

Анализ состояния и определение основных рисков на объекте торговли



Перцев Леонид Владимирович, начальник службы организации охранных структур и безопасности СООО «НТС» (ТМ «Родная сторона», «Корзинка»).



Лепишев Дмитрий Александрович, ведущий специалист службы организации охранных структур и безопасности СООО «НТС» (ТМ «Родная сторона», «Корзинка»).

Справка ТБ

Перцев Леонид Владимирович, родился в 1959 году, окончил Оршанское педучилище. Окончил Высшую школу МВД СССР. Начиная службу в ОБХСС Октябрьского РОВД г. Минска, где проработал 5 лет, затем — на различных должностях. Закончил службу в Управлении собственной безопасности МВД. Подполковник милиции в запасе. Работал заместителем директора по безопасности и защите информации в сети гипермаркетов СЗАО «ПросторМаркет», на данный момент начальник службы организации охранных структур и безопасности СООО «НТС» (ТМ «Родная сторона», «Корзинка»).

Справка ТБ

Окончил Академию МВД в 2007 г., в 2007-2008 гг. судебный исполнитель в суде Фрунзенского района г. Минска, в 2008-2009 гг. сотрудник контрольно-аналитического управления ИП «БелВиллесДен» (ТМ «Гиппо»), с 2009 г. по сегодняшний день ведущий специалист службы организации охранных структур и безопасности СООО «НТС». Специалист в сегменте экономической безопасности в торговле.

В настоящее время в Беларуси достаточно хорошо налажена работа по организации безопасности на крупных торговых объектах типа гипермаркета. Самое главное — наработана серьезная практика по обеспечению безопасности в различных торговых сетях, в связи с чем несложно перенять опыт коллег. В итоге — в республике выстроена система, позволяющая вполне эффективно выполнять поставленные задачи по обеспечению безопасности и сохранности ТМЦ на крупных торговых объектах.

Иная ситуация с обеспечением безопасности в магазинах малого и среднего формата — независимо от того, единичный объект это или торговая сеть. Особенно сложно решать указанные задачи в сетях, где торговые объекты разбросаны по всей республике. Основные причины: бессистемный подход руководителей (собственников) и отсутствие практического опыта в области обеспечения торговой безопасности. Отсутствие системы и непонимание способов решения проблемы приводит собственника (управленца) к совершению ряда ошибок, которые в конечном итоге влекут за собой недостачи ТМЦ. Самое неприятное то, что даже самый лояльный менеджер, отвечающий за безопасность (руко-

водитель СБ, начальник охраны и т.п.), зачастую не знает истинных причин образования недостач.

В связи с экономическим спадом значительно возрос уровень воровства как покупателями, так и собственными сотрудниками. И больше воруют не в гипермаркете, а там, где нет системы (или она неэффективна), т.е. как раз в магазинах малого и среднего формата.

Потерям также способствует отсутствие здесь технических систем безопасности. В некоторых случаях в магазинах

установлены камеры видеонаблюдения, однако они крайне нефункциональны, поскольку или не используются вообще, или нет выделенного специалиста, который отвечает за работу СВН.

Рано или поздно перед собственником возникает риторический вопрос — что делать?

Ответ может быть только один — необходимо осуществить оценку соответствия системы экономической безопасности предприятия целям и задачам бизнеса, а также определить ее



способность минимизировать ущерб от внешних и внутренних угроз, т.е. осуществить аудит безопасности.

Понимание необходимости активной оценки состояния системы и разработки концепции безопасности у руководителей и владельцев предприятий приходит в случаях:

- В начале пути при организации бизнеса, проектировании, строительстве, вводе в эксплуатацию предприятия;
- При кардинальной реорганизации и реконструкции предприятия;
- Если выясняется, что предприятие несет неоправданно большие потери, их величина превысила допустимый порог, предприятие убыточно;
- Предприятие находится на грани банкротства.

