи по кассовым чекам за текущий день, при необходимости произвести повторный пересчет позиций, по которым выявлены расхождения.

Руководитель направления (секции) также обязан предоставить сотруднику ИП документы, являющиеся основанием для хранения товара, не числящегося по учетным данным:

- сохранные чеки;
- накладные на ответственное хранение;
- экспозицию поставщика, выставочные образцы и т. п.

Сам руководитель ИП, или менеджер торгового объекта, или сотрудник СБ с целью независимого контроля и выявления возможных махинаций может в процессе инвентаризации перепроверить некоторые полученные минутами ранее данные о фактическом количестве товара.

Документирование процесса инвентаризации зависит от системного обеспечения данного объекта. Бухгалтер магазина (иное ответственное за учет лицо) обязан предоставить сотруднику ИП следующие документы:

- оригинал кассовой ленты для контроля проведения продаж по кассе;
- счета и поручения для контроля проведения продаж по безналичному расчету;
- другие документы, подтверждающие нестандартные товарные операции.

После окончательного оформления учетного документа все члены комиссии обязаны ознакомиться с данными и подписать документ, указав фамилию, имя, отчество и должность.

Кроме того, приемлемы различные способы оформления результатов инвентаризации. Так, сотрудник ИП может сам поменять данные в системном учете, документируя их причину, с последующей проверкой всей документации по возмещению ущерба ТМЦ. Если таких возможностей нет, то руководитель направления по результатам инвентаризации создает инвентаризационную опись, на основе которой формируется сличительная ведомость, куда включаются только выявленные расхождения. Создается итоговая записка, где фиксируются причины расхождения (пересортица, системные ошибки, ошибки, имеющие документальное подтверждение).

Руководитель направления создает отдельные накладные на приход и расход товара, которые проходят через бухгалтерию.

При обеспечении качества проведения инвентаризации стоит быть внимательным и заранее регламентировать долю участия торгового (складского) персонала в процедуре. Эти сотрудники должны только помогать в обеспечении доступа к товару и показывать его местонахождение. Сам учет фактического количества ведет только специалист ИП, но при сотруднике самого объекта. И подписей в сличительной ведомости две — сотрудника ИП и сотрудника объекта. Специалистам ИП должно быть категорически запрещено вводить данные о фактическом количестве со слов работников или руководителей объекта. В противном случае никто не поручится за объективность данных.

### Анализ результатов

Напомним, что инвентаризационное подразделение от одноименной комиссии отличает наличие основной контрольной функции — первичного анализа актов инвентаризации по различным срезам. Делается это для получения наиболее объективных данных о состоянии товарного запаса и потерь.

Руководитель ИП обязан в случае выявления расхождений провести анализ результатов товарной ревизии. Для этого необходимо взять период с момента проведения прошлой инвентаризации по данным наименованиям. Производится перепроверка всех приходно-расходных операций по конкретным позициям (товары, имеющие большое количество и значительное товародвижение, подтверждаются только после двух — трехкратного пересчета). На основании пакета документов по результатам выборочных и сплошных инвентаризаций руководитель ИП определяет недостатки за отчетный период.

С целью более тщательного анализа обрабатываются акты инвентаризации, первичные документы товародвижения, учетные данные компьютерных систем и иные документы и проводятся следующие виды анализа:

- выявление отклонений в осуществлении приходных операций с товаром (неоприходование поставки или двойной учет одной и той же поставки) — при аномальных расхождениях по одному виду товара;
- выявление пересортицы при продажах, то есть пробитие через кассу одного товара вместо другого (часто происходит при отсутствии штрих-кодов или ошибочной маркировке товара, при визуально похожих значениях кодов, вводимых вручную, намеренных продажах более дорогого товара по цене дешевого при сходных параметрах ассортимента), — при схожести недостачи по одному товару и излишков по другому;
- выявление отклонений при осуществлении кассовых операций (продолжение продаж товара «в минус» после его учетного окончания на складе, коррекция количества какого-либо товара возвратами по нулевой стоимости и т. д.);
- выявление причин и закономерностей (на основании долговременной статистики) образования недостач товара;
- выявление причин и закономерностей попадания товара в брак по различным основаниям;
- построение списка товаров из 20% позиций, принесших 80% недостач, и аналогичного списка по браку.

При составлении отчета к акту инвентаризации руководитель ИП должен принять правильное решение по факту расхождений, конкретно указать виновного, размер ущерба, материально ответственный коллектив или конкретных лиц, по вине которых произошла ошибка.

Все выявленные ошибки исправляются, делаются соответствующие корректирующие проводки и отмечаются расхождения, истинную причину которых установить средствами первичного анализа не удалось. В случае если можно исправить ошибку стандартным путем, довести до руководителя данного подразделения, указав способ устранения данной ошибки.

При обнаружении ошибки, возникшей, вероятно, в процессе оприходования товара, руководитель ИП должен рассмотреть возможные способы устранения данной ошибки без изменения логического со-

стояния учета актом инвентаризации (логический возврат или приход).

При обнаружении факта перегруза клиенту необходимо учесть данное количество при пересчете, довести до сведения соответствующего специалиста по документообработке и немедленно инициировать оформление логического заказа клиенту.

После этого конечные итоги инвентаризации систематизируются и вместе со списками товаров, данными по допущенным нарушениям и ошибкам передаются в СБ для дальнейшего разбирательства. Итоги инвентаризации также передаются в другие службы для учета в системе мотивации.

Один из экземпляров отчета по результатам инвентаризации передается в бухгалтерию объекта или сети для сверки двух видов учета — товарного и бухгалтерского.

При определении суммы ущерба выделяются следующие суммы:

- сумма недостач по пересортице (излишки могут не засчитываться);
- сумма недостач в результате ошибочных действий и нарушения технологического процесса;
- ошибки при работе с учетной базой;
- ошибки при оформлении товарных документов;
- сумма недостач по невыясненным причинам;
- сумма недостач в результате хищений и умышленной порчи товара.

Размер ущерба и выявленные нарушения доводятся до руководителя данного подразделения, а также до руководства торгового или складского объекта.

Руководитель ИП обязан проконтролировать исполнение материальной ответственности сотрудников.

Итак, не было бы такого подразделения, откуда бы тогда мы узнавали о своих проблемах? Наверное, от сотрудников самого магазина (склада), да и то только в том случае, если бы им было выгодно это показывать. А если нет? В то же время лишь номинальное наличие такого подразделения, без аналитических функций и заинтересованности в качестве результатов своей работы, довольно ощутимо снижает эффективность всей деятельности по предотвращению потерь.

## **5. 6. Обучение и развитие персонала подразделений предотвращения потерь**

Для успешной деятельности подразделений безопасности специалистам необходимо приобретать новые знания, закреплять навыки и об-

ладать определенным умением применять их. Важно постоянно повышать квалификационный уровень, и с этой целью к обучению предлагается следующий примерный перечень видов образования и специализированных тем для занятий с руководством и персоналом.

### **Внешние образовательные программы**

Для **менеджера по безопасности, начальника** службы торговой безопасности объекта и его менеджеров необходимо примерно один раз в год:

- повышение квалификации по направлениям «Экономическая безопасность предприятия» и «Информационная безопасность»;
- повышение квалификации по направлению «Кадровая безопасность предприятия»;
- повышение квалификации по направлению «Применение специальных технических средств»;
- повышение квалификации по направлению «Торговая безопасность».

Для **специалиста** по обслуживанию технических средств охраны неплохо проходить:

- периодические курсы повышения квалификации, организуемые поставщиками и инсталляторами технических средств охраны и сигнализации (по приглашению, не чаще одного раза в полгода);
- семинары по тематике «Применение специальных технических средств» (один раз в год);
- повышение квалификации по специальности — диагностика и устранение неисправностей, эксплуатация систем безопасности и т. п. (периодичность согласно профессиональным требованиям).

### **Внутрифирменное обучение**

Для всего персонала **охранной** службы по сменам полезны:

- занятия по изучению должностных инструкций для своего и других постов (с целью повышения качества взаимозаменяемости), знанию товарной и иной документации — один раз в два месяца со сдачей зачета;
- тренировки по действиям в чрезвычайных ситуациях, включая занятия по правилам оказания первой медицинской помощи и применению средств пожаротушения, — один раз в квартал с оценкой участия каждого;



- занятия по эксплуатации технических средств охраны и сигнализации (проводит специалист по обслуживанию ТСО) — не менее одного раза в три месяца;
- практические занятия по правилам поведения с покупателями, правилам выявления и задержания за попытку хищения, попытку проникновения на объект — один раз в квартал с оценкой;
- занятия по способам выявления и предотвращения хищений торгово-складским персоналом — один раз в полгода;
- занятия по самообороне — не менее одного раза в два месяца;
- занятия по применению специальных средств и оружия (при наличии) — по графику, составляемому органом разрешительной системы милиции общественной безопасности.

Весь персонал **контрольной** службы следует привлекать к:

- занятиям по изучению должностных инструкций для своего и других постов (с целью повышения качества взаимозаменяемости), знанию товарной и иной документации — один раз в два месяца со сдачей зачета;
- тренировкам по действиям в чрезвычайных ситуациях, включая занятия по правилам оказания первой медицинской помощи и применению средств пожаротушения, — один раз в квартал с оценкой участия каждого;
- практическим занятиям по правилам поведения с покупателями, правилам выявления и пресечения попыток хищения — один раз в месяц с оценкой;
- занятиям по самообороне — не менее одного раза в квартал;
- занятиям по способам выявления и предотвращения хищений торгово-складским персоналом, способам контроля за использованием торгового оборудования — один раз в квартал;
- занятиям по знанию ассортимента и товарной части объекта — не менее одного раза в квартал.

Обучение персонала **инвентаризационного** подразделения должно проходить на занятиях по:

- знанию ассортимента и товарной части объекта — не менее одного раза в квартал,
- повышению навыков применения компьютерной системы учета и терминалов сбора данных — не реже одного раза в квартал.

Все сторонние курсы повышения квалификации сопровождаются сдачей итоговых экзаменов в образовательных учреждениях и полу-

чением соответствующих дипломов или свидетельств (сертификатов), внутренние — выставлением оценок, учитываемых при поощрениях и аттестации.

Темы неспециального характера для руководителей, например для развития навыков управления подчиненными, образования команд и т. п., организуются директором по персоналу по общему плану развития компетенции руководителей компании.

Внутрифирменные программы обучения разрабатываются менеджером по безопасности с учетом местной специфики и после утверждения генеральным директором включаются директором по персоналу в общие корпоративные образовательные планы. При необходимости для проведения занятий привлекаются сторонние специалисты и преподаватели.

Совершенно ясно, что только обученный персонал подразделений торговой безопасности способен качественно и эффективно исполнять поставленные перед ними задачи. Наиболее результативна такая деятельность, если обученные сотрудники имеют желание активно использовать свои знания.

