

Королев Михаил Иванович

## **ЧОП с «нуля» до Лидера**

**«Всем успешным лидерам, которые  
хотят подняться на следующую ступень  
и стать ещё лучше».**

### **Содержание**

#### **Предисловие.**

#### **Часть I.**

**Глава 1. Хочу быть лидером**

**Глава 2. Главный навык**

**Глава 3. Психология лидера**

#### **Часть II.**

**Глава 1. Хороший руководитель – формула успеха**

**Глава 2. Работа отдела кадров (отдела по работе с персоналом)**

**Глава 3. Грамотные решения руководителя**

**Глава 4. Мотивация сотрудников**

**Глава 5. Корпоративные стандарты**

**Глава 6. Управление финансами предприятия**

**Глава 7. Создание и раскрутка бренда компании**

**Глава 8. Рутинная работа генерального директора**

**Глава 9. Руководитель в кризис**

**Глава 10. ЧОП, специфика процесса инкассации**

**Глава 11. Материальная ответственность сотрудника**

### **Предисловие**

Как показывает практика существования института частной охраны в Российской Федерации, данный вид экономической деятельности претерпел значительные изменения за 20-летний период и эволюционировал из сугубо коммерческого проекта в направление, на которое государство, на сегодняшний день, готово возложить задачи по обеспечению безопасности ряда государственных объектов.

В условиях сокращения численности и финансирования правоохранительных органов, а так же пересмотра перечней государственных объектов, охраняемых, в том числе подразделениями Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации, остро встал вопрос об обеспечении не снижаемого уровня антитеррористической защищённости данных объектов и снижения издержек государства на их охрану.

Между тем сложившаяся ситуация на рынке охранных услуг, в частности кризис в современной российской экономике стал отличной проверкой на эффективность и для охранной отрасли.

Частным охранным организациям (ЧОО) приходится противостоять хорошо организованной преступности, оснащённой самыми современными средствами. Так, следственные органы утверждают, что при подготовке и осуществлении преступных акций, преступники широко привлекают к сотрудничеству высококлассных профессионалов в самых разных сферах деятельности. В период кризиса, сокращения рабочих мест, без работы остаются люди, готовые идти на преступление за минимальное вознаграждение. В этих условиях неизменно возрастает роль личностных качеств и профессиональных способностей лиц, обеспечивающих безопасность на охраняемых объектах. В последнее время при профессиональном отборе охранников меньше внимания уделяется физическим параметрам (рост, вес, физическая сила и т.д.), а акцент делается на таких профессионально важных качествах личности охранника, как ответственность, исполнительность, дисциплинированность, пунктуальность, отсутствие вредных привычек, организованность, сообразительность, коммуникабельность, терпимость и выносливость.

Наиболее квалифицированные сотрудники охраны являются людьми с хорошими навыками к адаптации и саморегуляции. Они отличаются позитивным отношением к профессии, высоко оценивают её социальную личностную, информационную значимость, рассматривают профессию «охранник» как способ личностной самореализации, как среду общения с коллегами.

С ростом профессиональной квалификации охранника возрастает значимость собственной профессиональной подготовленности и несколько снижается роль исходных «простых» качеств (особенностей психических процессов, сенсомоторных реакций координированности и др.) Для профессиональных охранников важным качеством является умение длительное время поддерживать устойчивый уровень внимательности и быстро переключаться с одного вида деятельности на другой в самых различных условиях. Так же важным профессиональным качеством является, умение взаимодействовать с другими людьми (клиентами, сотрудниками, руководством) в проблемных и конфликтных ситуациях. Особенно это важно для личных телохранителей часто взаимодействующих с VIP-клиентами, членами их семей, не утруждаемыми себя в выборе средств общения. Всё выше изложенное говорит о том, что за 24 года существования частной охранной деятельности, она достигла высоких показателей, сопоставимых с правоохранительными органами. В некоторых видах деятельности, рассматриваем охранную в структуре МВД зачастую уровень подготовки, сотрудников гораздо ниже, чем у сотрудников частной охраны. Я это излагаю с полной ответственностью, по той причине, что на базе спортивно-стрелкового комплекса «КАЛИБР» г. Мытищи и вижу, как с периодичностью сдают зачёты сотрудники подразделений патрульно-постовой службы органов внутренних дел нашей столицы. Нет желания критиковать наших коллег, есть желание взаимодействовать, по повышению уровня подготовки наших сотрудников.

На протяжении всей жизни вам приходится иметь дело с непрерывной цепью физиологических, психологических, семейных, финансовых, профессиональных и иных проблем. Единственными разрывами в этой нескончаемой цепи будут периодические кризисы. Именно эти периоды станут для вас наилучшей возможностью продемонстрировать истинные качества личности и силу характера. Только при столкновении с неожиданными провалами и неудачами вы сможете показать свою истинную сущность. Вся жизнь – это своего рода экзамен, и вопрос заключается лишь в том, сдадите ли вы его.

Данная книга предназначена для руководителей охранных организаций, собственников бизнеса, в ней мы поговорим о первостепенных задачах руководителя.

В ней мы поговорим о том, как упорно и много нужно работать, если вы не самый умный и не самый талантливый. Возможно, вам не хватает множества достоинств, которыми обладают ваши конкуренты, и вы не в силах повлиять на конкуренцию.

В ваших силах только одно – вы можете работать. Необходимо планировать более тщательно, действовать более оперативно, работать лучше и быстрее, чем все остальные. Помните: в ваших силах что-то предпринять. Да, в одном случае это не сработает, а в другом, обязательно приведёт к успеху. Если вы работаете, у вас может что-то получиться, а если вы работаете больше и лучше других, у вас непременно всё сложится.

## ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

### Глава 1

### ХОЧУ БЫТЬ ЛИДЕРОМ

«Лидерами не рождаются; ими становятся точно также как и всеми остальными – в результате тяжелого труда. И это цена, которую нам придётся заплатить, чтобы достичь этой или любой другой цели» (Винс Ломбарди).