Непонимание (недооценка) необходимости аудита системы безопасности происходит по следующим причинам:

- Недооценка самой системы безопасности как одного из видов бизнеса — процесса, определяющего успех дела в целом;
- Непонимание того факта, что экономическая безопасность — это системный процесс, поэтому и подходить к реализации экономической безопасности предприятия необходимо системно, с максимальным учетом всех потенциальных рисков и угроз, с постановкой конкретных целей и задач, для решения которых она и создается в компании;
- Система экономической безопасности конкретного предприятия носит *уникальный характер* — для каждого объекта создается своя система безопасности.

Когда, наконец, собственник приходит к выводу, что без квалифицированной помощи в разрешении проблем на конкретном торговом объекте ему не обойтись, а также независимо от того, сколько он хочет потратить денег на безопасность своего бизнеса, для достижения необходимого эффекта ему необходимо пройти следующие *стадии построения СБ на торговом объекте*:

- Проведение консультаций со специалистом на предмет определения и оптимизации затрат на организацию (реорганизацию) службы безопасности;
- Анализ (аудит) ситуации на объекте;
- Определение и выделение основных рисков на объекте. Выбор технических и организационных мер противодействия выявленным рискам;

- Подбор руководителя и расстановка сотрудников службы безопасности (охраны). Подготовка руководителя на предмет понимания им основных поставленных перед ним и службой задач;
- Подготовка «Технического задания» и «Проекта по монтажу и наладке технических систем безопасности» на объекте;
- Обучение руководителя и сотрудников вопросам организации работы СБ и эффективного пользования техническими системами безопасности;
- Сопровождение (или по мере необходимости) руководства объекта и персонала СБ объекта;
- Практические рекомендации по организации работы по обеспечению экономической безопасности на объекте.

Очень важная особенность работы экспертов — консультантов состоит в том, что их главная цель — не проверить, а установить максимально реальную картину работы предприятия с учетом всех особенностей и допущений. Именно от объективности и степени их профессионализма, с которыми делаются выводы в этой части аудита, зависят все дальнейшие оценки.

Чем качественнее проведена работа по реализации указанных мероприятий, тем качественнее будет работать служба безопасности на объекте, тем более оптимальными будут затраты на её содержание и выше отдача от этих затрат.

Организационно-технические мероприятия по устранению рисков и потерь

Зачастую перед собственником возникает вопрос: а нужна ли вообще служба безопасности (охрана) в конкретном магазине или торговой сети? Вопрос не праздный и ответ на него не так прост, как кажется. Известны компании, где сохранность ТМЦ обеспечивается без помощи охраны, исключительно силами собственного коллектива. *Чем меньше магазин и сплоченнее коллектив, тем лучше обстоят дела с сохранностью ТМЦ.* Считаю, что практика обеспечения экономической безопасности собственными силами — это хорошее наследство старой советской системы торговли.

К сожалению, в настоящее время таких примеров не так уж много. Время диктует своё. Сохранить, а тем более создать коллектив единомышленников в торговле, становится всё труднее, а иногда и невозможно, особенно когда наблюдается бурный рост конкурирую-

щих компаний, неизменно влекущий за собой текучесть кадров. Особенно неустойчивым становится коллектив магазина с увеличением сумм недостат при проведении инвентаризаций. Ситуация становится неуправляемой, маховик неприятностей набирает обороты, и перед собственником опять возникает вопрос: продолжать ли бизнес, ставший убыточным?

Нужна ли служба безопасности? Какая должна быть её структура? Какие ставить задачи? Сколько охранников ставить в конкретном магазине и каков их функционал?

Ответы на эти вопросы желательно получить не *путём проб и ошибок*, а поручить разрешение проблемы профессионалу.

Однозначно ответить на этом вопрос невозможно. В большинстве случаев в качестве руководителей СБ приглашают бывших сотрудников силовых структур. Качество их работы на новом поприще зависит от многих факторов: возраста и физического состояния, бывшей специализации, способности и желания обучаться торговым технологиям и обучаться вообще.

