

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ КРУПНОЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ (РИТЕЙЛ)

© 2017 Т.А. Корнеева, И.А. Светкина, О.А. Наумова, В.А. Носков*

Экономическая безопасность является базисом для стратегического планирования и непрерывной деятельности экономического субъекта. Характерной особенностью деятельности организаций розничной торговли является постоянный в режиме реального времени контроль информации о планируемых и фактических затратах, об оборачиваемости и сохранности товарных запасов. Организация действенной системы экономической безопасности предполагает решение ряда организационных и методических вопросов, обсуждению некоторых из них посвящена данная статья.

Ключевые слова: ритейл, розничная торговая сеть, угроза, риск, экономическая безопасность.

Основные положения:

- ◆ систематизированы подходы и условия формирования системы экономической безопасности в ритейле с соблюдением требований законодательства, отраслевых особенностей деятельности торговли;
- ◆ определены и обоснованы виды и места возникновения угроз экономической безопасности для организации крупной розничной торговли;
- ◆ обоснованы функции и сферы контроля системы экономической безопасности розничной торговой сети;
- ◆ предложена схема организации работы отдела экономической безопасности организации-ритейлера и ее отдельных структурных элементов, даны рекомендации практического характера.

Введение

Крупная розничная торговля (ритейл, розничная торговая сеть - РТС) в настоящее время является главным звеном системы торгового обслуживания, затрагивающим интересы населения и государства в целом. Ритейл формирует основы финансовой стабильности государства, является источником притока денежных средств¹.

По данным РБК, на начало 2016 г. семь крупнейших продуктовых ритейлеров контролировали 22,5% российского рынка, и это показатель тенденции уверенного роста². Еще 26% приходится на мелких сетевых ритейлеров. По итогам 2016 г. крупнейшие продуктовые ритейлеры открыли суммарно в России около 2500 магазинов. В 2016 г. крупные торговые сети активно инвестировали средства в свое развитие, выходили на новые рынки продаж, в отдельных случаях увеличивая свои доли благодаря поглощению небольших ритейлеров.

Система комплексной экономической безопасности в ритейле направлена на мобилизацию всех видов корпоративных ресурсов на создание условий для выполнения миссии и достижения целей функционирования экономического субъекта, на обеспечение возможности своевременного реагирования на риск, т.е. на обнаружение и максимальное ослабление воздействия различных рисков в условиях изменяющейся конкурентной внешней среды и на адекватное управление финансово-хозяйственным риском. Необходимость обособления службы экономической безопасности в системе управления РТС определяется увеличением конкуренции в ритейле, возрастающим числом фиктивных, притворных сделок и недобросовестных экономических субъектов, что вызывается во многих случаях не столько нестабильностью макроэкономического плана, сколько воздействием отрицательных внешних факторов, таких как ведение рискованной политики в области

* Корнеева Татьяна Анатольевна, доктор экономических наук, профессор. E-mail: korneeva2004@bk.ru; Светкина Ирина Анатольевна, кандидат экономических наук, доцент. E-mail: svetkinairina@yandex.ru; Наумова Ольга Александровна, кандидат экономических наук, доцент. E-mail: naumovaoa@gmail.com; Носков Владимир Анатольевич, доктор экономических наук, профессор. - Самарский государственный экономический университет.

управления РТС, недостаточное внимание к вопросам организации стратегического планирования и бюджетирования финансовой и хозяйственной деятельности, недостаточная квалификация управленческого персонала.

Устойчивое развитие розничной торговой сети зависит от системного подхода к организации функционирования служб или отделов экономической безопасности по реализации своих функций во всех сферах деятельности РТС. Адекватное и своевременное определение степени вероятности и влияния рисков на финансовое положение РТС требует наличия высококвалифицированных специалистов, обладающих специальными знаниями в области обеспечения экономической безопасности деятельности РТС³.

Цель создания системы экономической безопасности (СЭБ) для РТС - обеспечение наилучшего использования ее финансовых и нефинансовых активов, предотвращение внутренних и внешних угроз устойчивому развитию. В функционал подразделения экономической безопасности также включена деятельность по обеспечению функционирования охранных систем для территории и находящихся в месте расположения РТС зданий, других сооружений, оборудования, транспортных средств, а также по ограничению доступа других лиц к финансовым ресурсам, товарам, другому имуществу РТС.

Решение проблемы организации действенной системы экономической безопасности становится одним из приоритетных при определении векторов стратегического развития крупных торговых сетей.

Методы

В условиях возрастающей конкурентной борьбы в торговле в последнее время все активнее развиваются организации крупной розничной торговли (ритейл, розничная торговая сеть), представляющие собой группы розничных торговых компаний и других организаций, обеспечивающих инфраструктурные процессы, находящихся на определенной территории, объединенных общей целью (извлечением максимальной прибыли из процессов продажи товаров и обслуживания покупателей) и находящихся под единым управлением. РТС является организационным и техническим звеном, через которое удовлетворяются потребности покупателей в потребительских товарах.