Ваш самый ценный актив - вы сами. Ваша жизнь, ваш потенциал и ваши возможности - это самое дорогое, что у вас есть. Следовательно, ваша самая главная цель в жизни должна заключаться в том, чтобы реализовать этот потенциал и добиться всего, чего вы способны достичь.

Ваша способность учиться, расти и реализовывать свой потенциал поистине безгранична. Вы сохраните способность учиться и запоминать до конца своих дней, если будете заботиться о том, чтобы ваш мозг постоянно оставался активным, бодрым и работал в полную силу.

Ваш самый ценный финансовый актив - это способность зарабатывать деньги. А ваша способность работать - это главный источник денег в течение всей вашей жизни. Вы можете лишиться дома, машины, и всего, чем владеете, но, пока у вас сохраняется способность зарабатывать, вы можете все это вернуть - и даже преумножить - за те месяцы и годы, которые у вас еще впереди.

Ваш самый ценный финансовый актив – это способность зарабатывать. А ваша способность работать – это главный, источник денег в течение всей вашей жизни.

Большинство людей считают, что способность зарабатывать дается им от природы. Однако на ее развитие приходится тратить всю жизнь. На создание этого актива уходят все знания, опыт и силы, которые вы инвестируете в обучение своей профессии и совершенствование своих навыков.

Ваша способность зарабатывать очень похожа на мышцу, силу которой можно год за годом наращивать в ходе регулярных тренировок. Если же оставить способность зарабатывать без внимания, она точно так же, как мускулатура, может деградировать лишь потому, что вы не смогли обеспечить ее постоянной нагрузкой и не позаботились о ее постоянном развитии.

Другими словами, ваша способность зарабатывать может быть либо растущим активом, либо падающим. Растущим активом называется то, что растет в цене, и каждый год приносит все больше денег в результате непрекращающегося инвестирования и совершенствования. Падающий же актив со временем обесценивается и, в конце концов, подлежит «списанию с баланса» как не имеющий почти или совсем никакой ценности. Вот почему только от вас зависит, будет ли ваша способность зарабатывать расти из месяца в месяц и из года в год.

О некоторых людях можно сказать, что они каждый год теряют свою ценность, а их способность зарабатывать неуклонно падает, потому что они не занимаются постоянным совершенствованием своих знаний и умений. Эти люди не осознают, что те навыки, которыми они обладают сегодня, очень быстро устаревают. Им на смену приходят новые знания, и если вы не сможете их приобрести, то это сделает кто-то другой, и тогда вы просто не сможете выдержать конкуренцию.

Темп роста средних доходов в России составляет примерно 3 процента в год, что в целом соответствует темпам инфляции и роста стоимости жизни. Люди, чьи доходы растут на 3 процента в год, редко пробиваются наверх. У них есть работа, и они довольствуются тем, что им удастся сводить концы с концами.

Однако мы не должны забывать о том, что на свете нет никого лучше и умнее нас. Если сегодня кто-то живет лучше нас, это означает лишь то, что он узнал, как можно применить к его работе закон причины и следствия, и стал делать то, что делают другие успешные люди. Инструкция по применению в нашей жизни закона причины и следствия очень простая: «Учись и делай».

Решение самосовершенствоваться принимаете - или не принимаете - вы сами. Но если вы не будете стремиться к совершенству в избранной области, то автоматически скатитесь до среднего уровня - или даже до уровня посредственности. Никто не достигает совершенства случайно или

просиживая штаны на рабочем месте. Самосовершенствование требует твердой решимости и упорного труда в течение всей жизни.

Знания и умения - это ключи к успеху. Для того чтобы в максимально возможной степени развить свои лучшие качества и пробиться на самый верх в избранной сфере деятельности, вам придется быть дисциплинированными всю жизнь. Умственные способности подобны физической форме: если вы хотите достичь пика, вам нужно будет работать над этим всю свою жизнь. Нельзя давать себе никаких послаблений. Если вы намерены войти в 20 процентов самых лучших и остаться там, тогда вам придется непрерывно учиться и расти - каждый день, неделю и месяц - на всем протяжении карьеры (и в других сферах жизни). Чтобы больше зарабатывать, вы должны больше учиться.

Все, что сделали другие, вы тоже сможете сделать - если будете знать как. Каждый, кто сейчас находится наверху, когда-то начинал снизу. Многие из тех, кто рос в семьях с низким и средним достатком, сумели стать самыми выдающимися людьми в своих областях. А то, что смогли сделать сотни тысяч или даже миллионы людей, сможете сделать и вы.

Очень часто вы видите людей, которые явно уступают вам в интеллекте или таланте, но все равно умудряются достигать в своей жизни впечатляющих результатов. Ничто не вызывает у вас большей злости, чем осознание того факта, что у людей, которые глупее вас, дела идут лучше, чем у вас. Как такое может быть?

Я не первый раз привожу в пример, в военном училище курсанты одного взвода обучались по одной программе, четыре года прожили по одним сводом армейского закона, кто-то обучался лучше, кто-то хуже, но в один прекрасный день им всем вручили одинаковые офицерские пагоны, пагоны лейтенанта. И с данного момента, за их рост по служебной лестнице отвечают они сами, багаж знаний военного училища, как подкидная доска доставила его на уровень командира взвода. А вот почему кто-то становится генералами, командирами соединений, командующими округов, а кто-то дальше командира роты не поднимается, в этом и есть ответ, не останавливаясь в самосовершенствовании, ваши знания быстро устаревают так же и в бизнесе.

Ответ прост: в какой-то момент своей жизни они поняли, что секрет успеха заключается в личном и профессиональном росте. И это понимание пробудило в них стремление к непрерывному самообразованию и развитию.

Хорошая новость состоит в том, что почти каждому важному навыку можно научиться. Любое деловое качество можно развить. Все лучшие специалисты в своих сферах бизнеса когда-то ничего не знали о своих профессиях.

Первый шаг, который нужно сделать на пути вперед и вверх к превращению в одного из самых компетентных, самых уважаемых и высокооплачиваемых специалистов в вашей области, прост: примите решение!