## 5. 7. Разработка и внедрение системы стимулирования персонала подразделений торговой безопасности

Вспомним, что правильная система мотивации должна эффективно решать задачи **привлечения** кандидатов в СБ, **удержания** достойных специалистов как можно дольше, постоянного **повышения качества** работы и **достижения** профессиональных **результатов**.

Именно поэтому система стимулирования очень непростой в создании и гибкий в применении инструмент воздействия на конечный результат — снижение потерь.

И от того, ЧТО вы посчитаете материальными или нематериальными стимулами для подчиненных, зависит результат, который выразится в снижении потерь, уменьшении текучести персонала, повышении лояльности работников и как следствие покупателей и, наконец, повышение имиджа компании на рынке труда.

### Материальное стимулирование

Принципиально материальное (так же, как и дисциплинарное) стимулирование персонала службы безопасности состоит из двух частей — поощрений (премий) и наказаний (штрафов). Здесь мы не будем вдаваться в юридические аспекты подобных систем, так как адаптация эффективных инструментов под правовые реалии не нова

для нашего бизнеса и вполне исполнима любым торговым предприятием.

Основная **цель** материального стимулирования — побуждение сотрудников к активному достижению конечного результата в деятельности по сокращению потерь. Этим конечным результатом является эмпирически установленный для объекта норматив потерь. Достижение этого норматива зависит от деятельности каждого сотрудника охранной или контрольной службы. В свою очередь, от достигнутого всеми результата зависит окончательная сумма дохода каждого сотрудника.

Как правило, заработная плата состоит из некой постоянной части (оклада) и переменной (сдельной) части, которая, напомним, может быть как премиальной (премирование), так и штрафной (депремирование). **Постоянная** часть является базовой, устанавливается равно, одновременно и зависит от уровня должности, стажа работы на предприятии и квалификации. Принципы и методика установления постоянной части утверждаются генеральным директором в соответствующем регламенте по управлению персоналом.

Условия начисления **переменной** составляющей заработной платы персонала подразделений предотвращения потерь разрабатываются менеджером по безопасности, согласовываются с директором по персоналу и утверждаются генеральным директором в документе под условным наименованием «Положение о системе премирования подразделений безопасности».

Кроме условия премирования за достижение норматива по потерям, что считается групповым показателем, переменная часть системы стимулирования может зависеть также и от параметров индивидуальных достижений (задержаний работников и покупателей за попытки хищений, за выявление порчи и уничтожения товара) и от иных оценочных показателей.

Для инвентаризационного подразделения оценочными показателями могут являться качество проведения инвентаризации, отсутствие ошибок и оперативность анализа результатов.

Не стоит забывать, что система материального стимулирования должна включать в себя и штрафные условия: за недостижение норматива, за нарушения и другие упущения.

Условия применения материальной ответственности, как правило, не считаются составляющими системы стимулирования. Более того, система **материальной ответственности** за потери не должна быть применена к охране и контролерам наравне с торговым персоналом.

А существующее зачастую солидарное разделение материальной ответственности с торговым персоналом мы рассматриваем как недопустимое, как сильный демотивирующий и, главное, сближающий эти столь разные группы персонала фактор.

В то же время напомним, что на разных этапах развития розничной компании и состояния системы торговой безопасности приведенные рекомендации могут и должны подвергаться ревизии для замены «отработавшей» системы стимулирования на новую — ведь это гибкий инструмент, меняющийся со временем, но не чаще раза в полгода-год.

Грамотное применение любой **интересной** для сотрудников системы стимулов способно вне зависимости от иных элементов конструкции предотвращения потерь (и даже иногда временно без них) достигать ощутимого снижения недостатков в краткосрочной перспективе подробнее. Рассмотрим **составляющие системы материального стимулирования**.

Как и в примере для торгового персонала, **общий материальный доход** профессионального сотрудника СБ может складываться из стимулов разных категорий, а именно из:

- базового оклада;
- постоянных и непостоянных надбавок (за стаж, за наставничество, за отработанное сверх нормы время и т. п. );
- премий за качество работы, то есть полноту и добросовестность исполнения своих обязанностей;
- премий за индивидуальные профессиональные показатели (количество правильно проведенных задержаний за нанесение ущерба сотрудникам торгового объекта или покупателей, количество выявленных нарушений, приводящих к потерям, и т. п. );
- премий/штрафов за групповые показатели деятельности (достижение/превышение установленного норматива по потерям в процентах к обороту или в абсолютных цифрах);
- премий за дополнительные показатели (увеличение выручки и иные «сбытовые» показатели, не являющиеся профильными для сотрудников СБ, но на которые они имеют косвенное влияние);
- штрафов за дисциплинарные и функциональные нарушения;
- компенсаций различных заранее оговоренных затрат (транспортных расходов, мобильной связи и т. п. ).

### Нематериальное стимулирование

Так же как и для торгового персонала, нематериальное стимулирование субъектов предотвращения потерь является **важным залогом до-**

**стижения успеха.** Одним только материальным стимулированием и мотивацией сложно достичь реального лояльного отношения работников к собственности работодателя даже от таких подразделений. Ведь существо нематериального стимулирования отражает качество достижения конечного результата деятельности. То есть КАК сотрудник службы контроля или охраны будет исполнять свои обязанности, снижая потери.

Руководству предприятия (по аналогии задач, указанных ранее для торгового персонала) следует обратить пристальное внимание на активную целенаправленную работу по формированию системы действующих, а не написанных нематериальных стимулов. И здесь стоит еще раз привести эти стимулы:

- Обеспечение **достойных условий** работы:
  - подходящие бытовые условия для работы охранников и контролеров;
  - исполнение процедур охраны труда и безопасности самих исполнителей.
- Обеспечение уверенности в **справедливости оплаты** труда:
  - прозрачная и понятная система оценки, основанная на однозначно трактуемых объективных показателях;
  - адекватная система поощрений и взысканий.
- Обеспечение условий **взаимного контроля** для усиления «командности» в работе.
- Создание должной **системы ответственности**:
  - атмосфера быстроты, неотвратимости и жесткости наказания, особенно за проступки, имеющие характер корыстных;
  - четкая эффективная дисциплинарная практика;
  - публичность наказаний для персонала СБ еще более жесткой, чем для торгового персонала.
- Иллюстрация **примера и уважения** со стороны руководства и менеджеров.
- Оказание полной силовой поддержки на территории магазина и вовне со стороны компании, например при угрозах ранее задержанных.

Разработка материальных и нематериальных стимулов является прямой прерогативой менеджера по безопасности и организуется во

взаимодействии с директором по персоналу в рамках более широкого блока управления лояльностью всех сотрудников компании. Стимулы являются той движущей силой, которая позволяет до нужной скорости «разгонять» способности обученных сотрудников и получать от этого максимальный эффект.

## Глава 6

# КОНТРОЛЬ ОСНОВНЫХ ОПЕРАЦИЙ С МАТЕРИАЛЬНЫМИ ЦЕННОСТЯМИ

---

Все, что движется, имеет все шансы потеряться.

Операции товародвижения, будучи звеньями технологической цепочки работы с товаром и иным имуществом, как раз и являются той основой, вокруг чего, собственно, и выстраиваются все процедуры контроля: и контроль покупателей товара, и контроль денежных средств в оплате за товар, и контроль персонала, перемещающего этот товар. Это и понятно, ведь суть работы розничного магазина состоит в продаже именно товара покупателю.

Далее рассмотрены основные способы контроля типовых операций с товарными и иными ценностями. Изучая их, примем во внимание, что, несмотря на типизацию стандартных технологических процессов, в каждом магазине эти процессы протекают по-своему, часто совершенно отлично от других магазинов даже в рамках одной сети.

### 6.1. Прием товара

Прием товара от поставщиков или из собственного распределительного центра (склада) торговой сети является одной из узловых точек, в которых могут и, несомненно, возникают **значительные потери**. Поэтому данный этап товародвижения должен подвергаться особому контролю, ведь именно с него, а чаще еще и со склада, начинаются потери в магазине.

В отношении множества известных рисков и всевозможных способов нанесения ущерба на этом этапе применяются **блокирующие** контрольные мероприятия, сводящиеся к четкому контролю ограниченного набора параметров:

- соответствие количества принимаемого товара сопроводительным документам;
- соответствие качества принимаемого товара сопроводительным документам и отраслевым требованиям;
- соответствие количества товара, принятого на склад магазина, количеству товара, введенного в компьютерную систему учета (КСУ);

- характер общения представителей магазина (кладовщики, приемщики) с представителями склада, поставщиков или перевозчиков (экспедиторы, водители).

Проверка **соответствия количества** принимаемого товара сопроводительным документам производится сотрудником магазина, ответственным за данную процедуру. Контроль может осуществляться контролером, находящимся в зоне приема товара.

Контролер, присутствующий на разгрузке транспорта от поставщика и приемке его кладовщиком, обязан в целом контролировать процесс и при необходимости имеет право приостановить разгрузку (приемку) и лично пересчитать необходимое количество товара. Периодичность таких проверок при отсутствии особых подозрений — одна — две товарные позиции в каждой второй поставке. Дополнительному контролю подвергается, как правило, товар, входящий в верхнюю часть списка по недостаткам.

Периодически (один раз в день) может вводиться процедура контролируемой поставки, когда приемщик проверяет товар по акту приемки, а контролер полностью сверяет по транспортной накладной.

Кроме того, контролер в этой зоне может регулировать разгрузочные потоки таким образом, чтобы обслуживались только открытые ворота, то есть: один приемщик — одни ворота. Для остальных машин ворота не открываются, и водители (экспедиторы) в зону приемки не допускаются. Посторонние лица также не пропускаются контролером (охранником) в зону ответственности. Он следит, чтобы расположенный на рампе товар с более ранних поставок не смешивался с другим товаром.

Контролер фиксирует параметры приема товара по каждой машине в журнале учета приемки товара в соответствии с утвержденным образцом заполнения.

Одновременно контролер отслеживает и характер общения сотрудников магазина (кладовщики, приемщики) с представителями поставщиков или перевозчиков (экспедиторы, водители) с целью выявления признаков общения вне работы или иных, указывающих на вероятный сговор.

При необходимости контролер получает от менеджера СБ информацию, на какого поставщика, водителя или товар следует обратить особое внимание, а также контролирует дисциплину среди торгового персонала в зоне ответственности. При наличии определенного уровня доверия к персоналу, подтвержденного временем, вполне допустимо и не иметь поста контроля в этой зоне.



Проверка **соответствия качества** принимаемого товара сопроводительным документам и отраслевым требованиям входит в обязанности торгового персонала, однако контроль за этим в компетенции того же контролера. При выявлении им факта приемки заведомо некачественного товара он ставит об этом в известность своего руководителя.

