

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-37>

УДК 331.108:343.37

Персонал як інструмент запобігання товарним втратам торговельного підприємства

Копчикова Інна Вікторівна

кандидат економічних наук, старший викладач
Вінницького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету

Kopchikova Inna

Vinnitsia Institute of Trade and Economics of
Kyiv National University of Trade and Economics

Специфіка торговельної діяльності, необхідність постійного пошуку сучасних методів обслуговування населення свідчать про об'єктивну можливість виникнення внутрішніх проблем, які потребують оперативного втручання, своєчасного передбачення або їх попередження. Перехід до торгівлі шляхом самообслуговування є потужним каталізатором зростання проблеми товарних втрат в торговельних підприємствах. Сьогодні спостерігається активний, цілеспрямований та постійний пошук можливостей для спричинення втрат як персоналом, так і покупцями. У статті розглянуто проблеми нанесення втрат персоналом підприємства, способи та методи ліквідації можливостей та причин нанесення збитку. Персонал представлений як актив компанії, який має захищати система торговельної безпеки, і як головне джерело нанесення збитку, від якого вона повинна захищатись.

Ключові слова: персонал, запобігання втратам, шкода, нанесення збитків, контроль, торговельна безпека.

Копчикова И.В. ПЕРСОНАЛ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ ТОВАРНЫХ ПОТЕРЬ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Специфика торговой деятельности, необходимость постоянного поиска современных методов обслуживания населения свидетельствуют об объективной возможности возникновения внутренних проблем, требующих оперативного вмешательства, своевременного предвидения или их предупреждения. Переход к торговле путем самообслуживания является мощным катализатором роста проблемы товарных потерь в торговых предприятиях. Сегодня наблюдается активный, целеустремленный и постоянный поиск возможностей для причинения потерь как персоналом, так и покупателями. В статье рассмотрены проблемы нанесения потерь персоналом предприятия, способы и методы ликвидации возможностей и причин нанесения ущерба. Персонал представлен как актив компании, который должна защищать система торговой безопасности, и как главный источник нанесения ущерба, от которого она должна защищаться.

Ключевые слова: персонал, предотвращение потерь, ущерб, нанесение потерь, контроль, торговая безопасность.

Kopchikova Inna. PERSONNEL AS A TOOL OF PREVENTING THE TRADE LOSSES OF A TRADING COMPANY

The peculiar features of trade activity as well as the need for a constant search for modern methods of rendering services indicate an objective possibility of internal problems that require quick solving, timely prediction or prevention. The transition to self-service trade is a powerful catalyst for the growth of the problem of commodity losses in trading enterprises. An active, purposeful and constant search for opportunities to minimize losses caused by both buyers and staff is being conducted nowadays. The article deals with the problem of losses caused by the personnel of the enterprise as well as the methods of eliminating the opportunities and reasons of causing the damage. The staff is viewed as an asset of the company, which must be protected by the trade defense system as well as the main source of the losses, from which the system must be protected. Therefore, the staff is suggested to be regarded in the article as a security provider for a trading company. Loss prevention can be either by eliminating the opportunity of causing the damage, or by eliminating the reasons underlying such actions, or by combining both methods. In particular, practical mechanisms for preventing the loss of a trading company are described through the prism of psychological work with personnel to increase their loyalty to the company. Psychological work to create positive motives for employees is the main resource for ensuring the security of an enterprise. Based on the results of the study, general and special control measures of HR managers and security services have been suggested to create positive motives for the trade company's employees in the direction of reducing the commodity losses. Thus, due to a well-structured process of personnel training in frames of the trade security rules, the company is able not only to significantly increase the level of personnel security, but also positively affect the sustainability of business. The perspectives for further research lie in the development of an internal control system for commodity losses prevention of supermarkets as well as the compilation of the proposals to minimize their volume.