Часто основным доводом при приёме на работу «человека в погонах» являются его связи и авторитет по прежнему месту службы. Это неплохие качества, но не определяющие в данном случае. В нашем правовом государстве это не столь актуально — решать проблемы извне. Гораздо важнее решать их изнутри. Подобрать нужного специалиста, обучить его — задача непростая, но выполнимая. Он должен обладать необходимым набором личных свойств, главным из которых является его *способность к обучению*. Важными качествами являются его лояльность к компании, способность правильно понимать интересы бизнеса и грамотно выполнять указания собственника (даже в том случае, когда они не совсем конкретны).

Что касается количества охранников в каждом конкретном магазине, то основными критериями являются:

- торговая и общая площадь магазина;
- результаты проводимых инвентаризаций;
- криминогенность района;
- наличие цеха собственного производства, кафетерия, иного подотчётного отдела;
- сложность планировки торгового зала и расстановки оборудования;
- наличие технических систем безопасности;
- количество приёмных рамп и их удалённость друг от друга;
- график работы магазина;

Расчёт численности охранников (условный)											
Основной критерий		Дополнительный критерий									
Торговая площадь	Кол-во	% недостачи к ТО >1% к ТО, +0,5	Криминальный район, +0,25	Присутствие цеха, +0,5	Сложн. планировки, +0,25	Установлен СВН, +1	Присутствие более 1 приемной ramпы, +0,25	Присутствие кафетерия, подотчетного отдела, +0,5	График работы 8.00-23.00, +0,25	Отсутствие надлежащих складских помещений, +0,5	Итого кол-во
< 200 кв.м.	0	0,5	0,25	0,5	0,25	1	0,25	0,5	0,25	0,5	4
200-500 кв.м.	3	0,5	0,25	0,5	0,25	1	0,25	0,5	0,25	0,5	7
500-800 кв.м.	4	0,5	0,25	0,5	0,25	1	0,25	0,5	0,25	0,5	8
800-1000 кв.м.	6	0,5	0,25	0,5	0,25	1	0,25	0,5	0,25	0,5	10
> 1000 кв.м.	8	0,5	0,25	0,5	0,25	1	0,25	0,5	0,25	0,5	12

- обеспеченность оборудованными складскими помещениями;
- укомплектованность сотрудниками линейного персонала магазина;
- стабильность, сплочённость самого коллектива (отсутствие текучести кадров);

Основные моменты, которые в обязательном порядке должны учитываться при определении численности сотрудников охраны:

1. Минимальным количественным стандартом безопасности для любого неблагополучного магазина является наличие хотя бы по одному подготовленному сотруднику охраны в смену на приёмной ramпе, в торговом зале и кассовой линии.

2. Затраты, связанные с содержанием охраны должны быть соизмеримы с практической отдачей их деятельности.

работающая по принципу самообслуживания. Давно известно, что наиболее уязвимыми местами в торговле являются приёмка товара и кассовая линия. Имеются также ключевые места для осуществления контроля за движением товара, его хранением, местами выкладки на полках и т.п. Эти зоны в обязательном порядке должны быть под контролем видео.

Разрабатывая и внедряя СВН, следует предусмотреть техническую возможность контроля со стороны заинтересованных руководителей (или собственника) за видео событиями в региональных торговых точках в режиме реального времени.

Следует учесть и обоснованные требования властей по установке видеокамер для контроля за посетителями магазина не только внутри магазина, но и на прилегающей территории. Как и где

При установке видеонаблюдения в магазинах малого и среднего формата следует учесть ещё один очень важный аспект — кадровый голод. Собственник всегда старается оптимизировать штаты, что, естественно, касается и количества охранников. Иными словами, неразумно обустраивать полноценную видеооператорскую, заведомо понимая, что в ней не будет видео оператора.