Говоря об организационных аспектах создания системы экономической безопасности РТС, следует обосновать существующие внешние и внутренние риски, определяющие структуру и функционал данной системы.

Все возможные угрозы экономической безопасности ритейла можно объединить в две основные группы: внутренние (действие или бездействие сотрудника, которое может отрицательно повлиять на результаты деятельности РТС, раскрытие сотрудниками третьим лицам конфиденциальной информации, конфликты среди собственников бизнеса и т.д.) и внешние (нарушения уголовного и административного законодательства покупателями и поставщиками, недобросовестность контрагентов, правонарушения со стороны менеджмента РТС). При правильной оценке возможностей возникновения угрозы можно применить эффективные методы предотвращения и устранения ее последствий, выстроив общую систему экономической безопасности в организации РТС.

На рис. 1 обобщены возможные угрозы экономической безопасности РТС.

Например, в условиях глобализации в качестве одной из существенных угроз экономической безопасности РТС представляется обоснованным выделить опасность захвата рейдерами контрольных пакетов акций РТС. Степень этих угроз тем выше, чем эффективнее коммерческая деятельность, крупнее масштабы РТС.

Идентификация угроз и определение правильного набора показателей мониторинга их проявления зависят от степени соответствия уровня экономической безопасности РТС существующей реальности и от адекватности комплекса мер, которые необходимо предпринять по предупреждению и минимизации рисков, которые отвечают характеру и масштабу угроз.

Несмотря на общность действия факторов, дестабилизирующих финансово-экономическое состояние РТС, формы, в которых находят свое отражение угрозы экономической безопасности на различных уровнях управления сетями, существенно различаются. В качестве глобальных факторов можно отметить падение производства продуктов и товаров народного потребления, нестабильное функционирование некоторых банковс-



Рис. 1. Виды угроз экономической безопасности розничной торговой сети

ких структур, возрастание социальной напряженности в обществе, ослабление конкурентоспособности и др.

Методом оценки системы экономической безопасности РТС является анализ ее состояния на основе системы показателей, учитывающих отраслевые особенности, характерные и имеющие стратегическое значение для данной РТС.

Применительно к специфике ритейла путем сопоставления фактических и нормативных значений показателей его функционирования определяется величина их отклонения от пороговых значений индикаторов экономической безопасности (ЭБ). На основе такого анализа целесообразно составить характеристику состояния этой РТС (табл. 1).

Основными элементами СЭБ РТС в области управления рисками по каждой группе рисков являются:

- 1) идентификация риска;
- 2) оценка риска;
- 3) обоснование и реализация методов управления рисками;
- 4) мониторинг уровня риска.

При идентификации и оценке отраслевых рисков анализируется состояние отрасли в среднесрочной и долгосрочной перспективе исходя из прогнозов макроэкономических показателей. Прогнозируется будущий спрос на основе прогнозных значений доходов и расходов граждан. Анализируются тенденции в отрасли по различным типам организации торговой деятельности, производится сегментация прогнозируемого спроса по форматам, а также оценивается состояние конкурентной среды. Производится непрерывный контроль политической и экономической ситуации для оценки странового и региональ-

ного рисков, оценивается уровень риска возникновения стихийных бедствий и утраты транспортного сообщения в регионах, где представлена РТС.

По финансовому риску оценивается уровень кредитного риска, а также процентного и валютного рисков, риска ликвидности. К механизмам управления процентным риском относятся программирование изменения уровня ставок процентов, прогнозирование уровня возможной долговой нагрузки РТС, при этом учитывается возможное изменение общего уровня ставок процентов. По валютному риску изучаются аналитические прогнозы возможных колебаний курсов валют для выработки решений относительно допустимого размера активов и обязательств, номинированных в иностранной валюте. Для минимизации кредитного риска исследуется финансовое состояние контрагентов и устанавливается лимитная система при проведении сделок.

Для эффективного управления ЭБ РТС в целях предотвратить, выявить, пресечь или возместить возможный ущерб, который может быть причинен РТС, следует четко определить, на каких этапах товародвижения возможно причинение ущерба. Для своевременного и достоверного учета результатов работы СЭБ необходимы научно обоснованная классификация и квалификация фактов ущерба или возникновения угрозы. Места возникновения угроз представлены на рис. 2.

Для учета результатов работы СЭБ по предотвращению потерь РТС целесообразно разработать показатели количественного измерения результатов: количество фактов выявленного ущерба, сумма ущерба, который удалось предотвратить или возместить.