Key words: personnel, prevention of losses, damage, losses, control, trade safety.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Масштабний перехід до торгівлі шляхом самообслуговування є потужним каталізатором зростання проблеми товарних втрат. Звичайно, самообслуговування збільшує товарообіг втричі й на чверть підвищує прибутковість, проте й втрати збільшуються в декілька разів. Економічні та соціальні фактори, мають чималий вплив на бажання швидко збагатитись. Торговельний бізнес має негативні особливості, що активно ускладнюють проблему, якими є постійна плінність основного персоналу, необґрунтовані претензії до рівня заробітної плати, низький рівень лояльності співробітників, малопrestiжна робота в основних секторах роздрібно́ї торгівлі, завчасне налаштування частини персоналу на крадіжку.

Сьогодні спостерігається активний, цілеспрямований та постійний пошук можливостей для спричинення втрат як персоналом, так і покупцями. Хибною є думка про те, що виявити й усунути можливості, які знайдені та застосовані цими суб'єктами для крадіжки, просто. Проте будь-який етап технологічного процесу, яким би елементарним він не був, приховує в собі десятки, а то й сотні можливостей, що запрошують зловмисників скористатись ними [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Практика й наукові дослідження показують, що організація сучасної торговельної діяльності підприємств потребує відпрацювання та створення системи економічної безпеки, яка б враховувала ті негативи, що може спричинити кожна зі сторін економічних відносин. Наукові аспекти економічної безпеки та управління торговельним підприємством досліджували у своїх працях такі науковці, як Ю. Аванесов, В. Апопій, І. Бланк, Л. Брагін, А. Виноградський, Ю. Дайновський, Т. Данько, М. Дядюк, В. Загорський, Л. Лігоненко, А. Мазаракі, О. Мних, В. Точилін, Н. Ушакова, Т. Футало, Ф. Хміль.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження практичних механізмів запобігання втратам торговельного підприємства через призму психологічної роботи зі створення позитивних мотивів працівників, а також визначення контрольних заходів щодо роботи з персоналом стосовно скорочення товарних втрат.

Виклад основного матеріалу дослідження. Персонал є одночасно й активом компанії, який повинна захищати система торговельної безпеки, й головним джерелом нанесення збитку, від якого вона має захищатись [2].

Розподіл товарних та грошових втрат за джерелами їх виникнення в торговельних мережах, які використовують таку форму торгівлі, як самообслуговування, досить умовний. В середньому приблизно 10–15% усіх втрат стосується браку та природного убутку, 25–30% наносять покупці, 30–40% приходить на касирів, а останні 15–35% – на інший персонал. Ці пропорції залежать від асортименту торгівлі, побудови технологічних процесів, обсягу товарообігу [3].

Запобігання втратам може здійснюватися або шляхом ліквідації можливостей нанесення збитку, або шляхом ліквідації причин, що штовхають на такі дії, або поєднанням обох способів. У зв'язку з цим працівник умисно буде заподіювати шкоди, коли є причини, які штовхають на крадіжку, є можливості зробити це несанкціоновано, неконтрольовано, безкарно і, як правило, непомітно для колег.

Несанкціонованість – це один з основних чинників, що необхідно здолати під час здійснення розкрадань будь-яким способом. Це можна зробити за допомогою регламентації всіх внутрішньо фірмових процедур, особливо пов'язаних з товаром, коштами та інформацією, включаючи опис правил ухвалення рішень за цими активами.

Відсутність регламентації, тобто норм, приводить до того, що, з одного боку, персонал з цими нормам не ознайомлений в правильній формі (доведення під підпис), а з іншого боку, співробітники не мають необхідності щось порушувати. Немає норм, отже, немає порушень, тому початковий та правильний опис усіх процесів, особливо тих, неправильне або умисне спотворення яких приводить до збитків, є одним з перших завдань налагодження системи запобігання втратам.

Ще одним стримуючим чинником на шляху нанесення збитку є наявність досить ефективного контролю за поточним станом усіх систем підприємства. Очевидно, що чим менше контролю, тим легше заподіяти збиток. В цьому разі контроль – це просте спостереження за персоналом, процес виявлення відхилень від установлених норм. Саме відсутність або низький рівень контролю штовхає на безперешкодне здійснення навмисних неправомірних дій [4].