Говорят, что каждое радикальное изменение в жизни происходит в тот момент, когда ваш разум сталкивается с новой идеей, после чего вы принимаете решение делать что-то иначе: продолжить образование, повысить

квалификацию. Вы принимаете решение создать новый бизнес, выбрать определенную профессию, инвестировать деньги тем или иным образом. Кроме того, вы принимаете самое главное решение - стать лучшим в своей области.

Многие говорят, что им хочется быть счастливыми, здоровыми, стройными и богатыми. Вы должны принять твердое, однозначное решение заплатить столько, сколько потребуется, и пройти столько, сколько понадобится для того, чтобы дойти до цели, которую вы себе поставили. Вам нужно принять это решение, а потом сжечь за собой все психологические мосты. Вы должны дать себе слово начиная с этой минуты непрерывно работать над собой и повышением своего мастерства, до тех пор, пока не войдете в 20 процентов лучших - или не подниметесь еще выше.

\* Следуйте за лидерами, а не за последователями

Когда вы решите стать одним из самых лучших специалистов в своей области, оглянитесь вокруг и присмотритесь к тем, кто уже находится на самом верху:

- Каковы их общие характерные черты?
- Как они планируют свой рабочий день?
- Как они одеваются?
- Как они ходят, разговаривают и ведут себя с другими людьми?
- Какие книги они читают?
- Как они проводят свое свободное время?
- С кем они общаются?
- На какие курсы они записываются?
- Какие аудиoprogramмы они слушают в дороге?

Это лишь немногие из тех вопросов, которые вам следует себе задать, чтобы выяснить, какие занятия успешных людей могут оказаться полезными для вас. Ведь, чтобы попасть в цель, вы должны ее видеть.

Огромное влияние на ваше будущее может оказать выбор образцов для подражания. Профессор Гарвардского университета и автор книги «Общество достижения» Дэвид Маклелланд пришел к выводу, что выбор референтной группы может обусловить до 95 процентов ваших успехов и достижений. Референтная группа - это круг людей, которых вы считаете точно такими же, как вы сами. Человеку свойственно перенимать взгляды, манеру одеваться и образ жизни тех, кого он считает равными себе и с кем общается большую часть времени.

За 20 летний период работы в охранным бизнесе, я видел, различных специалистов, расскажу историю одного из таких, сегодня это преуспевающий руководитель крупного охранным холдинга. Первая встреча с ним была организована по его просьбе моим давним товарищем, одноклассником по специальному учебному заведению. Которое, мы закончили ещё в 1990 году. Он мне рассказал, что во Владивостоке, успешно развивается одно из охранных подразделений, выполняет серьёзные задачи, часто взаимодействует с силовым блоком, лидер в регионе, а если сравнить как развивается твоё объединение, то по сравнению с тобой они отстают. Одним

словом была организована встреча, Владивосток для меня не является перспективным регионом для расширения моего бизнеса, поэтому я говорил обо всём откровенно, рассказывал все передовые идеи, замыслы. Встреча прошла плодотворно, и длилась не один день, к моему удивлению, Евгений посетил передовые (с моей точки зрения на тот период) охранные подразделения, учебный центр, где обучались наши охранники, изучал работу руководителей различного звена, от начальника охраны до директоров предприятий. У нас завязались хорошие товарищеские отношения, каждый приезд в Москву у нас были рабочие встречи, к моему удивлению, через год общения, я заметил, что некоторые вопросы, не решённые у меня в Объединении, были решены положительно за год у них во Владивостоке. Евгений, за год воплотил в жизнь, то, что я в Москве решал годами, он учёл все ошибки совершенные мной за эти года, мне было приятно поделиться передовым опытом, к чести Пушкарёва Евгения, сегодня я многими его передовыми идеями воспользовался, учиться нужно всегда.

Поделюсь с вами великим открытием: все ответы уже найдены. Все секреты успеха уже открыты. Всему, чему вам нужно научиться, чтобы войти в элитный круг в своей области, уже научились сотни и даже тысячи других людей. И если вы попросите у них совета, они вам его дадут. Успешные люди всегда готовы отложить свои телефонные звонки, отменить назначенные встречи и перенести прочие мероприятия, чтобы помочь другим стать успешными. Но вы должны их попросить, а потом последовать советам сразу, как только они их вам дадут.

Если вы не можете попросить их об этом прямо, почитайте их книги, посетите лекции и семинары. Послушайте аудиопрограммы, созданные успешными людьми. Иногда можно попросить у них совета в электронном письме. Учитесь у самых лучших.

Секрет высоких доходов в бизнесе прост: учитесь и делайте. Ваши доходы будут увеличиваться постепенно. Пока вы будете развивать свою способность зарабатывать, ваш уровень доходов будет становиться всё выше и уже вряд ли снизится.

Если ваша цель - войти в 20 процентов лучших мастеров, тогда первое, что вам потребуется, - выяснить, сколько эти люди зарабатывают сегодня. Это не слишком большой секрет. Пospрашивайте. Просмотрите отраслевую статистику. Покопайтесь в интернете. Эту информацию всегда можно найти, если как следует поискать.

Когда вы узнаете, на какой доход можно ориентироваться, запишите эту цифру в качестве своей цели. Составьте план достижения этого уровня дохода и каждый день работайте над его осуществлением. Не останавливайтесь, пока не добьётесь нужного результата.

Секрет высоких доходов в бизнесе прост: учитесь и делайте. Ваши доходы будут увеличиваться постепенно. Пока вы будете развивать свою способность зарабатывать, ваш уровень доходов будет становиться все выше и уже вряд ли снизится.

Чтобы гарантировать себе пожизненный успех, сегодня же примите решение инвестировать 3 процента своих доходов в самого себя. По всей видимости, для системы непрерывного обучения это число является волшебным.

Компании, входящие в 20 процентов самых прибыльных во всех отраслях, инвестируют в обучение и переподготовку персонала. Чтобы сделать самих себя растущим активом и постоянно развивать свою способность зарабатывать, сегодня же примите решение инвестировать 3 процента своих доходов в собственное самосовершенствование.