Контроль соответствия количества товара, принятого на склад магазина, количеству товара, введенного в **компьютерную систему учета** (КСУ), лично для контролера несколько затруднен. Он может и имеет право проверять и этот элемент товародвижения, но скорее по тем поставкам и позициям, которые сам перепроверял. Периодичность таких проверок при отсутствии особых подозрений — две поставки, обычно в конце дня.

Также в операционном учете сохранена возможность частичного контроля за операциями поставки. Здесь оператор КСУ, отвечающий за осуществление приходных операций (ввода), в конце рабочей смены обязан сверить поставки, внесенные в систему, с журналом контролера (двойной контроль) и при наличии расхождений на месте решить их.

Дополнительно правильность этой процедуры можно проверить сличением бумажных накладных с данными журнала и с данными КСУ. При этом выявляются все расхождения, в том числе криминального характера.

Все действия по контролю и недопущению потерь при осуществлении приходных процедур расписаны в должностных инструкциях указанных лиц. Организация исполнения мероприятий возлагается на менеджера по безопасности.

Контроль качества товара возлагается на ответственных сотрудников магазина, однако неправильно принятый товар может очень скоро оказаться в браке. Поэтому дополнительный контроль состояния товара одновременно при проверке количества не помешает и даже обязателен. Со временем выделяются группы товаров, имеющих проблемы с качеством, и именно на эти группы и стоит обращать более пристальное внимание.

В текущем режиме функционирования магазина постоянный контроль качества товара также предназначен для предотвращения потерь путем своевременной **корректировки условий** и режимов хранения в кладовых; **постоянной ротации** товара на полках, когда ближе к покупателю должен выставляться товар, имеющий более «близкие» к окончанию сроки реализации, а также выявления товара с истекшими сроками годности.

Особому контролю подвергаются целиком товарные группы при **жалобах покупателей** на качество тех или иных товаров.

## 6. 2. Подготовка к продаже

Контроль этого этапа товародвижения осуществляется контролерами непосредственно в зонах подготовки товара к продаже и после выкладки в торговый зал. Контролируется соблюдение правил распаковки и фасовки товара, использование фасовочного и весового оборудования, маркировка единиц продукции. Осуществляется, как правило, периодическими проверками названных рабочих мест.

## 6. 3. Хранение товара

В системе торговой безопасности контроль хранения товара в кладовых включает в себя наблюдение и проверку нескольких основных моментов, а именно:

- контроль доступа в помещения кладовых;
- контроль режимов хранения;
- контроль количества товара.

**Ограничение доступа** в кладовые связано со снижением рисков хищений из кладовых и обосновано тем, что там должна существовать отдельная от иных территорий материальная ответственность работающих сотрудников.

С этой целью на дверях кладовых вывешиваются списки ответственных за помещение лиц, остальные в них не допускаются. Сотрудники, не значащиеся в списках, обнаруженные в кладовых контролерами или охранниками при обходе, при отсутствии уважительных причин (указание руководителя магазина и т. п. ) подлежат дисциплинарному наказанию.

Вопрос регламентируется Положением о пропускном режиме на предприятии и должностными инструкциями работников.

Контроль режимов хранения товара в кладовых осуществляется менеджерами магазина и дополнительно контролерами СБ. Внимание обращается на соблюдение температурных условий, совместимость товара и сроки хранения. Замечания сотрудников СБ вносятся в журнал учета замечаний директора магазина.

Основная контрольная процедура — **проверки количества** товара в кладовых. Осуществляется инвентаризационной комиссией по графику ее работы и по инициативе руководства СБ — при наличии обоснованных подозрений. При этом составляются акты инвентаризации и иная сопутствующая документация.

Качественному проведению контроля здесь будет способствовать система учета поступления и выдачи товара непосредственно из каждой кладовой, если такой учет предусматривается КСУ.

#### **6. 4. Внутренние перемещения**

Внутренние перемещения товара на территории торгового объекта происходят постоянно, и не все из этих потоков учитываются и, следовательно, контролируются.

Учету подлежат **перемещения товара в кладовые** и из них, а также на производство (фасовку, переупаковку) со склада или из торгового зала. Кроме этого, учету должны подвергаться и перемещения товара, в том числе из брака, например в столовую предприятия.

Все эти потоки должны учитываться и контролироваться.

**Перемещения товара на производство** (пищевое) со склада или из торгового зала должны осуществляться на основании стандартного документа на отгрузку со статусом «внутренний клиент», которую оформляет заведующий производством. В дальнейшем по заявке работники кладовых или торгового зала собирают заказ и по накладной передают его лицу, ответственному от производства.

Передача такого заказа может проверяться контролером, в том числе с пересчетом товарной части и проверкой веса. Контроль ведется одновременно с фиксацией в журнале учета внутренних перемещений самой операции.

О выявленных расхождениях немедленно ставится в известность менеджер по безопасности, составляется акт, и начинается проверка.

Для предотвращения нехватки товара на рабочий день производства заведующий имеет право создать у себя определенный запас.

Контроль перемещения товара на производство входит в должностную инструкцию одного из контролеров, пост которого располагается ближе всего к путям перемещения товара. Один экземпляр накладной на внутреннее перемещение остается у контролера и сдается в конце рабочего дня менеджеру по безопасности.

**Перемещения товара в столовую** предприятия для приготовления пищи со склада или из торгового зала осуществляются на основании аналогично оформленной заявки и с соблюдением всей остальной процедуры, как и для производства, и с теми же контрольными мероприятиями.

Перемещения в столовую товара, имеющего дефекты качества и товарного вида (из брака), также возможны на основании оформленной заявки либо товарной накладной на получение товара из кладовой брака.

При любом перемещении товара в столовую заведующий столовой предъявляет товар с документами контролеру для проверки, и тот ставит свою подпись. Одновременно ведется также журнал учета внутренних перемещений.

Один экземпляр накладной на внутреннее перемещение остается у старшего контролера и сдается в конце рабочего дня менеджеру по безопасности.

### 6. 5. Забраковка, списание и уничтожение

Каждая из этих операций, являясь этапом товародвижения, в значительной степени подвержена риску нанесения потерь и требует особого контроля. Поэтому ни одна из них не может быть произведена без участия со стороны сотрудников СБ.

**Контроль забраковки** осуществляется подписанием контролером акта забраковки на товар с указанием вида дефекта, степени снижения товарного вида, процента уценки и дальнейшей судьбы (списание с использованием в столовой, других местах или уничтожение).

Перед подписанием акта контролер обязан сверить фактическое количество с документом и оценить корректность заполнения акта. Акты забраковки, не имеющие подписи контролера с расшифровкой фамилии, считаются недействительными и к тому же заполненными с нарушениями.

Контролер проверяет документы и дает разрешение на забраковку, фиксируя операцию в журнале учета брака.

Любое подозрение в отношении правильности процедуры и документов контролер обязан адресовать своему руководству.

**Списание товара** означает его полную уценку с возможностью дальнейшего использования или без такового. Производится актом забраковки, в котором указывается процент уценки 100% (все числовые значения указываются в актах прописью). На основании этого акта оформляется накладная на перемещение бракованного товара в столовую или на утилизацию.

Накладная подписывается менеджером магазина, отвечающим за перемещения товара, ставится печать, прикладывается копия акта забраковки, и товар готов к отгрузке. Контролер проверяет документы и дает разрешение на отгрузку, фиксируя операцию в журнале учета брака.

Таким же образом проводится и контролируется **уничтожение товара**. Акт забраковки на уничтожение визируется менеджером, товар проверяет контролер, подписывает акт, и под присмотром вызванного

охранника товар перемещается уборщиками к месту утилизации на территории объекта для уничтожения. Второй экземпляр акта забракровки на уничтожение остается у старшего смены охраны. Операция фиксируется контролером в журнале учета брака.

## **6. 6. Возврат товара поставщику**

Возврат товара поставщику производится по «возвратной» накладной, имеющей соответствующие реквизиты.

Контролер, присутствующий на загрузке транспорта для поставщика, обязан в целом контролировать процесс, при необходимости имеет право приостановить загрузку и лично пересчитать необходимое количество товара. Периодичность таких проверок при отсутствии особых подозрений — одна — две товарные позиции в каждом возврате.

Одновременно контролер отслеживает и характер общения представителей магазина с представителями поставщиков или перевозчиков.

Операция фиксируется контролером в журнале учета приемки товара, находящемся на посту, с надписью в соответствующей графе «Возврат». Дополнительно правильность этой процедуры можно проверить сличением бумажных накладных с данными журнала и с данными КСУ. При этом выявляются все расхождения, в том числе криминального характера.

В конце рабочей смены оператор по учету обязан также сверить данные КСУ по возвратам с журналом контролера.

## **6. 7. Возврат товара от покупателя**

Возврат товара от покупателя как этап технологического процесса магазина может использоваться недобросовестными сотрудниками для нанесения ущерба путем как сокрытия данного факта от учета, так и внесения в учет мифических, то есть не имевших места, фактов возврата. Более детально эти возможности описаны в разделе, касающемся контроля кассовых операций.

Контролер обязан фиксировать параметры приема возвратного товара в журнале учета возвратов в соответствии с утвержденным образцом заполнения, а также отслеживать судьбу возвращенного товара.

## **6. 8. Возврат и утилизация тары**

Тара, по которой организуется возврат поставщикам, вносится в систему учета под своим идентификатором, и по ней осуществляются как отгрузки (в составе товарной части), так и возвраты, аналогичные

товару. В этом случае КСУ должна позволять производить учет оборота такого ресурса.

Исходя из этого и процедуры контроля тары полностью **аналогичны контролю товара**.

## 6. 9. Доставка товара

В условиях, когда экспедиторы транспортной службы, развозящие товар по магазинам сети, часто не принимают в полном смысле ответственность за товар на себя, так как не пересчитывают его при получении на складе, **потери при доставке** могут быть критичны.

Достаточно стандартна ситуация, когда при доставке товара в магазины обнаруживается недостача и звенья этой цепочки, склад и экспедитор, начинают обвинять друг друга в ошибках. Иногда, пользуясь такой ситуацией, экспедитор входит в сговор с сотрудниками магазина.

Идеальна ситуация, когда водители-экспедиторы принимают товар на складе (РЦ) под счет, то есть под свою ответственность, и передают в магазине также с пересчетом. Однако такие процедуры сильно **тормозят логистические процессы** и специалистам по безопасности приходится в каждом конкретном случае изобретать новые способы предотвращения потерь.

Независимо от используемой схемы передачи ответственности в отношении доставки в обязательном порядке применяются специальные контрольные процедуры.