Характеристика состояния розничной торговой сети

Состояние	Характеристики
Нормальное	Индикаторы ЭБ РТС в пределах пороговых значений, степень использования потенциала РТС приближена к технически обоснованным нормам загрузки оборудования и площадей
Предкризисное	Один или несколько индикаторов ЭБ переступают пороговое значение, остальные близки к ним. Однако не утрачиваются технологические возможности повышения результатов деятельности при условии предупреждающего воздействия на угрозы
Кризисное	Большинство основных индикаторов ЭБ больше порогового значения, имеются признаки и предпосылки необратимого падения продаж, потери потенциала из-за отсутствия ресурса увеличения площадей и существенного сокращения персонала
Критическое	Снижены все пороговые значения ниже кризисного состояния РТС, а частично утраченный на предыдущем этапе потенциал не может быть восстановлен

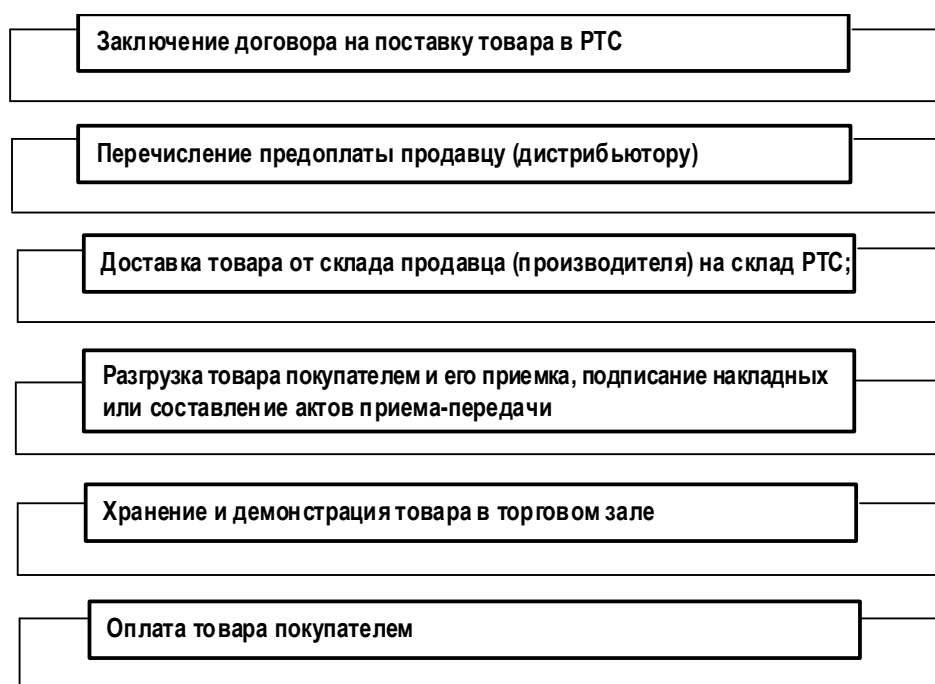


Рис. 2. Места возникновения угроз экономической безопасности при движении товаров в РТС

Нельзя недооценивать профилактическую составляющую работы СЭБ.

Однозначно квалифицировать многие факты причиненного ущерба, используя нормы права, не представляется возможным. Для учета результатов необходима единая трактовка всеми сотрудниками отдела экономической безопасности РТС фактов предотвращенного ущерба.

Рассмотрим отраслевые особенности РТС, влияющие на систему ЭБ.

1. Территориальный фактор. Расположение места сбыта чрезвычайно важно для организации торговли. Магазин “на первой линии” зачастую приносит большую прибыль, чем другой аналогичный, исключительно из-за своего расположения. В силу разных при-

чин количество удачных мест для торговли ограничено, отдельного обсуждения заслуживают вопросы мониторинга выделения новых площадей, строительства новых торговых комплексов, жилых комплексов, взаимоотношения “арендодатель - арендатор” при сдаче внаем торговых площадок, выстраивание взаимодействий с региональной властью.

2. Разобщенность объектов. В случае территориальной удаленности управляющего офиса, склада или магазина, что характерно для сетевых организаций крупной розничной торговли, возникают следующие угрозы: транспортные риски, хищение товаров и других ценностей из складских помещений, при перевозке и в магазинах, снижение

уровня управляемости процессами закупки и реализации товаров.

3. Сезонность продаж. Наличие фактора сезонности обуславливает повышенные требования к управляемости процессов приобретения и реализации товаров. Приобретение количества товара с сезонным характером продаж в большем, чем требуется количестве, может привести к удлинению срока его продажи вплоть до следующего сезона. При ограниченном сроке годности товара ситуация осложняется угрозой того, что товар может прийти в негодность. В данном случае риск экономического ущерба из-за ошибок в управлении усугубляется проблемой эффективности использования персонала: организация либо содержит большое количество сотрудников с вынужденными простоями в периоды невысокой загрузки, либо должна привлекать дополнительных сотрудников в периоды с высокой нагрузкой.