Прихованість означає непомітність для колег. Для багатьох зробити щось погане на очах у своїх колег досить важко, і керівництво має цим активніше користуватися, розвиваючи цю незручність різними способами колективного впливу та інформаційного живлення.

Ці та інші стримуючі чинники значно ускладнюють використання можливостей нанесення збитку й повною мірою є інструментами запобігання втратам.

Отже, якщо не буде можливостей або їх використання буде значно ускладнене, працівник не зможе нанести шкоду. Головне завдання на цьому шляху полягає у виявленні та усуненні можливостей. У працівника не буде можливостей завдати збитку, якщо:

- у нього немає вільного часу;
- немає очевидних недоліків в обліку та документообігу;
- більшість операцій контролюється;
- неможливо залишитись наодинці з цінностями;
- контролюється використання технологічного устаткування;
- немає недоліків в інженерно-технічному та фізичному захисті об'єкта.

Крім можливостей, потрібно приділяти велику увагу причинам нанесення шкоди працівниками.

Запобігання втратам пов'язане з ліквідацією причин, які штовхають співробітників підприємства на спричинення збитків. Зниження кількості таких причин, їх критичності та гостроти є метою менеджера, а не лише фахівця з безпеки. Ця мета набагато важливіше, ніж ліквідація можливостей. Інша частина причин (мотивів) має своє коріння на підприємстві та виражається у вигляді психологічних настроїв працівника.

Психологічна робота зі створення позитивних мотивів працівників – це основний ресурс забезпечення безпеки підприємства [5]. Робота з мотивацією працівників має проводитись менеджерами та спеціалістами з торговельної безпеки за такими напрямками.

1) Власник підприємства проявляє довіру. Відкриті й чесні стосунки між компанією та співробітниками є запорукою стійкості (безпеки) та успішності бізнесу. Якщо співробітник виправдовує довіру з боку організації, організація у відповідь заохочує його, тобто співробітнику має бути вигідно не завдавати збитку, виправдовуючи довіру власника. Вигода для працівників полягає в конкретних матеріальних, нематеріальних, індивідуальних та колективних заохоченнях, що надаються працівнику й колективу як виправдана довіра. Якщо співробітник або група співробітників цю довіру не виправдовує, то співробітник (група) нестиме відповідальність.

2) Власник підприємства проявляє визнання. Керівник повинен забезпечити працівни-

кам почуття, що їх цінують та визнають (це потрібно не тільки декларувати, але й справді виконувати). Сюди можна віднести заходи із забезпечення комфортних умов праці, піклування про життя й здоров'я персоналу, формування системи максимально справедливої оплати праці та активного використання пільг.

3) Власник підприємства надає різні види підтримки:

- силова (допомога служби безпеки в екстрених ситуаціях, турбота про власність);
- юридична (щодо особистих та побутових питань);
- фінансова (позики й кредити, матеріальна допомога);
- моральна (участь у вирішенні конфліктів в колективі, щодо важкої хвороби, в сімейних стосунках);
- професійна (підтримка кваліфікації на актуальному рівні);
- інформаційна (забезпечення доступу до інформації, повне інформування, щоб уникнути чуток).

4) Власник підприємства забезпечує розвиток. Робота зі співробітниками повинна проводитись в напрямі розвитку та самореалізації. Персонал повинен знати, що лише в цій компанії він може розвиватися та самореалізовуватися. Сферами, в яких необхідно розвивати співробітників, є:

- розвиток індивіда через надання нових можливостей (матеріальних за результат, кар'єрних, інноваційних, творчих);
- розвиток співробітника через навчання («підтягування» кваліфікації до завдань найближчого майбутнього);
- розвиток колективу через заохочення активних форм колективної мотивації (розвиток корпоративності);
- розвиток команди, виховування командного духу («ми одна команда», «не хочемо платити за злодія» тощо).