**\*Три простых шага к тому, чтобы стать самым лучшим**

Для того чтобы стать одним из лучших специалистов в своей области, вам в первую очередь потребуется дисциплинированность и умение практически применять полученные знания и навыки. Если вы хотите стать самым лучшим в своем деле, следуйте трем простым правилам:

1. Ежедневно уделяйте шестьдесят минут чтению специальной отраслевой литературы.

2. Слушайте аудиопрограммы в машине. Во время прослушивания останавливайте проигрыватель, чтобы обдумать только что услышанное и прикинуть, как эти идеи можно использовать в своей работе.

3. Регулярно посещайте курсы и семинары, связанные со своей профессией. Активно разыскивайте их. Записывайтесь на онлайн-курсы, чтобы заниматься учебой в обстановке домашнего уюта. Ищите курсы, позволяющие совершенствовать свои навыки и знакомиться с новыми идеями, которые можно использовать для достижения еще больших успехов.

Накопительный эффект обучения так же поразителен, как рост сложных процентов. Чем больше вы учитесь, тем сильнее развивается ваша способность к обучению. Чем больше вы учитесь, тем лучше функционирует ваш мозг, в результате чего вы становитесь умнее. Улучшается ваша способность запоминать и удерживать информацию. Чем больше вы учитесь, тем больше находите связей между вещами, которые уже освоили.

Никогда не прекращайте учиться и расти.

«Большинство, людей обучаются своей профессии в течение первого года работы и после этого больше не пытаются совершенствовать свои профессиональные качества. Они просто катятся по инерции, но единственное направление, в котором можно катиться,- это в низ» (Джеффри Колвин).

Сколько времени вам потребуется, чтобы стать мастером в своей области? По данным экспертов, на это уходит примерно семь лет, или 10 тысяч часов, тяжелого труда. Для того чтобы стать мастером продаж, требуется семь лет. Для того чтобы стать успешным бизнесменом, требуется семь лет. Для того чтобы стать отличным механиком-дизелистом, требуется семь лет. Для того чтобы стать отличным нейрохирургом, требуется семь лет. Для того чтобы достичь вершин в любой области, требуется семь лет, или 10 тысяч



часов, упорного труда. Поэтому не теряйте время. Начинаяте прямо сейчас. Эти годы все равно пройдут.

Отправным пунктом вашего пути к овладению мастерством должно стать решение посвятить себя самосовершенствованию. Вы должны приложить все силы к достижению этой цели. Я не знаю ни одного человека, который принял бы решение войти в 20 процентов лучших специалистов в своей области и не смог, бы его осуществить. И я не встречал никого, кто оказался бы в числе лучших, не приняв в свое время такого решения. Принятие решения и его выполнение с помощью непрерывных, целенаправленных и дисциплинированных действий - это обязательное условие.

Автор бестселлера «Выдающиеся результаты. Талант ни при чем!» Джеффри Колвин отметил, что «большинство людей обучаются своей профессии в течение первого года работы и после этого больше не пытаются совершенствовать свои профессиональные качества. Они просто катятся по инерции. Но единственное направление, в котором можно катиться, - это в низ».

Многие люди тянут лямку на своей работе в течение долгих лет и не поднимаются выше среднего уровня. Они выполняют свои обязанности с 9:00 до 18:00, но не пытаются даже пальцем пошевелить для совершенствования собственных навыков. Эти люди не считают нужным инвестировать свое время в повышение квалификации, разве что их компания заплатит за переподготовку и освободит их от работы на этот срок.

Средний человек выполняет работу только среднего уровня сложности, в результате чего, получая среднюю зарплату, вынужден всю жизнь беспокоиться о деньгах. Он не осознает, что часто разница между средним работником и отличным специалистом совсем невелика. Все дело в том, что «если вы не становитесь лучше, то становитесь хуже». Никто никогда не остается на одном месте надолго.

Ученые подсчитали, что для перехода от среднего уровня к высшему человеку достаточно тратить дополнительно лишь два часа в день. Всего два часа каждый день освободят вас от пожизненного беспокойства о деньгах и позволят войти в число самых высокооплачиваемых людей в вашей профессии.

Все, кто это слышит, сразу спрашивают: «А где мне каждый день брать эти дополнительные два часа?»

Ответ прост: возьмите лист бумаги и выполните следующие несложные расчеты:

- Подсчитайте количество часов в неделе: 7 дней \* 24 часа в сутках = 168 часов.
- Если вычесть отсюда 40 часов на работу и 56 часов на сон, то у вас останется 72 часа.
- Если из остатка вычесть 3 часа в день (21 час в неделю) на утренние процедуры и дорогу на работу и домой, у вас останется 51 час свободного времени, которое можно потратить на все, что вам будет угодно.

- Если каждый день инвестировать в самого себя 2 часа (14 часов в неделю), у вас останется еще 37 часов, то есть в среднем больше 5 часов свободного времени в день.

Все, что вам нужно, - это каждый день посвящать два часа переходу от среднего уровня продуктивности к высшему уровню продуктивности в избранной вами сфере деятельности.

Самая лучшая новость состоит в том, что когда вы начнете читать литературу по теме личного и профессионального развития, слушать в машине аудиопрограммы, посещать дополнительные курсы, а по вечерам и выходным, вместо того чтобы смотреть телевизор, повышать свою квалификацию, то вскоре непрерывное обучение войдет у вас в привычку. Вы не успеете оглянуться, как станете автоматически и без особых усилий учиться, расти и развивать свои навыки каждый день и каждую неделю.

Существует простая формула, которую вы можете использовать для повышения своей производительности и доходов на 1000 процентов за следующие десять лет. Она работает на всех, кто ее применяет. Формула достаточно проста.

Прежде всего, ответьте на вопрос: сможете ли вы повысить свою общую производительность на 1/10 процента за один рабочий день? Вероятнее всего, вы ответите «да». А если вы сумеете сделать это в первый день, то сможете ли повысить свою продуктивность на 1/10 процента во второй день? И вы снова ответите «да».

Но после того как вы повысите свою результативность на 1/10 процента в понедельник и во вторник, сможете ли вы сделать то же самое в среду, четверг и пятницу? И снова ответ «да».