4. Проблемы с персоналом. В финансово-хозяйственной деятельности любой организации работа с людьми является проблемой номер один.

Объем и структура РТС относятся к числу важнейших показателей экономического и социального развития. Динамика розничных продаж влияет на денежное обращение, степень и темпы инфляции в стране, на соотношение между спросом и предложением. Розничная продажа продовольственных товаров в РТС сегодня является одним из самых динамично развивающихся рынков.

Результаты

В результате исследования выявлено, что российские крупные сети переходят к интенсивной стадии развития. Основное внимание при этом должно уделяться оптимизации бизнес-процессов интенсивно развивающегося бизнеса на всех направлениях (снижение общего уровня затрат, повышение продаж, изучение поведения покупателей).

Все более важна оптимизация запасов товаров на складах и поставок товаров. Развитие организаций крупной розничной торговли в условиях современного бизнеса всегда влечет за собой рост объемов передаваемой информации, которая генерируется на местах и затем попадает в ИТ-систему ритейлера.

Структуру РТС характеризуют следующие показатели:

- ◆ соотношение организаций крупной розничной торговли продовольственными и не продовольственными товарами;
- ◆ доля сети в общем количестве крупных розничных сетей;
- ◆ доля специализированных магазинов в общем количестве крупных розничных сетей;
- ◆ формы продажи и методы обслуживания, используемые в РТС;
- ◆ доли торговой и прочей площадей в магазинах;
- ◆ доля общей площади РТС, находящейся в отдельно стоящих или во встроенных или в пристроенных зданиях;
- ◆ средний размер торговой площади одного магазина РТС.

В качестве основных условий существования и эффективного функционирования РТС должны быть выделены следующие:

- ◆ централизация управления сетью в едином административном центре;
- ◆ концентрация закупочной деятельности в одном подразделении;
- ◆ передача полномочий по принятию решений в отдельных магазинах менеджерам административного центра;
- ◆ широкое использование в маркировке товаров технологии штрихового кодирования.

К функциям системы ЭБ РТС относятся следующие:

- ◆ аналитическая функция - изучение рынка, его структуры, мониторинг конкурентоспособности товарного ассортимента и оценка конкурентоспособности отдельных товаров, исследование внутренней среды РТС;
- ◆ контроль поставок - контроль закупки товаров, обеспечение соответствия товаров требованиям покупателей, формирование рационального и конкурентоспособного торгового ассортимента;
- ◆ контроль продаж - контроль организации торговли, стимулирование продажи новых товаров, формирование ценовой политики, обеспечение страхового запаса товаров, сервиса, организации мерчендайзинга;
- ◆ управление обратных связей - стратегическое и оперативное планирование, адекватное функционирование информационной системы и коммуникативной системы в едином контуре РТС.

Сферы контроля СЭБ РТС представлены на рис. 3.

Систему экономической безопасности РТС можно представить как механизм обеспечения экономической безопасности, который включает в себя совокупность законодательных актов, правовых норм, побудительных мотивов и стимулов, методов, мер, сил и средств, с помощью которых обеспечивается достижение безопасного состояния РТС. Одновременно СЭБ РТС представляет собой сложный программно-аппаратный комплекс компьютеров, оргтехники и специализированного торгового оборудования. Внедрение такого комплекса на торговом объекте - это важная задача, выполнение которой необходимо делегировать структурам, имеющим соответствующий опыт и квалификацию.

Для организации эффективно функционирующей системы экономической безопасности РТС необходимо в иерархической структуре управления выделить специализированной службы, деятельность которой включает в себя выработку и проведение превентивных мероприятий по защите бизнес-процессов, сбор и хранение информации о контрагентах и сотрудниках РТС, защиту информационной безопасности компаний РТС, осуществление физической охраны территории и имущества организации и др.

В режиме устойчивого функционирования РТС при решении задач по организации функционирования службы экономической безопасности акцентируется внимание на реализацию этой службой нормального ритма проведения бизнес-процессов закупки и продаж товаров, на обеспечение покупателей прочими сервисами, на устранение угроз материального или финансового ущерба, на предотвращение несанкционированного доступа к конфиденциальной информации и компьютерным базам данных, на противодействие недобросовестной конкуренции и криминальным действиям⁴.