Практика показывает, что наиболее рациональным принципом использования СВН в малых магазинах является последующий контроль за своими сотрудниками в наиболее криминальных зонах (приёмка, кассы). Ведь ущерб, причиняемый покупателем, максимально составляет до 30%. Вместе с тем, ошибочно полагать, что потери, причиняемые собственными сотрудниками, чистое воровство. Это

Анализ состояния и определения рисков на объекте торговли

Установка данных систем производится при выполнении **одного из условий**

Противокражные средства	Условия		
Видеонаблюдение	Торговая площадь магазина превышает 200 кв.м.	Общая площадь магазина превышает 600 кв.м.	Наличие на торговом объекте цеха СП
Противокражные ворота	При отсутствии видеонаблюдения с торговой площадью магазина более 100 кв.м.	При наличии видеонаблюдения, но отсутствия видеооператорской, торговой площадью магазина более 200 кв.м.	При наличии видеонаблюдения и наличия видеооператорской, торговой площадью магазина более 500 кв.м.
Противокражные зеркала	При сложной планировке магазина, наличии мертвых зон		

В прилагаемой таблице предлагается стандарт основных технических систем безопасности, главным критерием которого является *площадь магазина*. К этому можно добавить не менее важный критерий *разумной достаточности* — расходы должны быть минимальны, отдача максимальна.

Система видеонаблюдения (СВН)

СВН обеспечивает визуальный контроль и регистрацию событий в ключевых точках контроля и максимально возможных зонах магазина. Это то, без чего в настоящее время не может обойтись любая торговая точка, в особенности,

правильно расставить видеокамеры, какое их количество будет оптимальным, сроки хранения видеоархивов может указать только специалист по торговой безопасности. Не следует его путать с техническим специалистом, который, при подготовке технического задания зачастую заинтересован действовать по принципу максимализма в целях личной материальной заинтересованности.

Отличное подспорье для контроля за посетителями — обзорные сферические зеркала. Они не только позволяют контролировать «мёртвые» зоны, но и являются отличным профилактическим средством. Кроме того, значительно дешевле видеокамер.

далеко не так, однако рассмотреть подробно эту проблему в настоящей статье не представляется возможным.

Из изложенного следует, что управление СВН (монитор и оборудование для обработки и архивирования) наиболее целесообразно устанавливать в изолированном помещении с ограниченным доступом. Права для пользования системой определяются руководителем СБ (в случае его наличия). Как вариант, такими правами наделяется заведующий магазином или иное ответственное лицо (в случае их максимальной лояльности к интересам компании).

Система защиты от краж (противокражные ворота ПКВ)

Обеспечивает срабатывание тревожного сигнала при несанкционированном выносе товара. Собственники торговых сетей или отдельных небольших магазинов ошибочно полагают, что ПКВ — исключительный атрибут крупных торговых точек. Основным препятствием является мнение о высокой стоимости оборудования и расходных элементов. Это не так. В Беларуси много конкурирующих компаний, которые решают эти проблемы за вполне приемлемую цену. Существует даже расчёт окупаемости данного оборудования.

Ещё одна объективная причина — незнание возможностей и неумение пользоваться данной системой борьбы с воровством. Принцип действия и правила использования — несложны. Обучиться им можно за очень короткий срок. Есть, однако, технические и оперативные хитрости, которые знает и может использовать только подготовленный специалист по безопасности.

Верно утверждение, что «профессионала» воротами не поймать, хотя в моей практике достаточно, обратных примеров. Одно неоспоримо основные проблемы исходят от «рядового» покупателя, не искушённого в возможностях противокражных систем. Спонтанный (неподготовленный) вор попадает, как правило, регулярно. Но самое главное преимущество данной системы в её огромной профилактической роли, которую невозможно измерить никакими цифрами.

Руководствуясь данными мирового опыта и собственной практикой можно заверить — противокражные системы в магазинах самообслуживания любого формата необходимый атрибут борьбы с воровством покупателей.

Система контроля кассовых операций (ККО)

Обеспечивает регистрацию событий в кассовой зоне магазина с сопоставлением информации, выдаваемой кассовой программой, и обладает высокой информативностью для поиска и анализа событий, происходящих в кассовой зоне. Информация, выдаваемая в виде отчетов, может использоваться иными заинтересованными лицами, обеспечивающими анализ и повышение эффективности компании. Проблема использования (неиспользования) данной системы аналогична проблеме использования системы защиты от краж. Мнимая дороговизна и неактуальность в небольших магазинах.