Во-первых, это **внезапные проверки транспорта** при движении по маршруту. Осуществляются руководством СБ планово по конфиденциальному графику и представляют собой контроль следования транспорта с проверкой в отгрузочной точке или непосредственно на маршруте. Кроме плановых проверок могут быть и внезапные, вызванные необходимостью проконтролировать кого-то конкретно. Плановые проводятся не менее одного раза в неделю с доведением результатов до водителей-экспедиторов. В дальнейшем проверять можно и реже, однако поддерживая водителей «в тонусе» и муссируя информацию о том, что проверяются они чуть ли не каждый день.

Во-вторых, **опломбирование транспорта** при выезде со склада. Применяется для всех точек доставки, когда контролеры (охранники) в каждой точке пломбируют кузов для дальнейшего движения по маршруту. Опломбирование кузовов (фургонов) автомашин производится надежными, чаще одноразовыми, пломбами, а иногда и дорогостоящими многоразовыми специальными приспособлениями с уникальными числовыми комбинациями.

Одной из процедур контроля является **анализ документации** доставки. Каждая доставка товара в магазин заканчивается возвратом на склад пакета документов в составе второй накладной с пометками сотрудников магазина, актов расхождений с указанием количества недостающего или лишнего товара, брака и сумм. Данные из актов вносятся в КСУ для уточнения взаиморасчетов с клиентами, сами акты хранятся в отделе доставки. Вся документация сдается на склад в день доставки.

В службе безопасности ведутся статистика и анализ данных по таким расхождениям по каждому водителю и магазину, что служит основой для дальнейших расследований и применения других контрольных мероприятий.

Отдельно ведутся учет и анализ статистики по фактам возникновения брака по вине водителя.

## 6. 10. Закупки для внутренних нужд

Процесс закупок для внутренних снабженческих, хозяйственных и иных нужд торгового объекта является потенциально рисковым с точки зрения торговой безопасности, так как зачастую лица, получающие денежные средства под отчет и осуществляющие данную деятельность, не только завышают стоимость приобретаемых товаров и услуг с целью присвоения разницы, но и фальсифицируют сам факт закупки.

Для **снижения риска** возникновения подобных случаев рекомендуется:

- деньги под отчет получать только из кассы бухгалтерии, не действуя для этого главную кассу магазина и уж тем более операционные кассы, хотя это и не всегда удобно;
- бухгалтерии при выдаче денег требовать от подотчетных лиц четкого соблюдения Порядка ведения кассовых операций в РФ в части своевременной отчетности;
- бухгалтерии (внутрифирменному аудитору) при необходимости проверять существующие на рынке закупочные цены на те или иные товары и услуги.

Кроме того, не следует безоглядно **нормировать закупки** на хозяйственные нужды в текущей деятельности торгового объекта, так как нормы могут в значительной степени не соответствовать реальным запросам, превышая их. При этом с уверенностью можно предположить, что почти всегда и эти завышенные лимиты будут освоены.

Контроль рисков в этой области лежит на менеджере по безопасности, который имеет право затребовать от смежных подразделений всю

необходимую документацию с целью проведения проверки, а также получать с должностных лиц объяснения.

### **6.11. Использование весового оборудования**

Контроль использования весового оборудования крайней важен в современной системе предотвращения потерь, так как с помощью весов можно манипулировать и количеством товара.

Манипуляции обычно связаны с неправильной установкой (установка с наклоном, в результате чего показания контрольного веса в различных углах взвешивания будут разными), различием цены деления на разных весах (отгрузка со склада поставщика производится целыми паллетами с крупногабаритных весов, а прием в магазине по коробкам на небольших весах, и разница в погрешности этих весов может составлять килограммы) и иными искажениями (нарушением юстировки весов перед использованием и т. д.).

Организация **правильной эксплуатации** весового оборудования магазина возлагается на менеджеров магазина. Каждый из них, и это входит в их должностные обязанности, должен вести журнал проверки всего весового оборудования. С этой целью ответственное лицо ежемесячно проверяет устойчивость, юстировку, правильность показаний и градуировку всех весов любого типа в зоне своей ответственности и вносит результаты проверки в журнал.

Менеджер по безопасности один раз в квартал по своей линии контролирует правильность и периодичность ведения журналов, при необходимости проверяет точность показаний, также отмечая результаты проверки в журналах.

### **6.12. Операционный учет**

При построении системы торговой безопасности объекта ее неотъемлемой частью является установление учета, названного автором операционным. Суть этого независимого от товарного либо бухгалтерского сектора учета состоит в том, что наиболее важные параметры всех операций товародвижения, значимых с точки зрения контроля и предотвращения потерь, подлежат фиксации в специальных журнальных формах. Об учете этого вида и его возможностях мы не раз упоминали во многих главах книги.

Независимость от иных видов учета состоит в том, что он ведется сотрудниками СБ, контролерами и/или охранниками и подотчетен только руководству по линии безопасности.

Разумеется, данный вид учета не дублирует учет бухгалтерский, проводимый по первичным документам в бухгалтерии, или товарный,



осуществляемый в местах нахождения товара — на складе, в кладовых или в торговом зале. Этот учет не фиксирует сложившуюся ситуацию с товаром на данный момент, как товарный учет, и не оперирует денежными показателями, как бухгалтерский. Он фиксирует необходимые параметры в точках перехода товара от одного звена технологического процесса к другому, и в этом его ценность. Он позволяет регистрировать отсутствующие в иных учетах характеристики — переход ответственности, отклонения в операции с товаром, кто, когда и во сколько осуществил операцию и т. д. Это тот массив информации, который необходим для кропотливого анализа и обработки с целью выявления нарушителей, негативных тенденций и отклонений в технологических процессах. Дополнительно также в этом виде учета отмечаются и иные важные события, например касающиеся персонала. Стандартный набор точек альтернативного учета и примерные формы журналов приведены ниже. Конечно, необходимость применения такого вида учета определяется самими пользователями данных о безопасности. Кроме того, различные сведения, составляющие содержание указанных далее журналов, могут формироваться и в электронном виде посредством компьютерных программ. Так, например, фактическое прибытие и убытие работников может регистрироваться электронной системой управления доступом, а данные по нарушениям кассиров выделяться из системы видеоконтроля кассовых операций.

### Учет по персоналу

- **Журнал учета прибытия-убытия персонала;** находится на посту охраны при входе сотрудников, отметке подлежит весь персонал, предназначен для контроля и анализа посещаемости, правильности ведения табельного учета.

№ пп	Графы	Комментарии по заполнению
1	Дата	Строка в начале дня
2	Время прибытия	Точное время прибытия по каждому сотруднику
3	ФИО	Фамилия и инициалы сотрудника
4	Деньги, товар	Краткое указание количества наличных денег с собой (для кассиров) и товара из ассортимента магазина (у всех сотрудников)
5	Роспись сотрудника	Разборчивая роспись сотрудника о прибытии
6	Время убытия	Точное время убытия по каждому сотруднику
7	Деньги	Сумма личных денег при убытии у кассиров
8	Подпись охранника	Разборчивая роспись, удостоверяющая убытие

- Журнал учета замечаний; находится в помещении директора магазина, записи вносятся контролерами, предназначен для контроля и анализа реакции должностных лиц на выявленные нарушения, влекущие нанесение ущерба.

№ пп	Графы	Комментарии по заполнению
1	Дата	Строка в начале дня
2	Время	Точное время события
3	Замечание	Содержание замечания
4	Кем передано	Фамилия и инициалы контролера
6	Кому передано	Должность и фамилия лица, которому передана информация
5	Подпись контролера	Подпись контролера о доведении замечания
7	Реакция	Реакция руководства на замечание
8	Подпись	Разборчивая роспись должностного лица о реакции

#### Учет по операциям

- **Журнал учета приемки товара;** находится у контролера в зоне приемки товара, предназначен для контроля за приходными операциями, сверки с данными компьютерной системы учета, анализа и выявления признаков нанесения ущерба в данной зоне.

№ пп	Графы	Комментарии по заполнению
1	Дата	Строка в начале дня
2	Время	Точное время начала разгрузки
3	№ автомашины	Полный регистрационный номер машины
4	Поставщик	Краткое наименование поставщика
5	Вид и номер документа	Номер ТТН, инвойса или другого приходного документа
6	Замечания при приемке	Наличие по виду ( <i>излишек, недостача, брак</i> ) или отсутствие замечаний ( <i>нет</i> )
7	№ акта расхождений	Номер внутреннего акта расхождений, если оформляется
8	Подпись контролера	Разборчивая роспись о подтверждении факта
9	Подтверждение оператора	В конце смены оператор сверяет со своим учетом и подтверждает своей росписью по каждой поставке

- **Возвраты поставщикам** указываются в журнале учета приемки от поставщиков с надписью «Возврат».

- **Вывоз макулатуры или оборотной тары** — аналогично с указанием «Макулатура» или «Тара».
- **Журнал учета брака;** находится у контролера, предназначен для учета и фиксации операций забраковки, в том числе брака вследствие порчи и уничтожения персоналом, сверки с данными компьютерной системы учета, анализа и выявления признаков нанесения ущерба при обороте брака.

№ пп	Графы	Комментарии по заполнению
1	Дата	Строка в начале дня
2	Время	Точное время начала операции
3	Брак	Полный перечень бракованного товара либо ссылка на акт забраковки
4	Причина брака	Описание причины возникновения брака
5	Виновное лицо	ФИО виновных лиц, если известно
6	Акт забраковки	Номер акта, дата и время появления
7	Последствия	Указываются операции: уценка, списание, уничтожение
8	Номер акта	Если эти операции фиксируются, указываются номера актов
9	Менеджер магазина	Разборчивая подпись
10	Контролер	Разборчивая подпись контролера

- **Журнал учета внутренних перемещений;** находится у контролера, предназначен для учета всех перемещений товара, происходящих со склада или из торгового зала на производство или в столовую предприятия, сверки с данными компьютерной системы учета, анализа и выявления признаков нанесения ущерба при обороте данного товара.

№ пп	Графы	Комментарии по заполнению
1	Дата	Строка в начале дня
2	Время	Точное время начала контроля
3	Наименование точки отгрузки	Склад, холодильник (№) или торговый зал
4	Наименование точки получения	Производство или столовая
5	ФИО ответственного	Фамилия и инициалы ответственного, кто перемещает
6	№ документа	Номер документа на внутреннее перемещение
7	Результат контроля	Выявленные расхождения, если есть
8	Роспись ответственного	Разборчивая роспись в подтверждении факта перемещения
9	Роспись контролера	Разборчивая роспись в подтверждении факта контроля

## Учет по торговому залу

- **Журнал учета кассовой дисциплины;** находится у контролеров расчетно-кассового узла, предназначен для фиксации всех нарушений кассовой дисциплины, сверки с данными компьютерной системы учета работы кассиров, анализа и выявления признаков нанесения ущерба кассирами, оценки работы контролеров на РКУ.