К числу основных функций СЭБ РТС относятся:

- 1) защита законных прав и интересов РТС и ее сотрудников;
- 2) сбор, анализ, оценка финансовой и нефинансовой информации, интерпретация текущего положения в области ЭБ и прогноз будущего состояния;
- 3) недопущение проникновения в РТС представителей экономической разведки конкурирующих ритейлеров и рейдеров, преступных элементов;
- 4) недопущение физического проникновения злоумышленников на территорию РТС;
- 5) идентификация и пресечение возможной противоправной деятельности сотрудников РТС, несущих угрозу ЭБ РТС;



Рис. 3. Сферы контроля системы экономической безопасности РТС

6) обеспечение сохранности товаров и информационных массивов данных, составляющих конфиденциальную информацию;

7) анализ имеющихся финансовых и нефинансовых данных из внутренних и внешних источников для разработки оптимальных управленческих решений по стратегическим и тактическим вопросам экономической деятельности РТС;

8) физическая и техническая охрана территории РТС, зданий, сооружений и транспортных средств;

9) текущий и последующий контроль функционирования всех систем безопасности, совершенствование отдельных их элементов.

Основным ограничением создания системы ЭБ РТС являются затраты на ее организацию и текущее функционирование.

К основным элементам построения СЭБ РТС относятся (рис. 4):

1) система предотвращения потерь - комплекс контрольных действий, проводимых совместно со службами безопасности, сис-

темными администраторами, бухгалтерией, а также взаимодействие данных структур между собой и остальными подразделениями РТС для недопущения хищений и других случаев утраты товаров и других ценностей;

2) система оперативного и бухгалтерского учета и контроля - организационные мероприятия, технические средства и система нормативных актов, законодательных, профессиональных и ведомственных стандартов учета и контроля процессов и фактов хозяйственной жизни;

3) система стимулирования и мотивации;

4) кадровая безопасность - система подбора и отбора персонала для РТС, стандарты организации работы с персоналом РТС;

5) структурные подразделения, штатные и привлеченные специалисты, обеспечивающие физическую, экономическую и техническую безопасность крупной розничной сети;

6) комплексные технические охранные средства и средства безопасности - специальная техника, с помощью которой органи-