Действительно, если в торговой точке установлено до 5-ти касс, следует задуматься о целесообразности «тотального» контроля за кассирами путём установки данной системы. Более эффективным, на мой взгляд, будет решение проблемы с правильным подбором кадров в сочетании с организационными мерами: внезапное контрольное снятие кассы, проверка чеков покупателей, жёсткая регламентация отмен и возвратов и т.п.

Вместе с тем, в неблагополучных магазинах это, пожалуй, самое эффективное средство борьбы с воровством кассиров, в т.ч. профилактическое. Кроме того, не следует забывать об уникальных возможностях системы контролировать не только работу кассира, но и действия покупателей. С помощью системы ККО легко разобраться в причинах возникновения постоянно возникающих конфликтов с покупателями. Также просто выявить нарушения и нарушителей, неправомерно пользующихся пластиковыми карточками, — тем самым оказать содействие органам внутренних дел в борьбе с этим всё более распространённым правонарушением.

Система контроля и управления доступом

Осуществляет мониторинг движения сотрудников, а также обеспечивает контроль и учет рабочего времени. СКУД наиболее актуальна и необходима в крупных торговых объектах, типа гипермаркета. Правильно её спроектировать в целях достижения наибольшего эффекта — задача непростая. Ошибки чреваты проблемами, связанными с передвижением линейного персонала, и может нарушить технологический процесс в магазине.

Всё это следует учитывать в случае принятия решения об установке СКУД в небольших магазинах. Наиболее целесообразно использовать данную систему для контроля передвижения сотрудников через служебный вход, если в магазине есть собственное производство. Особенно эффективно, если в этом месте дополнительно установить дублирующее видеонаблюдение.

Учетные программы

Устранение рисков и потерь в торговле немислимо без использования учетных программ, с помощью которых можно максимально эффективно установить причины образования недостач.

В настоящее время большая часть автоматизированных магазинов Беларуси работает с использованием учетных систем «1С», «Супермаг», «ЛС-Трэйд», «Джестори», «Гедемин» и т.д., которые позво-

ляют вести учёт по приёмке, переоценке и продаже товара.

На практике в большинстве случаев эти программы используются только как инструмент учёта. На самом же деле, при умелом использовании их возможностей, совершенно реально отследить движение и судьбу любого товара за весь интересующий период. В некоторых случаях основные причины образования недостачи можно установить даже не выезжая на торговый объект.

Предлагаемая методика проведения анализа позволяет установить следующие нарушения, из-за которых также образовалась недостача:

- некорректная приемка;
- излишне заказанный (нереализованный) товар;
- ошибки операторов при оприходовании товара в системе;
- некорректный подсчет при инвентаризации;
- злоупотребления контролеров — кассиров;

Обращаем внимание на то, что причинами образования недостачи не всегда является воровство своими или чужими. Из приведённого выше перечня видно, что в большинстве случаев это, как правило, неумышленные ошибки персонала, влекущие за собой проблемы с сохранностью ТМЦ.

Ценность применения данного метода заключается в том, что в ходе проводимой проверки имеется возможность точно установить, по каким конкретно причинам образовалась недостача. Это, в свою очередь, позволяет выделить конкретных виновников, а не «вешать» её на весь коллектив.

В условиях сильнейшего дефицита кадров очень важно сохранить коллектив, члены которого при объективном подходе к возмещению ущерба, будут более лояльны к компании.

Не менее важным и ценным является то, что, установив истинные причины причинения ущерба, гораздо легче выработать и применить контрмеры. Причём сделать это необходимо непосредственно в ходе проведения проверки. Нужно на собственных негативных примерах сотрудников показывать совершаемые ими ошибки или просчёты.

Подобная практика позволит работникам магазина менее болезненно исправить допущенные нарушения, чем, к примеру, просто объявить им сумму недостачи и заставить её возмещать. Есть много примеров, когда в результате подобных разбирательств удалось не только сохранить коллектив, но и, устранив выявленные проблемы, наладить успешную работу конкретной торговой точки или целой сети. ■