№ пп	Графы	Комментарии по заполнению
1	Дата	Строка в начале дня
2	Время	Точное время события
3	№ кассы	Номер места в расчетно-кассовом узле
4	ФИО кассира	Фамилия и инициалы кассира
5	Нарушение	Краткое указание характера нарушения
6	Результат снятия	Указание суммы излишка или недостачи в кассе
7	Подпись кассира	Разборчивая роспись о подтверждении факта
8	Подпись ст. кассира	Разборчивая роспись о подтверждении факта
9	Подпись контролера	Разборчивая роспись в подтверждение факта

- **Журнал учета задержаний;** находится у старшего смены охраны, предназначен для фиксации параметров и обстоятельств задержаний, дальнейшего контроля действий милиции, оценки результатов работы контролеров и охранников в части задержаний.

№ пп	Графы	Комментарии по заполнению
1	Дата	Строка в начале дня
2	Время	Точное время события
3	Касса	Номер кассы, через которую прошел нарушитель, и фамилия кассира
4	Товар	Подробное описание похищенного товара
5	Способ хищения	Описание способа хищения
6	Задержанный	ФИО, возраст, реквизиты личных документов
7	Инициатор	ФИО сотрудника, обнаружившего нарушителя и инициировавшего задержание
8	Участники	Перечисление ФИО других сотрудников, участвовавших в задержании
9	Подпись инициатора	Разборчивая роспись о подтверждении факта
10	Подпись 1-го участника	Разборчивая роспись о подтверждении факта
11	Подпись 2-го участника	Разборчивая роспись о подтверждении факта
12	Подпись 3-го участника	Разборчивая роспись о подтверждении факта
13	Действия	Описание дальнейших действий (вызов милиции и пр. )
14	Последствия	Описание последствий для нарушителя (отпустили, штраф, арест и пр. )

- **Журнал учета возвратов от покупателей;** находится при одной из касс у контролера на РКУ, предназначен для сверки с данными компьютерной системы учета (если ведется), анализа и выявления признаков нанесения ущерба кассирами и старшими кассирами (в зависимости от принятой системы).

№ пп	Графы	Комментарии по заполнению
1	Дата	Строка в начале дня
2	Время	Точное время события
3	ФИО покупателя	Фамилия и инициалы покупателя
4	Паспорт	Паспортные данные покупателя (при наличии документа)
5	Что возвращается	Краткое наименование товара и количество
6	Причина возврата	Краткое указание причины возврата
7	Обмен или сумма возврата	Точное указание обмениваемого товара или суммы денежного возврата
8	Подпись администратора	Разборчивая роспись о подтверждении факта
9	Подпись контролера	Разборчивая роспись о подтверждении факта

### Применение и оборот форм операционного учета

Приведенные выше и другие журналы в течение рабочего времени (работы контролера или охранника на посту) хранятся на постах, затем помещаются в закрывающиеся шкафы.

Доступ к журналам имеет только персонал отдела контроля, к некоторым — отдел охраны. Доступ к журналам для торгового персонала (в том числе для руководителей) возможен только с разрешения менеджера по безопасности и только на посту.

За подготовку журналов (внесение образцов заполнения, нумерацию и прошивание страниц и т. д.) и их размещение по постам контроля и охраны отвечает менеджер по безопасности. На него также возлагается обязанность по обучению всего персонала отделов службы безопасности правильному ведению документации и контролю данной процедуры. Завершенные журналы сдаются с поста на хранение на срок не менее одного года.

Утрата любого журнала с поста расценивается как ЧП с соответствующими разбирательствами.

Контроль и учет операций товародвижения — самое важное в системе предотвращения потерь. В процесс недопущения утраты товара включены и отработанные технологии контроля, и участие квалифи-

цированного персонала, и подробный бумажно-электронный документооборот, и знание способов хищений на всех этапах перемещения товара. Без всего этого арсенала, сконцентрированного вокруг каждой единицы товара, даже без какого-то одного инструмента предотвращения потерь, эта работа не может быть сделана качественно и потери будут.

## Глава 7

# ИНФОРМАЦИЯ КАК РЕСУРС В СИСТЕМЕ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ ПОТЕРЬ

Для жизни нужно всего две вещи — воздух и информация.

Система торговой безопасности не сможет работать эффективно без значительной информационной поддержки как самой системы, так и других **коммуникационных составляющих**, складывающихся внутри торгового объекта и имеющих отношение к потерям. Вся деятельность в этом направлении обречена на провал, если в ее основе не будет определенной идеологии, если она не будет пропагандироваться среди персонала, а иллюстрация успехов не будет нести важную профилактическую нагрузку.

### 7. 1. Специальное информационное пространство

В основе подхода автора к использованию такого мощного ресурса системы торговой безопасности, как информация, лежат разрабатываемая им теория создания и практика использования так называемого **специального информационного пространства**.

Специальное информационное пространство предназначено для формирования в коммуникационной среде общения работников особых «мотиваторов нежелания» наносить ущерб. Каждый из мотиваторов достаточно известен и широко применяется всеми, однако при сведении их в систему целенаправленного воздействия начинает возникать синергический эффект. Что представляют собой эти мотиваторы?

Во-первых, это проведение **открытой информационной политики** самой компании. Открытость выражается в широком информировании работников о планах, процессах, победах и ошибках в работе, в том числе и со стороны руководства. То же самое проповедуется и вовне самого торгового предприятия. Очевидно, что чем меньше информации, тем больше слухов, основная часть которых имеет негативный характер.

Во-вторых, активное распространение особым образом сконструированных **информационных посылов** о деятельности компании в сфере предотвращения потерь и безопасности в целом. Это дает понимание персоналом актуальности заботы предприятия о своей без-

опасности, а следовательно, о безопасности каждого сотрудника, стабильности его дохода и семейного бюджета и как результат укрепляет уважение работника к работодателю.

В-третьих, культивирование **полной гласности** (как вида открытости) в отношении поощрений и наказаний, в том числе и менеджеров, за те или иные заслуги и проступки. Сотрудники должны быть уверены, что принцип неотвратимости наказания применяется не только для них, но и для топ-менеджеров.

В-четвертых, предоставление не только полной свободы высказывать свое мнение по любому поводу, выступать с предложением или жалобой, но и свободы комфортно и с **уверенностью в адекватной реакции** сообщать руководству о нарушениях в своих подразделениях, готовящихся или произошедших хищениях и т. п. Понимание нечестными сотрудниками того факта, что каждый их коллега имеет возможность транслировать напрямую администрации любую важную информацию, является серьезным сдерживающим фактором. Совершить что-то на виду у коллег, не болеющих «молчанием ягнят», становится довольно опасно.

В-пятых, активное и грамотное применение такого тонкого инструмента, как **слухи**, способно сделать многое. Независимо от желания руководства львиная доля информации все равно будет обращаться вне официальных каналов коммуникаций, и управление этими потоками при помощи слухов становится все актуальнее.

В-шестых, публичное, то есть известное всем сотрудникам, взаимодействие с различными **внешними информационными ресурсами** по неблагонадежным (уличенным в нанесении ущерба работодателю) работникам торговых предприятий также снижает риски нанесения ущерба. Ведь все нормальные люди не желают иметь на рынке труда негативные ярлыки.

Созданное при помощи такого комплекса информационных воздействий специальное пространство является отличным инструментом для укрепления лояльности сотрудников.

## 7. 2. Гласная информационная деятельность

Гласная информационная деятельность поддерживает принципы открытости в информационной политике и включает в себя правильное распространение информации о деятельности в сфере торговой безопасности и обеспечение полной гласности о поощрениях и наказаниях. Кроме того, здесь регулируются и отношения со средствами массовой информации.



### **Распространение информации о деятельности по предотвращению потерь**

Данная деятельность ведется через официальное издание **информационного бюллетеня** СБ или включение в корпоративную прессу (газету и пр. ) раздела, посвященного успехам в работе СБ.

Достигается нужное информационное воздействие указанием в бюллетене:

- пропаганды профессионализма и успехов СБ;
- ее ключевой роли в предотвращении потерь;
- описания неблагоприятных последствий для нарушителей;
- указания фамилий конкретных виновных лиц;
- иллюстраций неотвратимости наказания;
- неавторизованной благодарности рядовым сотрудникам за помощь в информировании и раскрытии злоупотреблений;
- размещения в носителе информации фотографий виновных лиц из числа сотрудников (не запрещено);
- постоянного (из номера в номер) напоминания всем о контактных телефонах и других каналах связи, по которым работники могут сообщать о фактах нарушений.

С целью регламентации данного процесса менеджером по безопасности разрабатывается и утверждается у генерального директора Положение об информационном бюллетене службы безопасности, которое вводится в действие соответствующим приказом.

### **Публикация и обеспечение гласности приказов о наказаниях**

Важным элементом влияния на умы и поступки торгового персонала и менеджерского состава компании оказывается гласная информационная деятельность, в частности **прозрачная система взысканий**, особенно за нарушения, связанные с нанесением потерь. Считается, что все разбирательства в этой сфере, оканчивающиеся приказами и распоряжениями, должны быть доведены до всего персонала независимо от статуса лиц, являющихся фигурантами негативных событий.

Кроме того (и это справедливо для сетевых структур), зачастую показательные расследования и успешные действия СБ и администрации по выявлению виновных лиц, произведенные в торговом объекте на одном конце города, неизвестны коллегам на другом. Это дурная практика, не оказывающая никакого профилактического влияния на всех потенциально нечестных сотрудников. Однако, к сожалению,

многие руководители до сих пор пытаются старательно замалчивать такие факты, лишая себя серьезного инструмента нематериального стимулирования персонала на предотвращение потерь.

Директор по персоналу и менеджер по безопасности должны взять себе за правило как можно шире распространять среди персонала (на информационных досках, на собраниях подразделений и трудовых коллективов) приказы и распоряжения о наказаниях, увольнениях и иных санкциях за нарушения, связанные с дисциплиной и, что еще важнее, с нанесением ущерба. Данные факты не должны замалчиваться, даже если виновные лица — представители администрации. Так же широко следует информировать и о достижениях и поощрениях в этой сфере.

### **Взаимодействие со средствами массовой информации**

Безусловно, элементом информационной безопасности является регламентация отношений со СМИ. Это имеет значение и в системе предотвращения потерь материальных ценностей, в той ее части, которая связана с перечнем лиц торгового объекта, имеющих право общаться с прессой, и регламентацией этого процесса.

Представляется важным, чтобы **информационная политика и регламент общения с прессой** в рамках торгового объекта включали в себя:

- запрещение всем лицам общаться с прессой на территории и вне территории объекта;
- ограничение для субъектов СМИ (журналистов, операторов, корреспондентов и пр. ) проведения их деятельности на территории объекта без соответствующей санкции со стороны генерального директора или иных лиц, уполномоченных им;
- утверждение списка должностных лиц, имеющих право общаться со СМИ;
- утверждение и доведение до персонала формулировок «мягкого» отказа общаться с представителями СМИ и направления их к руководству.