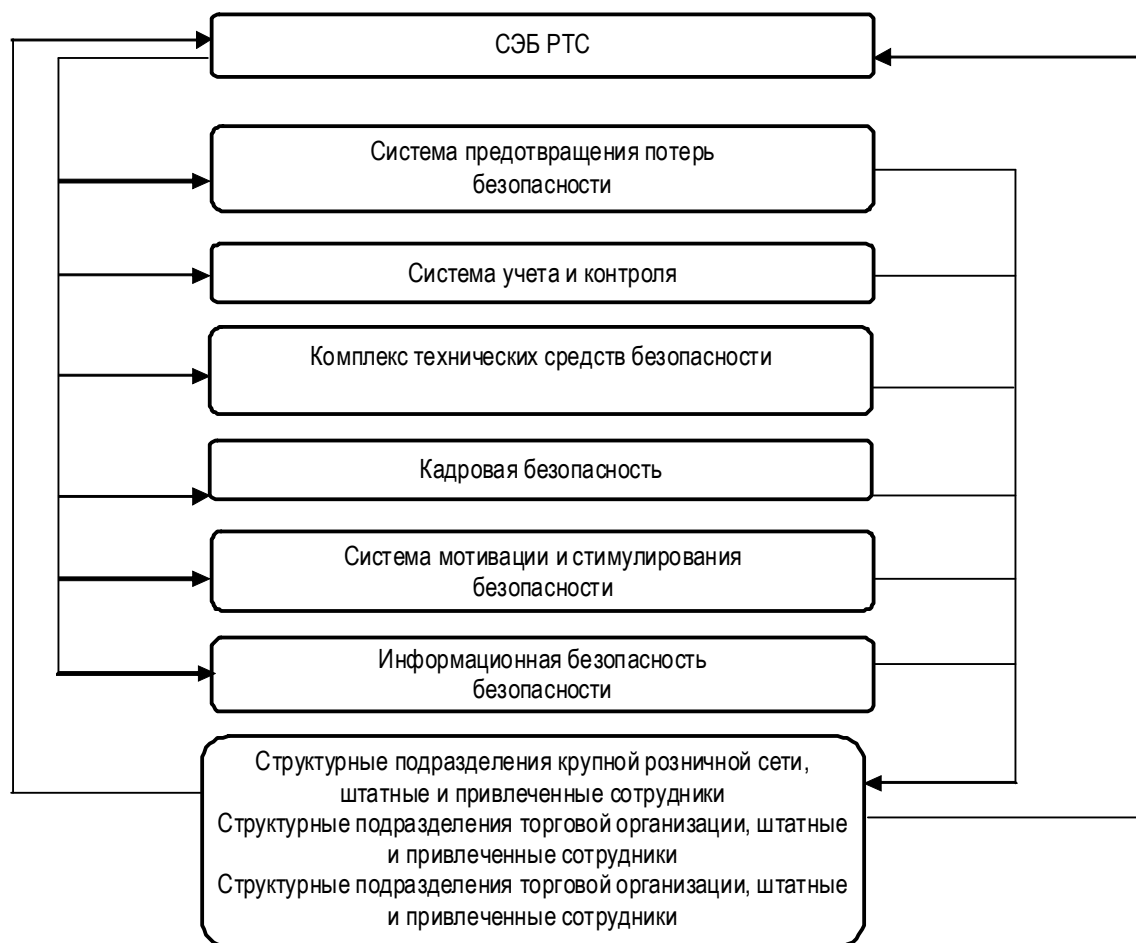


Рис. 4. Система экономической безопасности розничной торговой сети

зуется контроль безопасности состояния объекта, товаров и других ценностей, защита жизни и здоровья сотрудников и клиентов РТС;

7) информационная безопасность - защита конфиденциальной информации РТС, мониторинг информации из различных источников о контрагентах, конкурентах и персонале РТС.

Организацию действенной системы экономической безопасности ритейла необходимо вести по следующим направлениям:

1) нормативное обеспечение организации и работы СЭБ ритейла:

◆ достаточность существующей нормативной базы для работы СЭБ ритейла;

◆ подбор кадров, организационная структура СЭБ ритейла;

◆ технические средства - полиграф, эффективность применения;

◆ обучение, повышение квалификации персонала;

2) применение технических средств охраны:

◆ выбор технических средств и систем охраны (ТСиСО);

◆ особенности применения и эксплуатации;

3) взаимодействие с органами внутренних дел РФ.

Организационный механизм ЭБ должен обеспечивать экономическую безопасность деятельности РТС в настоящее время и в будущем. Если сейчас выделяются такие условия обеспечения ЭБ, как минимизация затрат и расширение точек продаж РТС, то в будущем на первый план, возможно, выйдут адаптивность к новым технологиям, расширение ассортимента и форм продаж.

Среди функциональных составляющих ЭБ целесообразно рассмотреть финансовую, интеллектуальную и кадровую, политико-правовую, экологическую и силовую.

К факторам, влияющим на результаты финансово-хозяйственной деятельности РТС, относятся:

1) уровень платежеспособного спроса покупателей;

2) присутствие на рынке конкурентов, ценовая политика конкурентов и ассортимент товаров;

3) доступность персонала;

4) социальная и политическая напряженность;

5) недобросовестность экономических субъектов и др.

Отраслевые факторы, влияющие на экономическую безопасность организации РТС:

1) квалифицированный персонал;

2) наличие торговых площадей;

3) конкуренции между торговыми организациями;

4) характеристика реализуемых товаров;

5) ценовая политика компании;

6) транспортная доступность розничных точек продаж;

7) рекламная поддержка компании;

8) уровень технического оснащения организации розничной торговли.

Под влиянием окружающей среды и различного рода факторов может возникнуть множество внешних опасностей и угроз для экономической безопасности организации розничной торговли:

1) изменение налогового и договорного законодательства;

2) недобросовестная конкуренция экономических субъектов;

3) изменение политической ситуации;

4) неразвитость рыночная инфраструктуры;

5) утрата конфиденциальности информации, составляющей коммерческую тайну;

6) противоправные действия со стороны третьих лиц;

7) хищения товаров;

8) мошенничество контрагентов и менеджмента;

10) физическое повреждение зданий, оборудования и др.

Обсуждение

Работу службы или отдела экономической безопасности в ритейле рекомендуется организовать по следующим направлениям (рис. 5).

В рамках выполнения функции проверки физических лиц их разбивают на две группы: на кандидатов на трудоустройство в РТС и претендентов на поставку товарных запасов, выполнение работ, оказание услуг.

Работа по проверке кандидатов на работу в РТС должна осуществляться в соответствии с требованиями внутренних регламентирующих документов по отбору, приему и движению сотрудников. Предполагается функционирование действенной системы получения, обработки и изучения персональных