Итоговый рост на 1/10 процента за пять рабочих дней составит полпроцента в неделю. Способен ли нормальный, толковый, работающий человек повысить свою продуктивность на полпроцента за неделю? Конечно, способен!

А если вы сумеете сделать это в первую неделю, то сможете ли сохранить такой темп улучшения во вторую неделю? Разумеется, сможете!

Сможете ли вы улучшать свои показатели на 1/10 процента в день на протяжении целого месяца? Если сможете, тогда мы умножим полпроцента в неделю на четыре, и получится, что за месяц вы повысите свою продуктивность примерно на 2 процента.

Чтобы избежать различий в количестве дней разных месяцев, будем считать, что в году 13 четырехнедельных месяцев ( $4 * 13 = 52$ ). Улучшив показатели на 2 процента за первый месяц, сможете ли вы повторить этот результат во втором месяце? А в третьем? В четвертом? И так далее?

Конечно, сможете! Каждый день, посвящая немного времени работе над собой (осваивая новые навыки, повышая качество выполнения ключевых заданий, правильно расставляя приоритеты и фокусируясь на самых полезных действиях), вы сможете за год повысить свою продуктивность на 26 процентов.

Достигнув этой цели в первый год, сумеете ли вы сделать то же самое во второй год, а затем и в третий? Сможете ли сохранять этот темп на протяжении

десяти лет? И ответом, само собой, будет «да». Однако самая лучшая новость состоит в том, что когда вы продолжаете неустанно работать над собой, то заниматься самосовершенствованием с каждой неделей и с каждым месяцем становится все легче и легче.

Согласно закону накопления, или закону возрастающих улучшений, к концу года вы станете на 26 процентов лучше. Если вы продолжите становиться лучше на 26 процентов в год от достигнутого в прошлом году, то к концу 10-летнего периода ваша продуктивность повысится почти на 1000 процентов. Ваши доходы будут расти с такой же скоростью. Эта формула работает всегда - если вы тоже работаете.

#### \*Семь шагов к вершине самосовершенствования

Чтобы увеличить свой доход на тысячу процентов, необходимо ежедневно выполнять семь шагов:

Шаг 1. Вставайте на 1 час раньше ранее установленного вами времени. Инвестируйте один час в себя, читая что-нибудь образовательное, мотивационное или духовное.

Когда вы встаете раньше и инвестируете первый час в себя, то мысленно настраиваетесь на отличный день. Если вы начнете день с инвестирования одного часа в самих себя, то в течение всего дня будете более позитивными, активными, креативными и продуктивными.

Если один час в день вы будете уделять чтению профессиональной литературы, то за неделю объем полученной информации окажется равен примерно одной книге. При темпе одна книга в неделю за год вы прочитаете около пятидесяти книг. А теперь подумайте вот о чем: по статистике, за год взрослый человек прочитывает в среднем меньше одной книги (не считая беллетристики). Но если вы каждый год будете прочитывать пятьдесят книг по своей специальности, даст ли вам это какое-нибудь преимущество? Сделает ли это вас на голову выше всех, кто работает в вашей сфере? Конечно, сделает!

Если вы будете прочитывать по пятьдесят книг в год, то за десять лет познакомитесь с пятью сотнями книг, которые помогут вам повысить свою эффективность и, соответственно, доходы. Как минимум вам потребуется достаточно большой дом, чтобы разместить все эти книги. И вы сможете его себе позволить!

Выделяя на чтение по одному часу в день, через три-пять лет вы войдете в число лучших экспертов страны в своей области. Одна лишь эта привычка может сделать вас самым информированным и высокооплачиваемым человеком.

Шаг 2. Каждый день переписывайте свои цели. Возьмите отрывной блокнот и каждое утро, перед тем как приступить к делам, перепишите на новой странице свои главные цели в настоящем времени, не глядя на то, что вы написали в предыдущий день. Такое ежедневное переписывание помогает закладывать программные инструкции в направляющий механизм вашего сознания.

Если вы каждое утро будете переписывать десять своих целей, то в течение всего последующего дня сможете постоянно видеть их перед собой и думать о возможностях их достижения. В результате вы станете более сосредоточенными, целеустремленными и целенаправленными. Ваши действия станут более расчетливыми и решительными. Вы сможете достичь своих целей намного быстрее, чем в том случае, если они будут простыми мечтаниями, витающими в затуманенном мозге.

Ежедневное переписывание целей значительно облегчит вам задачу увеличения доходов на 1000 процентов за десять лет.

Шаг 3. Планируйте каждый день заранее. До начала рабочего дня составьте список задач на день в порядке приоритетности. Способность определять приоритеты и выбирать самые важные вещи, которыми вам следует заниматься в каждый конкретный момент, - это ключ к правильной организации жизни и удвоению продуктивности.

Работа над приоритетами поможет вам за десять лет повысить свои доходы на 1000 процентов, а вот без определения и планирования самых важных дел на это вряд ли стоит надеяться.

Шаг 4. Заставляйте себя полностью сосредоточиться на одной вещи. Каждый день выбирайте самое важное задание, которое вы в состоянии выполнить. Затем возьмитесь за него в первую очередь и работайте, пока оно не будет выполнено на 100 процентов. Когда вы разовьете, отшлифуете и превратите в привычку свою способность фокусироваться и кодироваться, одно лишь это позволит вам в следующем месяце значительно повысить свою производительность.

Шаг 5. Слушайте образовательные аудиoprogramмы в машине. Бизнесмен среднего уровня проводит за рулем по 500-1000 часов в год. Когда вы превратите свою машину в «университет на колесах» или в «передвижную аудиторию», то за время поездок сможете получить столько же знаний, сколько дадут вам два полных университетских семестра.

Многие люди смогли вырваться из нищеты и достичь богатства благодаря тому, что просто слушали в дороге учебные аудиoprogramмы. Почему бы и вам не поступить так же? Одно это поможет повысить результативность вашей деятельности на 1000 процентов.

Шаг 6. После каждого звонка, встречи и презентации задавайте себе два волшебных вопроса: «Что я сделал правильно?», а затем «Что мне надо было сделать иначе?».