В общем виде указанные правила и ограничения составляют содержание соответствующей главы Правил внутреннего трудового распорядка. Специальные вопросы регламентируются первоначально в виде приказа, который готовится менеджером по рекламе (по связям с общественностью) или иным лицом, назначенным генеральным директором.

В части информационной безопасности текст приказа и сама процедура согласовываются с менеджером по безопасности.

Кроме того, всегда необходимо помнить о том, что СМИ часто используют, для оказания давления и недобросовестной конкуренции.

### 7. 3. Информационное взаимодействие с внешними субъектами

#### Взаимодействие с органами внутренних дел

В рамках осуществления деятельности по обеспечению сохранности денег, товара и персонала объектов торговому предприятию не обойтись без помощи и содействия милиции, несмотря даже на ее повсеместную пассивность.

Основными целями взаимодействия на уровне центральных органов милиции являются:

- закрепление **благожелательных** отношений между сторонами;
- обеспечение правоохранительной **поддержки** массовых мероприятий, проводимых на объектах;
- обеспечение поддержки и **протекционизма** по всевозможным вопросам на нижестоящих уровнях ОВД;
- обеспечение вмешательства в **незаконные** или **предвзятые** действия различных подразделений милиции на объектах.

Функция обеспечения взаимодействия на всех уровнях включена в должностную инструкцию менеджера по безопасности и подлежит контролю со стороны генерального директора.

С точки зрения эффективности не менее важно наладить **теплые взаимоотношения** с территориальными органами милиции, в частности с участковыми службами, отделами по экономическим преступлениям, по контролю в сфере потребительского рынка.

Цели данных мероприятий таковы:

- привлечение дополнительного канала **получения информации** о судимостях, административных правонарушениях и иных учетных данных при проверках персонала и в других необходимых случаях;
- получение информации об общей **криминальной обстановке** в районе расположения объекта;
- получение **свежей оперативной** информации о происшествиях и преступлениях в торговой сфере, об опасности, рецидивах и пр.;

- активное и результативное **привлечение виновных** лиц как из числа покупателей-воров, так и из числа сотрудников к уголовной или административной ответственности.

Поскольку обычно местные отделы милиции не стремятся к какой-либо активности в обеспечении безопасности торговых объектов, задержании и привлечении воров к ответственности (особенно при небольших суммах краж), помощь «правильных» людей никогда не помешает. И ведь приходится это содействие оплачивать, несмотря на то что защита граждан и собственности есть главная государственная задача милиции, уже оплаченная нашими налогами. Так, например, в праздничные даты, имеющие отношения к органам милиции, для них готовятся подарочные наборы в соответствии с утвержденным адресным списком.

Телефоны всех оперативных служб и участкового милиционера обособленно размещаются на информационных стендах у руководителя магазина.

Обязанность по достижению указанных целей через налаживание отношений с территориальными ОВД лежит на менеджере по безопасности и значится в части его должностной инструкции.

Аналогично необходимо отработать и взаимодействие с отделами вневедомственной охраны в соответствии с профилем их деятельности. Ввиду того что на объектах могут широко применяться системы сигнализации и тревожного оповещения, устанавливаемые и обслуживаемые специалистами ОВО и также требующие постоянного ведения технической и операционной документации, эти отношения крайне важны. Поэтому их также держит под постоянным контролем менеджер по безопасности, тем более что вопросы взаимодействия с ОВО на этом не заканчиваются а скорее только начинаются. В списке важных вопросов еще числятся высокие цены на услуги, скорость реагирования на тревожные сигналы, качество действий групп задержания, попытки мягкого вымогательства товара или денег «за помощь», грубое проникновение на объект при срабатывании сигнализации и т. п.

### **Оценка и изучение торговых объектов конкурента**

Неотъемлемыми составляющими информационной части системы торговой безопасности являются сбор и анализ информации о конкурентах. С этой целью менеджер по безопасности один раз в полгода обсуждает с генеральным директором схожие по формату и территории деятельности сторонние торговые объекты, **признаваемые кон-**

**курентами**, и организует во взаимодействии с руководителями других подразделений работу по сбору информации о них.

Данная деятельность входит в обязанности менеджера по безопасности и указывается в его должностной инструкции.

К этой работе также привлекаются руководители таких отделов и служб, как маркетинга, закупок, продаж, рекламы, персонала. С каждым из руководителей подразделений менеджер по безопасности согласует способы и методы привлечения необходимой информации, наиболее близкой данному подразделению по профилю, например:

- **отдел закупок** предоставляет ставшую ему известной информацию об условиях работы конкурента с поставщиками, товарных ресурсах и т. д.;
- **отдел рекламы** предоставляет информацию об условиях работы конкурентов с рекламодателями города и области, рекламных бюджетах, новых акциях по продвижению и т. п.;
- **служба персонала** предоставляет информацию, полученную от кандидатов, из СМИ и от кадровых агентств, об условиях труда и заработной платы у конкурентов, текучести персонала и т. п.;
- **отдел финансов** предоставляет информацию о ставших известными данных о кредитных ресурсах, полученных конкурентами, и т. д.

Руководители подразделений обязаны передавать менеджеру по безопасности собранную информацию ежемесячно, а при необходимости — и немедленно после получения. Менеджер по безопасности сводит и анализирует данные и после обработки один раз в месяц представляет их в виде отчета генеральному директору.

Конечно, это не вся работа в этом направлении, но остальное — прямые методы промышленного шпионажа.

### **Защита конфиденциальной информации**

Одним из видов использования информационных ресурсов в безопасности является их защита, а именно коммерческой тайны и иной информации конфиденциального характера. Вопрос этот очень важен, но, учитывая, что в настоящее время существует огромное количество изданий на данную тему, в том числе и книга автора «Тайна предприятия. Что и как защищать» (СПб.: ДНК, 2000), здесь этот вопрос вряд ли имеет смысл освещать.

Стоит только отметить имеющуюся сегодня тенденцию прикладывать излишние усердия к защите информации на уровне отдельного магазина о различных показателях его работы. Очевидно, что нахож-

дение в магазине в течение часа и стороннее наблюдение около него дают возможность пытливому уму получить расчетным путем практически всю информацию о товарообороте, посещаемости, выручке, потерях, а также о системе учета, контроля и охраны, а беседа с кандидатами на вакансии из сетей-конкурентов прояснит систему мотивации и прочие детали. Кроме того, сегодня результатом несложной работы с представителями поставщиков также является полное представление о параметрах их взаимодействия с конкурентами.

Разумеется, на разных этапах развития торгового сектора в регионах критичными могут считаться различные информационные аспекты, от условий работы с поставщиками для молодых розничных рынков до информации о привлекательных объектах недвижимости для рынков с более развитой конкуренцией.

### **Взаимодействие с внешними информационными ресурсами по персоналиям**

Одним из видов внешних информационных ресурсов являются различные отраслевые и межотраслевые базы данных по работникам, уличенным в нанесении ущерба работодателям. В случае если такие ресурсы формируются организациями, заслуживающими доверия, неплохо бы иметь к ним доступ в качестве дополнительной отборочной процедуры при рассмотрении кандидатур на вакансии в компании.

## **7. 4. Внутрифирменная информационная деятельность**

### **Оперативная работа с персоналом**

Кроме гласной и открытой деятельности существует и внутренняя оперативная работа, которая является одной из **важнейших составляющих** в деятельности службы безопасности. Она проводится для негласного привлечения адекватных и эффективных источников информации внутри предприятия с целью постоянного знания оперативной обстановки в коллективах и подразделениях, своевременного выявления угроз, установления виновных во внутрифирменных преступлениях сотрудников.

По понятным причинам (негласный характер такой работы и особые отношения с источниками информации) условия и детали внутренней оперативной деятельности не могут быть раскрыты на страницах данной книги. Предполагается, что кандидаты на должность менеджера по безопасности имеют некоторый опыт ведения подобной работы.

В любом случае, для того чтобы данное направление было подконтрольно руководству компании, необходимо:

- устанавливать менеджеру по безопасности **планы на привлечение** источников информации с соответствующей отчетностью (при соблюдении необходимой конфиденциальности);
- выделять **расчетный бюджет** на привлечение и поощрение результативной деятельности источников;
- **контролировать** данное направление через проверку отчетности со стороны менеджера по безопасности.

### Канал обратной связи с персоналом

Одним из элементов специального информационного пространства является предоставление возможности каждому работнику компании комфортно и без оглядки на возможные негативные последствия сообщать руководству о известных ему нарушениях и внутрифирменных преступлениях.

Известно, что помимо административного информационного поля существует сфера кулуарной, неофициальной информации. В этой части информационного пространства бурно циркулируют целые потоки знаний, сведений и данных о каких-либо по большей части латентных для руководства предприятия происшествиях, нарушениях или даже преступлениях. Во все времена перед администрацией остро стояла и будет стоять проблема своевременного получения этих знаний, чьих-то исключительных знаний. Причем знаний, порой тщательно скрываемых от руководства.

Под **каналом обратной связи** понимается установление такого способа получения информации частного характера (обычно скрываемой, неофициальной), который был бы наиболее результативен в конкретных условиях. Такой канал устанавливается гласно, и его деятельность в общих чертах описывается соответствующей главой Правил внутреннего трудового распорядка, а также, более детально, Положением об информационном взаимодействии, которое готовится менеджером по безопасности совместно с директором по персоналу.

Канал связи будет наиболее эффективен в конкретных условиях, если будет обеспечивать доступную возможность любому сотруднику компании в любое время транслировать свои сообщения руководству. Это может быть и почтовый ящик для записок, и пейджер, и операторская служба — все зависит от частных условий деятельности торгового оператора.

Для иллюстрации важности наличия канала обратной связи с персоналом перечислим преимущества компании, имеющей канал связи, перед другими. Канал — это:

- важный инструмент **снижения рисков** умышленного нанесения ущерба (опасение, что кто-то увидит и сообщит);
- повышение **вероятности раскрытия** правонарушений и внутренних преступлений;
- повышение **степени неотвратимости** наказания за латентные проступки (боязнь войти в сговор или сделать что-то на виду у других);
- дополнительный **способ заботы** о персонале (очищение коллектива);
- разрушение **круговой поруки**;
- предоставление работникам возможности на деле **проявить свою лояльность** работодателю;
- элемент **усиления конструкции** коллективной материальной ответственности;
- источник **дополнительной информации**;
- **экстренная служба** для силовой (юридической) поддержки (при использовании в СБ);
- **сбор негативной** информации от покупателей (при достаточном их информировании).

Каким он будет у вашей компании — решать вам.