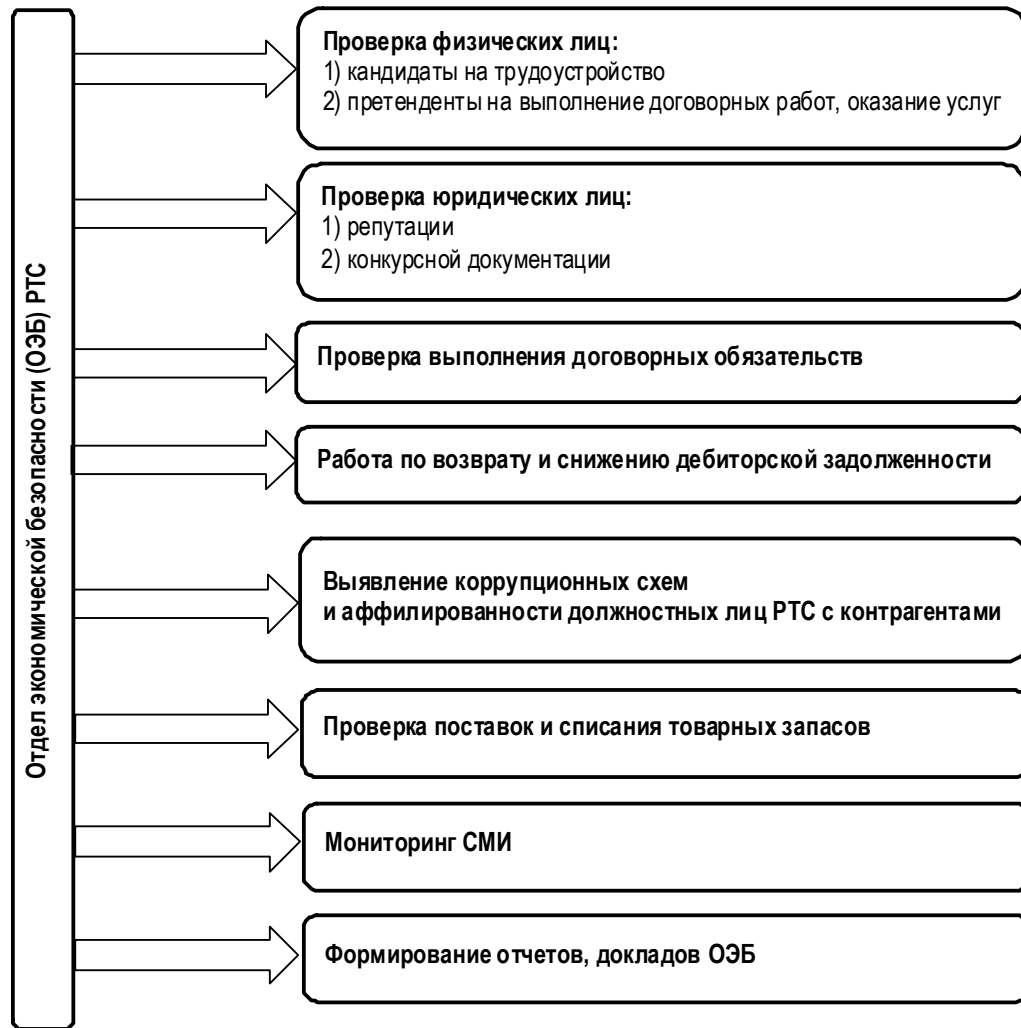


Рис. 5. Рекомендуемая схема организации отдела экономической безопасности РТС

данных кандидатов на работу в РТС, которая позволяет осуществлять 100%-ный контроль по этому направлению. Микроклимат в коллективах, слаженность, эффективность, оперативность выполнения поставленных задач напрямую зависят от благонадежности сотрудников, принимаемых на работу. Помимо квалификационных данных, отделом экономической безопасности анализируется информация с предыдущих мест работы, оцениваются моральные качества.

По второй группе рекомендуется организация проверок физических лиц, с которыми планируется заключение доходных и расходных договоров гражданско-правового характера, и индивидуальных предпринимателей для обеспечения деятельности РТС.

Следующее направление деятельности - проверка юридических лиц. Работу ОЭБ по этому направлению рекомендуется организовать в соответствии с требованиями внут-

ренних локальных нормативных актов по заключению, регистрации, хранению и контролю исполнения договоров, а также с положением о закупках товаров, работ, услуг и с распорядительными документами РТС на проведение каждой конкурентной закупки.

Комиссия по контролю дебиторской задолженности РТС на регулярной основе должна проводить мероприятия по уменьшению и возврату дебиторской задолженности, в том числе проблемной. Рекомендуется ежеквартально составлять и представлять руководящим органам РТС отчеты о состоянии дебиторской и кредиторской задолженностей, например, свыше 1 млн руб.

В ходе проведения анализа дебиторской задолженности и причин ее возникновения необходим мониторинг арбитражных дел по юридическим лицам, имеющим задолженность перед РТС.

В рамках выявления коррупционных схем и аффилированности должностных лиц РТС с контрагентами отдел экономической безопасности должен проводить сбор и анализ информации на предмет участия работников предприятия в коммерческих организациях руководителей, учредителей, участников в уставном капитале, а также в качестве зарегистрированных индивидуальных предпринимателей.

Работники отдела экономической безопасности для проверки обоснованности списания товарных запасов должны принимать участие в их приемке и списании, осуществлять текущий контроль за продажей или списанием неликвидных, непрофильных и невостребованных товаров.