Компанії, які розвивають можливості із задоволення потреб персоналу (зокрема, майбутніх), розвиваються самі та завжди будуть на декілька кроків попереду конкурентів.

Задля вивчення норм та правил в цій галузі діяльності торговельного підприємства, запобігання конфліктним ситуаціям, забезпечення ефективної взаємодії із суміжними підрозділами співробітник має бути ознайомлений підпис з низкою документів [6]. Перераховані нижче документи регламентують різні традиційні аспекти безпеки компанії:

- Положення про техніку безпеки, охорону праці і пожежну безпеку;

- Положення про внутрішній режим;
- Положення про конфіденційну інформацію підприємства;
- Положення про пропускний режим;
- Положення про порядок і правила прийому-здачі приміщень під охорону;
- Правила використання технічних засобів охорони і сигналізації;
- Правила поведінки в екстрених ситуаціях;
- Правила поводження з устаткуванням (розрахунковою касою, холодильним, маркувальним, кухонним, ваговим тощо);
- Інструкція по захисту конфіденційної інформації в інформаційній системі;
- Порядок придбання продукції компанії її співробітниками тощо.

Ознайомлення зі вказаними документами здійснюється у відділі по роботі з персоналом після оформлення працівника на роботу.

Задля підвищення ефективності системи запобігання втратам торговельного об'єкта важливо, щоби кожен співробітник з числа торговельного персоналу усвідомлював себе суб'єктом забезпечення безпеки й активно сприяв адміністрації та службі безпеки в цьому напрямі. Така перевага підприємства може бути реалізована тільки у тому разі, коли торговельний персонал навчається за визначеною тематикою:

- навчання торговельного персоналу персональним діям та взаємодії в екстрених ситуаціях;
- навчання персоналу методам захисту інформації;
- навчання способам виявлення та припинення неправомірних дій покупців;
- навчання способам виявлення та запобігання неправомірних дій інших працівників;
- навчання персоналу загальним та спеціальним методам розпізнавання компрометуючих дій сторонніх суб'єктів;
- навчання співробітників правилам особистої (побутової) безпеки.

Навчання організовується у формі лекційних занять з подальшими тренуваннями. Лекції проводяться не рідше одного разу на півроку (це може бути пов'язане з циклом зміни персоналу, тобто плінністю кадрів). Тренування, на відміну від лекцій, проводяться частіше, оскільки вони, по-перше, є найкращою формою закріплення теоретичних знань; по-друге, є чудовим засобом перевірки загального рівня дисципліни; по-третє, як і будь-який спортивний захід, формують командний дух та згуртовують колектив. Дії

співробітників мають бути як індивідуальними, так і колективними. Навчання має проводитися в комплексі, колективні дії складаються з індивідуальних.

Контрольні заходи щодо роботи з персоналом в напрямі скорочення товарних втрат поділяються на загальні та спеціальні. До загальних контрольних процедур щодо персоналу належать:

- цільове спостереження за тією частиною посадових обов'язків працівників, невиконання (або недбале виконання) яких приводить до збільшення втрат;
- перевірка дотримання співробітниками правил ведення, форм та змісту документальної роботи, особливо облікового характеру;
- моніторинг дотримання всім персоналом встановлених правил поведінки;
- контроль пристрастей, залежностей та відхилень від норми в поведінці (на роботі й поза нею);
- контроль дисципліни та дотримання трудового розпорядку;
- контроль використання робочого часу;
- контроль чіткості дотримання встановлених режимів (пропускний, контроль пожежної безпеки, прийому-здачі приміщень, інформаційних регламентів, конфіденційності);
- контроль комунікацій в колективах, між співробітниками різних підрозділів, між торговельним та складським персоналом, співробітниками служби безпеки;
- контроль характеру спілкування персоналу із зовнішніми суб'єктами;
- контроль відповідності витрат окремих співробітників рівню їх доходів;
- пильний контроль за беззаперечним дотриманням обмежень та заборон в діяльності будь-якого працівника.