Первый вопрос заставит Вас вспомнить подробности последнего звонка, встречи или презентации и определить, какие ваши действия были правильными, даже если мероприятие не принесло успеха. Изложите всё в письменном виде.

Второй вопрос заставит вас подумать о других возможных способах повышения эффективности своих действий в аналогичных ситуациях. Эти идеи тоже нужно записать.

Когда вы анализируете свои действия и думаете о том, что сделали правильно, а что нужно было сделать иначе, ваш мозг получает психологическую установку на то, что в следующий раз вы сделаете все еще

лучше. Это одно из моих самых действенных упражнений для ускорения личностного роста и развития. Оно поможет вам намного быстрее пробиться в 20 процентов лучших.

Шаг 7. Относитесь к каждому человеку так, словно он VIP-клиент, способный принести вам миллион долларов. К каждому человеку, с которым вы общаетесь или работаете, дома или на службе, относитесь так, словно это самый важный человек на свете. Когда вы возьмете за правило обращаться со всеми людьми как с важными персонами, они будут обращаться с вами точно так же. Люди станут охотно вести с вами дела, работать на вас, покупать ваши услуги и представлять вас своим друзьям.

Начинать навыки обращения с людьми как с VIP-клиентами лучше всего дома, на членах своей семьи. Никогда не забывайте, что в вашей жизни нет никого важнее их. Когда по утрам вы первым делом даете членам своей семьи почувствовать себя важными людьми и говорите, что любите их, то получаете огромный заряд позитивной энергии и весь день чувствуете себя счастливым.

Как минимум 85 процентов вашего успеха, особенно в сфере бизнеса будет зависеть от того, насколько вас любят и уважают окружающие. Никогда не упускайте возможности продемонстрировать хорошее отношение к людям.

Заставьте себя совершать эти семь шагов ежедневно в течение месяца – и увидите, какие поразительные улучшения произойдут в вашей жизни, работе и доходах. После месяца регулярной практики у вас сформируется новая привычка к непрерывному самосовершенствованию, которая будет способствовать вашему продвижению вперед и вверх.

#### **\*Будьте самыми лучшими!**

Для непрерывного личностного развития и достижения совершенства вам понадобится проявить целеустремленность, дисциплинированность и силу воли. Но самой большой наградой за ваши усилия станет то, что при каждом успехе в освоении и применении чего-то нового в вашем мозге будут вырабатываться эндорфины, вызывающие ощущение счастья и радостного предвкушения будущего.

Освоение и применение новых знаний и навыков помогут вам осознать свой колоссальный личностный потенциал и повысить собственную самооценку. Вы станете больше гордиться своими успехами и, в конце концов, убедитесь в том, что реально можете контролировать свою способность зарабатывать, являющуюся одним из самых ценных активов в вашей жизни.

#### **\*Практические упражнения**

1. Сегодня же примите решение заняться инвестированием в собственное самосовершенствование, поскольку от этого зависит ваше будущее.

2. Определите свои самые важные навыки, от которых зависит качество и количество результатов, получаемых вами на работе, и составьте план совершенствования каждого из них.

3. Если бы вы могли взмахнуть волшебной палочкой и в совершенстве овладеть одним из навыков, то какой из них оказал бы самое сильное воздействие на вашу способность зарабатывать? Сделайте его развитие своей главной целью, составьте план по ее достижению и ежедневно работайте над этим.

4. Сделайте своей целью отличное качество выполнения работы, а затем точно определите, что вам нужно будет делать каждый день, чтобы войти в 20 процентов лучших специалистов в выбранной вами охранной отрасли.

5. Загляните на три - пять лет вперед и определите, какие новые знания и умения потребуются вам для того, чтобы к этому сроку стать лидером в своей отрасли. После этого немедленно приступайте к их приобретению.

6. Выберите одного из самых успешных людей в выбранной вами отрасли и в ходе работы по самосовершенствованию используйте его в качестве эталона.

7. Сегодня же дайте себе слово учиться всю жизнь и не позволять себе проводить ни дня без того, чтобы не попытаться стать лучше в какой-нибудь области.

## Глава 2

### ГЛАВНЫЙ НАВЫК

«Человек, который желает достичь высочайших вершин в бизнесе, должен по достоинству оценить мощь и силу привычки. Он должен как можно быстрее избавиться от привычек, способных привести его к поражению, и поспешить с освоением практических навыков, которые станут его привычками и помогут достичь успеха» (Жан Поль Гетти).

Людам нужны мечты. Всем нам, конечно же, хочется, чтобы грезы сбывались. Но часто мы понятия не имеем, как воплотить их в реальность. Проблема в том, что люди заиклены на вопросе «как?», в то время как успех кроется в понимании «зачем?». А лично вы сколько раз ставили перед собой цели и принимали какие-то решения, а затем терпели поражения?

Эта глава написана именно для того, чтобы объяснить вам, почему вы проигрывали и как избежать подобных ошибок в будущем.

Способность ставить перед собой цели и планировать их достижение — это главный для достижения успеха навык. Способность строго придерживаться выбранного курса — неотъемлемая черта успешных людей. Вы не сможете реализовать даже частичку своего потенциала, если не научитесь ставить перед собой цели и достигать их так же привычно и естественно, как вы чистите зубы, или расчесываете волосы по утрам.

Цели - это топливо для машины, везущей вас к достижениям. Человек без цели, словно корабль без штурвала, который безвольно движется по течению и постоянно рискует налететь на скалы. Человек же, имеющий цель, подобен кораблю, направляемому опытным капитаном, который с помощью

карты и компаса ведет его верным курсом прямо в выбранный порт. Томас Карлейль писал, что «недостаточно волевой человек движется то назад, то вперед, не продвигаясь даже по самой гладкой дороге, тогда как человек с совершенной волей уверенно идет вперед, неважно насколько труден путь».

Человеческие существа - это организмы, ориентированные на цель. Мы телеологичны, поскольку нами движут цели и желание достичь определенных состояний. Наша умственная организация такова, что мы движемся последовательно, подкрепляемые успехом, от одной цели к другой, и не чувствуем себя счастливыми, если не движемся к достижению того, что считаем важным для себя.