Отделом экономической безопасности должен ежедневно проводиться мониторинг СМИ, результаты которого могут оформляться, например, в виде рабочего документа "Сводка региональных новостей". Рекомендуется еженедельно проводить мониторинг информации иностранных СМИ. С целью изучения публикаций о давних партнерах РТС рекомендуется проводить мониторинг арбитражных дел и сообщений (жалоб) ФАС, которые, возможно, могли бы повлиять на имидж РТС.

Результаты мероприятий оформляются в виде отчетов и докладов совету директоров РТС.

Ежеквартально необходимо представлять отчеты о проверке работников РТС на предмет их участия в деятельности коммерческих структур и аффилированных схем.

Еженедельно рекомендуем представлять отчеты о проделанной работе отделом экономической безопасности. Разделы отчета:

- ◆ результаты изучения потенциальных контрагентов, в том числе "давних";
- ◆ участники конкурентных процедур;
- ◆ неисполнение контрагентами договорных обязательств, претензионно-исковая работа и деятельность по погашению дебиторской задолженности;
- ◆ количество изученных кандидатов на работу;
- ◆ противодействие поставкам контрафактной продукции и т.д.

С целью снижения налоговых рисков, исключения фактов получения необоснованной выгоды необходима и важна проверка

формирования начальных максимальных цен конкурентных и неконкурентных закупок.

Актуальными направлениями деятельности отдела экономической безопасности являются:

- ◆ усиление на объектах РТС контроля над проведением капитальных ремонтов или строительства, в том числе и хозяйственным способом, с целью недопущения нанесения ущерба путем фальсификации исполнительной и финансово-отчетной документации;

- ◆ усиление входного контроля поступающей продукции для пресечения фактов использования контрафактной продукции и продукции ненадлежащего качества;

- ◆ совершенствование мониторинга исполнения контрагентами договорных обязательств;

- ◆ установление всей цепочки исполнителей договора (от заказчика до конечного исполнителя). Внедрение процедур по удалению "лишних" звеньев;

- ◆ создание системы реагирования при наличии возможных угроз ЭБ.

Таким образом, каждая организация розничной торговли, и прежде всего менеджеры по бизнесу, исходя из конкретной ситуации, в которой находится хозяйствующий субъект, должны спрогнозировать наиболее значимые направления обеспечения ЭБ и выработать систему мер по своевременному выявлению, предупреждению или ослаблению влияния рисков.

Важной составляющей СЭБ РТС является грамотная реализация систем видеонаблюдения и противокражных систем, которые должны надежно защищать магазин от недобросовестных посетителей и от собственного персонала. Весьма желательна интеграция таких систем в общий комплекс экономической безопасности торгового объекта. Это позволяет при расследовании инцидентов одновременно анализировать, например, данные о пробитых чеках и видеозапись происходящего на кассовом узле, чтобы установить правомерность тех или иных проведенных кассиром операций. Отдельный большой вопрос составляют соблюдение коммерческой тайны и разграничение ответственности при выполнении бизнес-процессов.

Заключение

На повышение эффективности СЭБ РТС влияет торгово-технологический процесс, который представляет собой совокупность взаимосвязанных и последовательных операций, обеспечивающих доведение товаров до конечных потребителей при наименьших затратах труда и высоком уровне торгового обслуживания.

Главными результатами работы СЭБ РТС являются:

1) обеспечение наилучших условий функционирования магазинов РТС и предоставление возможности выбора товаров, экономии времени клиентов при покупке товаров, достижение экономической эффективности бизнес-процесса продажи путем ускорения оборачиваемости товара, экономии труда, роста производительности и снижения издержек обращения;

2) защита деятельности РТС от влияния негативных изменений во внешней экономической среде, способность быстро устранять последствия наступления риска или их минимизировать;

3) наличие у РТС устойчивых конкурентных преимуществ, соответствующих стратегическим целям экономического субъекта.

Следовательно, экономическая безопасность ритейла - это наличие конкурентных преимуществ, обусловленных соответствием материального, финансового, кадрового, технико-технологического потенциалов и организационной структуры торговой сети ее стратегическим целям и задачам.

¹ Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации : федер. закон от 28.12.2009 № 381-ФЗ.

² РБК: Исследования рынков: обзор и тренды рынка ритейла в России. URL: <http://www.retail-loyalty.org/news/rbk-issledovaniya-rynkov-obzor-i-trendy-rynka-fmcg-riteyla-v-rossii>.

³ О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года : указ Президента РФ от 13.05.2017 № 208.

⁴ Белов В.Н. Эпизоды хищений в ритейле. Квалификация фактов ущерба. Ч. 1 // Система безопасности. 2011. № 5.

Поступила в редакцию 10.08.2017 г.