Таким образом, в этой главе мы рассмотрели наиболее важные аспекты информационной составляющей системы торговой безопасности. При этом необходимо помнить, что остальные традиционные вопросы информационной безопасности любой компании куда как шире и имеют отношение уже не столько к торговым проблемам, сколько к стабильности функционирования самого хозяйствующего субъекта на соответствующем рынке.

Особо хочется направить внимание читателей на понимание важности принципов и формирование специального информационного пространства, так как это явление способно само по себе работать на снижение потерь, наносимых персоналом.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

---

Вот читатель наконец-то и добрался до последних строк этой книги. А уж как долго к ее окончанию добирался сам автор! Уж вроде и основа есть — повседневная деятельность по сокращению потерь, но новые консультационные задания всё не давали закончить — всё воруют и воруют... Так и прошла пара последних лет.

Однако понят ли автор, утверждающий, что торговая безопасность — особая сфера деятельности для профессионалов отдельной категории?

Что процветанию торгового бизнеса мешает не только собственный персонал, но зачастую и сами покупатели?

Что кассиры не могут систематически квалифицированно наносить ущерб без участия третьих лиц?

Что технические средства безопасности — это неотъемлемая инвестиционная составляющая развития нормального розничного предприятия?

Что от того, как вы назовете структуру, которая будет обеспечивать сохранность имущества, зависят ее функции и результат работы?

Что информация — это то единственное, чем управляет менеджмент торгового предприятия, в том числе в сфере безопасности?

Что только необученный персонал можно замотивировать настолько, что он изо всех сил будет пытаться исполнить свою работу.

Что еще понял читатель? А что он узнал нового? Ну, положим, кое-что все-таки узнал. Вполне достаточно для того, чтобы, отложив книгу в сторону, найти ответы почти на все вопросы, связанные с предотвращением потерь, на уровне менеджера службы безопасности первого года работы в торговле. А такое полезно даже директору магазина.

Остальное вы найдете в следующих частях моего грустного повествования о природе человеческой.

**Чумарин Игорь Гареевич**

## **ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ ПОТЕРЬ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ. ПРОВЕРЕННЫЕ СПОСОБЫ**

Заведующий редакцией	<i>С. Жильцов</i>
Ведущий редактор	<i>Е. Базанов</i>
Выпускающий редактор	<i>Е. Маслова</i>
Литературный редактор	<i>Е. Базанов</i>
Художественный редактор	<i>К. Радзевич</i>
Корректоры	<i>М. Одинокова, Н. Сулейманова</i>
Верстка	<i>Е. Маслова</i>

ООО «Питер Пресс», 19S206, Санкт-Петербург, Петергофское шоссе, д. 73, лит. А29.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2;

95 3005 — литература учебная.

Подписано в печать 23. 0S. 06. Формат 60 х 90/16. Усл. п. л. 12.

Тираж 4000 экз. Заказ № 2759.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ООО «Типография Правда 1906».

19S299, Санкт-Петербург, Киришская ул., 2.

Тел.: (812) 531-20-00, (812) 531-25-55.

# КНИГА-ПОЧТОЙ



**ЗАКАЗАТЬ КНИГИ ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «ПИТЕР»  
МОЖНО ЛЮБЫМ УДОБНЫМ ДЛЯ ВАС СПОСОБОМ:**

- по телефону: **(812) 703-73-74;**
- по электронному адресу: [postbook@piter.com](mailto:postbook@piter.com);
- на нашем сервере: [www.piter.com](http://www.piter.com);
- по почте: **197198, Санкт-Петербург, а/я 619,  
ЗАО «Питер Пост».**

**ВЫ МОЖЕТЕ ВЫБРАТЬ ОДИН ИЗ ДВУХ СПОСОБОВ  
ДОСТАВКИ И ОПЛАТЫ ИЗДАНИЙ:**



Наложенным платежом с оплатой заказа при получении посылки на ближайшем почтовом отделении. Цены на издания приведены ориентировочно и включают в себя стоимость пересылки по почте **(но без учета авиатарифа)**. Книги будут высланы нашей службой «Книга-почтой» в течение двух недель после получения заказа или выхода книги из печати.



Оплата наличными при курьерской доставке **(для жителей Санкт-Петербурга и Москвы)**. Курьер доставит заказ по указанному адресу в удобное для вас время в течение трех дней.

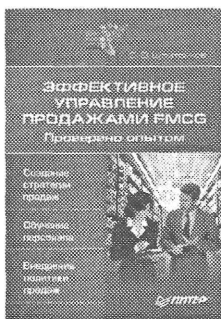
**ПРИ ОФОРМЛЕНИИ ЗАКАЗА УКАЖИТЕ:**

- фамилию, имя, отчество, телефон, факс, e-mail;
  - почтовый индекс, регион, район, населенный пункт, улицу, дом, корпус, квартиру;
- название книги, автора, код, количество заказываемых экземпляров.

**Вы можете заказать бесплатный  
журнал «Клуб Профессионал»**

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ  
**ПИТЕР®**  
WWW.PITER.COM

# КНИГА-ПОЧТОЙ



224 с., 14, 5x21, 5,  
перепл.  
**Код 10681**  
**Цена наложенным  
платежом 278 р.**

СЕРИЯ «РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ»

*С. Шпитонков*

## **ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ FMCG. ПРОВЕРЕНО ОПЫТОМ**

В книге рассматриваются вопросы эффективного управления продажами товаров повседневного спроса и высокой оборачиваемости (fast moving consumer goods, FMCG) - продуктов питания, средств личной гигиены, бытовой химии, косметики, сигарет и т. д. Автор, имеющий более чем 12-летний опыт работы в российских и зарубежных компаниях на различных должностях в области продаж FMCG, рассказывает о том, как правильно прогнозировать сбыт, разрабатывать стратегии продаж, создавать организационные структуры, эффективно работать с торговым персоналом, и о других актуальных для сбытового подразделения вещах. Книга содержит готовый материал для использования на практике: примеры должностных инструкций, элементов коммерческой политики, аттестации персонала, программ обучения и т. д. Издание предназначено руководителям отделов сбыта, менеджерам по продажам и всем, чья деятельность связана с реализацией товаров FMCG.



368 с, 14, 5x21, 5,  
перепл.  
**Код 10156**  
**Цена наложенным  
платежом 348 р.**

СЕРИЯ «СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ»

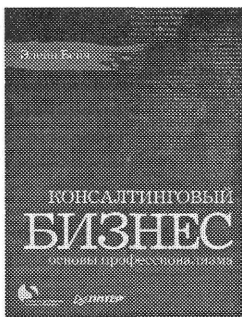
*Под редакцией С. Сысоевой*

## **КНИГА ДИРЕКТОРА МАГАЗИНА. 2-Е ИЗД., УЛУЧШЕННОЕ И ДОПОЛНЕННОЕ**

Что значит быть хорошим директором магазина? Что определяет его профессиональную компетентность? «Книга директора магазина» - бестселлер среди изданий для представителей розничной торговли - написана консультантами проекта «Супер-Розница» и содержит обобщенный практический опыт, инструменты и технологии, которые были рекомендованы и успешно применены руководителями и сотрудниками розничных компаний. В этом издании вы найдете практические рекомендации по стратегическому маркетингу магазина, управлению ассортиментом и ценообразованию, мерчандайзингу, управлению персоналом и принципам работы с покупателем. Книга рекомендуется руководящему составу розничных компаний, управляющим, администраторам и заведующим секциями отдельно стоящих или сетевых магазинов, а также студентам и стажерам, которым в целом интересен розничный бизнес.

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ  
**ПИТЕР**<sup>®</sup>  
WWW.PITER.COM

# КНИГА-ПОЧТОЙ



## СЕРИЯ «КОНСАЛТИНГ»

Э. Бейч

### КОНСАЛТИНГОВЫЙ БИЗНЕС

Настоящее издание открывает серию «Консалтинг», которая познакомит отечественного читателя с ключевыми методологиями и подходами, широко используемыми в практике западного консалтинга. Впервые в России специалисты и начинающие консультанты получат уникальный источник для профессионального роста.

Книга «Консалтинговый бизнес» адресована тем, кто планирует открыть свое дело. Издание поможет начинающим консультантам оценить свои перспективы и возможности, сделать первые шаги в этом бизнесе, выстроить алгоритм работы с клиентами. За что платят консультантам их клиенты? Что из себя представляет результат консультирования? В какой ситуации приглашается консультант? Как определить размер оплаты консультанта и убедить клиента в адекватности этой суммы? Книга «Консалтинговый бизнес» поможет ответить на эти вопросы.

272 с, 16, 1х21, 5,  
обл.

Код 10050

Цена наложенным  
платежом 571 р.



## СЕРИЯ «КОНСАЛТИНГ»

М. Зильберман

### КОНСАЛТИНГ: МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ

Книга Мела Зильбермана входит в серию «Консалтинг», ориентированную на профессиональных консультантов, бизнес-тренеров, преподавателей различных бизнес-дисциплин и руководителей, стремящихся оптимизировать работу собственных компаний.

Автор на основе собственного 30-летнего опыта описывает алгоритм работы консультанта и основные механизмы, необходимые специалисту в этой области.

В этом издании приводятся 45 приемов, формирующих инструментарий консультанта. М. Зильберман предлагает читателю возможность последовательно выстроить собственную стратегию работы с клиентом, удовлетворения его потребностей и развития собственного бизнеса.

432 с, 16, 1х21, 5,  
обл.

Код 10049

Цена наложенным  
платежом 571 р.



# **Нет времени ходить по магазинам?**



наберите:



**[www.piter.com](http://www.piter.com)**



**Здесь вы найдете:**

Все книги издательства сразу

Новые книги — в момент выхода из типографии

Информацию о книге — отзывы, рецензии, отрывки

Старые книги — в библиотеке и на CD



**И наконец, вы нигде не купите  
наши книги дешевле!**

Основанный Издательским домом «Питер» в 1997 году, книжный клуб «Профессионал» собирает в своих рядах знатоков своего дела, которых объединяет тяга к знаниям и любовь к книгам. Для членов клуба проводятся различные мероприятия и, разумеется, предусмотрены привилегии.

#### **Привилегии для членов клуба:**

- карта члена «Клуба Профессионал»;
- бесплатное получение клубного издания - журнала «Клуб Профессионал»;
- дисконтная скидка на всю приобретаемую литературу в размере 10% или 15%;
- бесплатная курьерская доставка заказов по Москве и Санкт-Петербургу;
- участие во всех акциях Издательского дома «Питер» в розничной сети на льготных условиях.

#### **Как вступить в клуб?**

Для вступления в «Клуб Профессионал» вам необходимо:

- совершить покупку на сайте [www.piter.com](http://www.piter.com) или в фирменном магазине Издательского дома «Питер» на сумму от **800** рублей без учета почтовых расходов или стоимости курьерской доставки;
- ознакомиться с условиями получения карты и сохранения скидок;
- выразить свое согласие вступить в дисконтный клуб, отправив письмо на адрес: [postbook@piter.com](mailto:postbook@piter.com);
- заполнить анкету члена клуба (зарегистрированным на нашем сайте этого делать не надо).