Процесс достижения цели осуществляется почти автоматически. Основной проблемой для большинства людей оказывается, по крайней мере на первых порах, постановка цели.

Если ваша цель — прожить этот день, прийти домой и сесть перед телевизором, то вы ее достигнете. Если ваша цель — быть крепким и здоровым и прожить долгую жизнь, то вы достигнете и этого. А если ваша цель — быть финансово независимым и даже богатым, и это ваша истинная цель, то нет ничего, что могло бы помешать вам рано или поздно добиться желаемого. Единственное ограничение — это ваше желание: насколько сильно вы этого хотите?

К тем, кто хочет стать успешным, есть два требования: «Во-первых, — вы должны точно решить, чего вы хотите. Большинство людей никогда этого не делают. Во-вторых, определить цену, которую вам придется заплатить, чтобы достичь этой цели, а затем согласиться заплатить ее».

Слабое место большинства людей в том, что, даже зная, чего они хотят, они не могут решиться, собраться с мыслями и продумать план действий, необходимых для реализации их желаний, либо, зная, на что им придется пойти, они не хотят платить эту цену. О цене успеха нам доподлинно известно только две вещи. Во-первых, чтобы получить желаемое, вы должны заплатить за него полную стоимость, что бы это ни было. Вы должны посеять, прежде чем будете пожинать.

Во-вторых, вы должны заплатить полную стоимость вперед. Успех — это не прогулка в ресторан, где вы можете заплатить по счету после того, как насладились обедом. Успех всегда требует платы вперед.

А как узнать, полную ли цену вы заплатили? Это просто. Когда вы заплатите сполна, успех тут же возникнет перед вами, и все увидят это. Это произойдет закономерно, а не случайно. После того, как вы посеяли, вы пожнете; причина и следствие, действие и результат. Жизнь, которой вы сегодня наслаждаетесь, — это отражение цены, заплаченной вами на настоящий момент. Ваша будущая жизнь будет отражением той цены, которую вы заплатите к тому моменту, начиная с сегодняшнего дня.

Самый большой враг вашего потенциала — это ваша зона комфорта, ваша склонность привязываться к привычным вещам, после чего вы начинаете сопротивляться любым, даже позитивным переменам, которые требуют, чтобы вы вышли из этой зоны.

Страх и избегание перемен — это естественные явления. Мы хотим, чтобы все оставалось без изменений, но в то же время становилось лучше. Однако любой рост, любой прогресс, любое продвижение требуют перемен. И эти перемены неизбежны. И как бы вы к этому ни относились, жизнь никогда не стоит на месте. Она всегда меняется. Для вас это оборачивается либо улучшением, либо ухудшением ситуации.

Как вы помните, закон контроля гласит, что вы чувствуете себя настолько позитивно, насколько контролируете свою жизнь. Первое преимущество постановки целей в том, что цели позволяют вам контролировать направление изменений в вашей жизни, в результате чего вы можете быть уверены, что изменения носят позитивный и саморегулируемый характер. Никого не пугают перемены к лучшему. Имея ясные цели, подкрепленные детальным планом действий, вы уже не сомневаетесь, что происходящие изменения ведут исключительно к улучшению вашей жизни, и избавляетесь от главной причины страхов и неуверенности.

Закон причины и следствия утверждает, что все происходящее в вашей жизни имеет причину. Цели — это причины, а здоровье, счастье, свобода и процветание — следствия. Вы сеете цели, а пожинаете результаты. Цели возникают как мысли или причины и проявляются как условия или следствия. Главная причина успеха — способность ставить цели и добиваться их.

Поэтому люди, не имеющие целей, всю жизнь обречены работать на тех, у кого цели есть. Вы работаете либо для достижения собственных целей, либо для достижения чужих. Лучший вариант — это когда вы достигаете собственных целей, помогая другим достигать своих.

Вы приводите в действие закон веры, если искренне убеждены в достижении своих целей, и все свои действия подчиняете этой вере. Это и является основанием вашей веры и вашей уверенности в себе.

Вы активируете закон ожиданий, с уверенностью ожидая, что все происходящее, будь то позитивные или негативные события, приведет вас к реализации ваших целей. В каждом событии вы ищете что-то полезное для себя, некий ценный урок, что-то, что вы можете использовать себе во благо.

Главная причина успеха – способность ставить цели и добиваться их.

#### \*Почему люди не ставят цели

Первая причина, по которой люди не ставят цели, состоит в том, что эти люди просто несерьезны. Вместо того чтобы действовать, они говорят. Они желают стать более успешными, улучшить свою жизнь, но не хотят прилагать усилий. У них нет горячего стремления предпринять что-то, чтобы изменить себя, чтобы сделать свою жизнь лучше и увлекательнее. Единственное, почему мы можем судить о том, во что действительно верит человек, — это его поступки. Важно не то, что вы говорите, что намереваетесь делать, чего хотите, на что надеетесь или о чем молитесь, а то, что вы делаете. Ваши истинные ценности и убеждения выражаются только и исключительно в



вашем поведении. Один человек, который действует, стоит десятих блестящих ораторов, которые не делают ничего.

Помните, действие первично, все остальное не так важно. Не говорите людям о том, что вы собираетесь делать, а покажите им это. Станьте серьезными!

Вторая причина в том, что эти люди еще не взяли на себя ответственность за свою жизнь. Я полагал, что цели — это от-правная точка успеха, но потом понял, что пока люди не при-знают, что несут полную ответственность за свою жизнь и все происходящее с ними, они не сделают даже этого первого шага к постановке целей.

Безответственный человек — это человек, который только и ждет, когда же начнется настоящая жизнь. Такой человек тра-тит свою творческую энергию на выдумывание сложных оправ-даний собственных неудач, а потом покупает лотерейный билет и идет домой смотреть телевизор.