Перераховані види контролю щодо торговельного персоналу (зокрема, менеджерів об'єкта) проводяться співробітниками служби безпеки першого рівня, тобто рядовими фахівцями, щодо адміністративного персоналу – співробітниками служби безпеки більш високих посад. Не мають залишатись осторонь також менеджери, у підпорядкуванні яких перебуває контрольований персонал. Ці функції у відповідних формулюваннях конкретних заходів та завдань відображаються в посадових інструкціях.

Спеціальні контрольні процедури щодо персоналу включають такі заходи, які в системі торговельної безпеки окремо регламентовані або зазначені як особливі (виключаючи контроль грошових операцій та обліку):

- контроль порядку здійснення покупок персоналом;
- контроль предметів одягу та особистих речей співробітників під час виходу з роботи;
- контроль особистих шафок в роздягальнях для персоналу;
- контроль правил експлуатації камер схову;
- контроль обмеження проведення неформальних заходів на території об'єкта;
- контроль виконання санітарних правил та процедур;
- контроль діяльності прибиральників.

Перераховані порядки, правила й інструкції обов'язково повинні мати письмову форму, доведену до співробітників під підпис, а контрольні процедури здебільшого слід закріпити в посадових інструкціях відповідних співробітників.

Висновки з цього дослідження. За результатами проведеного дослідження запропоновані заходи менеджерів по роботі з персоналом та служби безпеки щодо створення позитивних мотивів працівників торговельного підприємства, а також визначено контрольні заходи стосовно роботи з персоналом в напрямі скорочення товарних втрат. Таким чином, завдяки правильно побудованому процесу навчання співробітників торговельних об'єктів правилам торговельної безпеки компанія здатна не лише значно підвищити рівень кадрової безпеки, але й загалом позитивно вплинути на стійкість бізнесу.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні системи заходів внутрішньогосподарського контролю товарних втрат супермаркетів та розробленні пропозицій з мінімізації їх обсягу.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Иванова С. Кражи в торговле: виды и методы борьбы. URL: http://rusadvice.org/business/management/krazhi_v_torgovle_vidi_i_metodi_borbi.html (дата звернення: 8.02.2019).
2. Лозинський В. Товарні втрати як чинник розвитку застосування методів активізації продажу. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 1 (18). С. 321–323.
3. Крамарев А. Самая большая проблема розничной торговли 21 века. URL: <https://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=000423> (дата звернення: 8.02.2019).
4. Чумарин И. Предотвращение потерь в розничной торговле. Проверенные способы. Питер, 2007. 192 с.
5. Бойкевич О. Передумови та фактори економічної безпеки торговельного підприємства. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2010. Вип. 20. С. 175–180.
6. О'Брайен К. В вашем магазине мошенники. Питер, 1998. 245 с.

REFERENCES:

1. Ivanova S. Krazhi v trgovle: vidy i metody bor'by [Thefts in trade: types and methods of struggle]. Available at: http://rusadvice.org/business/management/krazhi_v_torgovle_vidi_i_metodi_borbi.html (accessed 8 February 2019).
2. Lozynskiy V. (2013) Tovarni vtraty yak chynnyk rozvytku zastosuvannia metodiv aktyvizatsii prodazhu [Commodity losses as a factor in the application of sales promotion methods]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 1 (18), pp. 321–323.
3. Kramarev A. Samaya bol'shaya problema roznichnoy trgovli 21 veka [The Biggest Challenge of the 21st Century of Retail]. Available at: <https://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=000423> (accessed 8 February 2019).
4. Chumarin I. (2007) *Predotvrashchenie poter' v roznichnoy trgovle. Proverennyye sposoby* [Preventing retail losses. Proven methods]. Piter : SPb (in Russian).
5. Boikevych O. (2010) *Peredumovy ta faktory ekonomichnoi bezpeky torhovelnoho pidpriemstva* [Prerequisites and factors of economic security of a trading company]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy*, vol. 20, pp. 175–180.
6. O'Brayen K. (2001) *V vashem magazine moshenniki* [In your store swindlers]. Piter : SPb (in Russian).