#### **Правила для членов «Клуба Профессионал»:**

- для продления членства в клубе и получения **скидки 10%**, в течение каждого **шести месяцев** нужно совершать покупки на общую сумму **800** до **1500** рублей, без учета почтовых расходов или стоимости курьерской доставки;
- Если же за указанный период вы выкупите товара на сумму от **1501** рублей, скидка будет увеличена до **15%** от розничной цены издательства.

#### **Заказать наши книги вы можете любым удобным для вас способом:**

- по телефону: (812) 703-73-74;
- по электронной почте: [postbook@piter.com](mailto:postbook@piter.com);
- на нашем сайте: [www.piter.com](http://www.piter.com);
- по почте: 197198, Санкт-Петербург, а/я 619 ЗАО «Питер Пост».

#### **При оформлении заказа укажите:**

- ваш регистрационный номер (если вы являетесь членом клуба), фамилию, имя, отчество, телефон, факс, e-mail;
- почтовый индекс, регион, район, населенный пункт, улицу, дом, корпус, квартиру;
- название книги, автора, количество заказываемых экземпляров.

**ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «ПИТЕР»**

предлагают эксклюзивный ассортимент компьютерной, медицинской,  
психологической, экономической и популярной литературы

**РОССИЯ**

**Москва** м. «Павелецкая», 1-й Кожевнический переулок, д. 10; тел./факс (495) 234-38-15,  
255-70-67, 255-70-68; e-mail: [sales@piter.msk.ru](mailto:sales@piter.msk.ru)

**Санкт-Петербург** м. «Выборгская», Б. Сампсониевский пр., д. 29а;  
тел./факс (812) 703-73-73, 703-73-72; e-mail: [sales@piter.com](mailto:sales@piter.com)

**Воронеж** Ленинский пр., д. 169; тел./факс (4732) 39-43-62, 39-61-70;  
e-mail: [pitervm@comch.ru](mailto:pitervm@comch.ru)

**Екатеринбург** ул. 8 Марта, д. 2676, офис 202;  
тел./факс (343) 256-34-37, 256-34-28; e-mail: [piter-ural@isnet.ru](mailto:piter-ural@isnet.ru)

**Нижний Новгород** ул. Совхозная, д. 13; тел. (8312) 41-27-31;  
e-mail: [office@nnov.piter.com](mailto:office@nnov.piter.com)

**Новосибирск** ул. Немировича-Данченко, д. 104, офис 502;  
тел./факс (383) 211-93-18, 211-27-18, 314-23-89; e-mail: [office@nsk.piter.com](mailto:office@nsk.piter.com)

**Ростов-на-Дону** ул. Ульяновская, д. 26; тел. (8632) 69-91-22, 69-91-30;  
e-mail: [piter-ug@rostov.piter.com](mailto:piter-ug@rostov.piter.com)

**Самара** ул. Молодогвардейская, д. 33, литер А2, офис 225; тел. (846) 277-89-79;  
e-mail: [pivolga@samtel.ru](mailto:pivolga@samtel.ru)

**УКРАИНА**

**Харьков** ул. Суздальские ряды, д. 12, офис 10-11; тел./факс (1038057) 712-27-05,  
751-10-02; e-mail: [piter@kharkov.piter.com](mailto:piter@kharkov.piter.com)

**Киев** пр. Московский, д. 6, кор. 1, офис 33; тел./факс (1038044) 490-35-68, 490-35-69;  
e-mail: [office@kiev.piter.com](mailto:office@kiev.piter.com)

**БЕЛАРУСЬ**

**Минск** ул. Притыцкого, д. 34, офис 2; тел./факс (1037517) 201-48-79, 201-48-81;  
e-mail: [office@minsk.piter.com](mailto:office@minsk.piter.com)



Ищем зарубежных партнеров или посредников, имеющих выход на зарубежный рынок.  
Телефон для связи: **(812) 703-73-73.**  
**E-mail: [grigorjan@piter.com](mailto:grigorjan@piter.com)**



Издательский дом «Питер» приглашает к сотрудничеству авторов.  
Обращайтесь по телефонам: **Санкт-Петербург- (812) 703-73-72,**  
**Москва - (495) 974-34-50.**



Заказ книг для вузов и библиотек: (812) 703-73-73.  
Специальное предложение - e-mail: [kozin@piter.com](mailto:kozin@piter.com)



**УВАЖАЕМЫЕ ГОСПОДА!**  
**КНИГИ ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА**  
**«ПИТЕР» ВЫ МОЖЕТЕ ПРИОБРЕСТИ**  
**ОПТОМ И В РОЗНИЦУ У НАШИХ**  
**РЕГИОНАЛЬНЫХ ПАРТНЕРОВ.**

**Башкортостан**

Уфа, «Азия», ул. Гоголя, д. 36, офис 5,  
тел./факс (3472) 50-39-00, 51-85-44.  
E-mail: [asiaufa@ufanet.ru](mailto:asiaufa@ufanet.ru)

**Дальний Восток**

Владивосток, «Приморский торговый дом  
книги», тел./факс (4232) 23-82-12.  
E-mail: [bookbase@mail.primorye.ru](mailto:bookbase@mail.primorye.ru)

Хабаровск, «Мире»,  
тел. (4212) 30-54-47, факс 22-73-30.  
E-mail: [sale\\_book@bookmirs.khv.ru](mailto:sale_book@bookmirs.khv.ru)

Хабаровск, «Книжный мир»,  
тел. (4212) 32-85-51, факс 32-82-50.  
E-mail: [postmaster@worldbooks.kht.ru](mailto:postmaster@worldbooks.kht.ru)

**Европейские регионы России**

Архангельск, «Дом книги»,  
тел. (8182) 65-41 -34, факс 65-41 -34.  
E-mail: [book@atnet.ru](mailto:book@atnet.ru)

Калининград, «Вестер»,  
тел./факс (0112) 21 -56-28, 21 -62-07.  
E-mail: [nshibkova@vester.ru](mailto:nshibkova@vester.ru)  
<http://www.vester.ru>

**Северный Кавказ**

Ессентуки, «Россы», ул. Октябрьская, 424,  
тел./факс (87934) 6-93-09.  
E-mail: [rossy@kmmw.ru](mailto:rossy@kmmw.ru)

**Сибирь**

Иркутск, «ПродаЛитЪ»,  
тел. (3952) 59-13-70, факс 51-30-70.  
E-mail: [prodaliti@irk.ru](mailto:prodaliti@irk.ru)  
<http://www.prodaliit.irk.ru>

Иркутск, «Антей-книга»,  
тел./факс (3952) 33-42-47.  
E-mail: [antey@irk.ru](mailto:antey@irk.ru)

Красноярск, «Книжный мир»,  
тел./факс (3912) 27-39-71.  
E-mail: [book-world@public.krasnet.ru](mailto:book-world@public.krasnet.ru)

Нижневартовск, «Дом книги»,  
тел. (3466) 23-27-14, факс 23-59-50.  
E-mail: [book@nvartovsk.wsnet.ru](mailto:book@nvartovsk.wsnet.ru)

Новосибирск, «Топ-книга»,  
тел. (3832) 36-10-26, факс 36-10-27.  
E-mail: [office@top-kniga.ru](mailto:office@top-kniga.ru)  
<http://www.top-kniga.ru>

Тюмень, «Друг»,  
тел./факс (3452) 21-34-82.  
E-mail: [drug@tyumen.ru](mailto:drug@tyumen.ru)

Тюмень, «Фолиант»,  
тел. (3452) 27-36-06, факс 27-36-11.  
E-mail: [foliant@tyumen.ru](mailto:foliant@tyumen.ru)

Челябинск, ТД «Эврика», ул. Барбюса, д. 61,  
тел./факс (3512) 52-49-23.  
E-mail: [evrika@chel.surnet.ru](mailto:evrika@chel.surnet.ru)

**Татарстан**

Казань, «Таис»,  
тел. (8432) 72-34-55, факс 72-27-82.  
E-mail: [tais@bancorp.ru](mailto:tais@bancorp.ru)

**Урал**

Екатеринбург, магазин № 14,  
ул. Челюскинцев, д. 23,  
тел./факс (3432) 53-24-90.  
E-mail: [gvardia@mail.ur.ru](mailto:gvardia@mail.ur.ru)

Екатеринбург, «Валео-книга»,  
ул. Ключевская, д. 5,  
тел./факс (3432) 42-56-00.  
E-mail: [valeo@etel.ru](mailto:valeo@etel.ru)

# ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ ПОТЕРЬ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ

## Проверенные способы



**Чумарин Игорь Гареевич** — один из наиболее авторитетных российских специалистов по торговой безопасности.

С 1994 г. в качестве руководителя служб безопасности крупных компаний занимается вопросами минимизации ущерба. В 2000 г. в Санкт-Петербурге основал Агентство исследования и предотвращения потерь, затем открыл Учебно-тренировочный центр безопасности и контроля в торговле. Консультировал многие крупные компании известных брендов («Пятерочка», «Мегафон», «Сибнефть»,

«Спортмастер», «ЛУКОЙЛ», «Велика Кишеня», «Парижская коммуна», Ростелеком и др.).

Автор десятка уникальных семинаров по направлениям «Кадровая безопасность» и «Предотвращение потерь», разработал популярный курс «Менеджмент торговой безопасности». Обучил около тысячи специалистов из многих городов России, Украины, Беларуси, Казахстана. Корпоративный консультант по предотвращению потерь. Автор двух книг и десятков статей и комментариев в газетах и журналах.

Сайт Агентства исследования и предотвращения потерь — [www.poteri.net](http://www.poteri.net).

В книге рассмотрен обширный набор универсальных процедур, представляющих собой систему предотвращения потерь любого торгового предприятия. Помимо множества полезных советов по организации торговой безопасности, вы сможете найти здесь готовые должностные инструкции для продавцов, контролеров, кассиров и т. д., узнаете, как бороться с ущербом, нанесенным собственными сотрудниками, как контролировать операции с материальными ценностями, как предотвращать неправомерные действия покупателей и многое другое.

Книга предназначена для директоров магазинов, руководителей отделов продаж, кассиров, продавцов и сотрудников отделов безопасности торговых предприятий.



Заказ книг:

197198, Санкт-Петербург, а/я 619

тел.: (812) 703-73-74, [postbook@piter.com](mailto:postbook@piter.com)

61093, Харьков-93, а/я 9130

тел.: (057) 712-27-05, [piter@tender.kharkov.ua](mailto:piter@tender.kharkov.ua)

[www.piter.com](http://www.piter.com) вся информация о книгах и веб-магазин

ISBN 5-469-01402-9



9 785469 014027