Третья причина, по которой люди не ставят цели — глубоко укоренившееся чувство вины и собственной незначительности. Человек, находящийся на таком низком ментальном и эмоцио-нальном уровне, что ему достаточно «посмотреть вверх, чтобы увидеть дно», не способен уверенно и оптимистично намечать перед собой цели на месяцы и годы вперед. Человек, говорящий «а что толку?» и «я недостаточно хорош», едва ли способен уста-навливать серьезные цели.

Четвертая причина заключается в том, что люди не осознают важности целей. Если вы выросли в семье, где было не принято говорить о целях, вы даже во взрослом возрасте можете не пред-полагать, что существует такое понятие, как цель.

Если вы возвращаетесь в таком социальном окружении, где люди не имеют ясных и определенных целей, то для вас вполне естест-венным будет полагать, что цели не имеют особого значения. Учитывая, что 80% окружающих вас людей идут в никуда, можно предположить, что если вы не проявите должного внимания, то закончите тем, что смешаетесь с этой толпой и будете следовать в том же направлении.

Пятая причина, по которой люди не ставят цели, состоит в том, что они не знают, как это делать. Вы можете иметь универси-тетский диплом, отдать пятнадцать или шестнадцать лет на свое образование, но не потратить, ни часу из этого времени на обу-чение постановке цели, а ведь это важнее для вашего счастья, чем любой другой изученный вами предмет. Еще более серьезная ошибка заключается в том, что люди полагают, будто уже знают, как ставить цели. Человек, считающий, что обладает этим важ-ным навыком, тогда как его познания в этой области в лучшем случае минимальны, рискует потерпеть неудачу в своей жизни.

Шестая причина — самый обычный страх неприятия или критики. Еще в детстве нам довелось столкнуться с тем, как критика и насмешки других людей разрушали наши надежды и мечты. Вероятно, родители опасались, что наши надежды принесут нам только разочарование, поэтому немедленно указы-вали нам на причины, по которым мы не сможем достичь своих целей. Наши братья и сестры, друзья часто смеялись над нами, когда мы думали о

том, чтобы стать кем-то или сделать что-то, чего они не могли себе представить. Это влияние может долгие годы воздействовать на ваше отношение к себе и на постановку целей.

Дети не глупы. Они быстро усваивают, что «если хочешь ужиться с другими, делай как они». Через некоторое время ребенок, которого постоянно критиковали и не одобряли, перестает делиться своими новыми идеями, новыми мечтами или новыми целями. Он будет всю жизнь вести себя осторожно, не рисковать, играть на понижение и принимать свои низкие достижения как должное и неизбежное.

Есть простое средство против страха критики или обвинений в глупости: держите свои цели в секрете. Не рассказывайте о них никому. Все, кто успешно справляются с постановкой цели, учатся держать свои цели при себе. Никто не сможет посмеяться над вами или критиковать вас, если ваши цели никому не известны.

Здесь, впрочем, есть два исключения. Во-первых, это такие люди, как ваш партнер, руководитель или супруга, чья помощь будет вам необходима для достижения целей. А во-вторых, вы можете поделиться своими целями с другими ориентированными на цель людьми, которые поддержат вас на вашем пути. Вы тоже должны взять за правило поддерживать любого, кто решится рассказать вам о своих целях. Говорите им: «Сделайте это!» или «Вы можете это». Поддерживая других, вы мотивируете и себя. Это одно из лучших применений закона посева и жатвы. Если вы хотите, чтобы вас поддерживали другие, то используйте любую возможность поддержать их.

Седьмая и самая распространенная причина, по которой люди не ставят цели, — боязнь неудачи. Страх неудачи — единственное значительное препятствие на пути к успеху во взрослой жизни. Именно это удерживает человека в зоне комфорта. Именно страх заставляет людей опускать голову и не предпринимать ничего рискованного, в то время как годы проходят. Страх неудачи выражается в словах «я не могу, я не могу, я не могу». Люди усваивают их в раннем детстве, в результате деструктивной критики и наказаний за действия, которые не одобрялись их родителями. Однажды внедрившись в подсознание, этот страх становится устойчивее любой другой негативной эмоции, парализуя надежды и убивая все стремления.

Главная причина страха неудачи в том, что большинство людей не понимает, какова роль неудачи в достижении успеха. Правило простое: невозможно достичь успеха без неудач. Неудача — это предпосылка успеха.

Неудачи закаляют, они заставляют менять мышление.

Наполеон Хилл сказал: «Каждая неудача несет в себе семя равновеликого успеха». Способ справиться с временной неудачей заключается в том, чтобы увидеть в ней ценный урок. Подходите к любой трудности так, будто она была послана вам с целью научить вас чему-то необходимому для вашего дальнейшего движения вперед.

Говорите себе, что все происходящее способствует достижению ваших целей, даже когда кажется, что временные неудачи удаляют вас от них. Продолжайте искать хорошее. Большому успеху почти всегда предшествует

множество неудач. Уроки, извлеченные из неудач, делают успех неизбежным.

Заранее решите, что будете принимать каждую неудачу как стимул к большему усилию, особенно если речь идет о бизнесе, помня, что с каждым таким опытом вы все ближе подходите к успеху.

Вы можете научиться преодолевать страх перед неудачей, если будете абсолютно ясно видеть свои цели и воспринимать временные поражения и препятствия как неизбежную цену, которую вы платите, чтобы достичь огромного успеха.

Постановка цели может быть ярким, меняющим жизнь опытом, если выполняется правильно. Существуют три основных принципа постановки целей.

Первый — принцип соответствия. Чтобы вы могли выполнить все лучшим образом, ваши цели и ценности должны подходить друг другу, как рука и перчатка. Ваши ценности представляют собой ваши глубочайшие убеждения о том, что правильно, а что нет, что хорошо, а что плохо и что важно и значимо для вас. Высокая эффективность и высокая самооценка появятся только тогда, когда ваши цели и ценности будут находиться в полной гармонии друг с другом.

Второй принцип — ваша область превосходства. Каждый человек может превосходить других в чем-то одном, а возможно, и в нескольких вещах. Вы можете полностью реализовать свой потенциал, только найдя свою область превосходства, а затем бросив все усилия на развитие именно этих талантов.

Вы никогда не будете счастливы или полностью удовлетворены, пока не поймете желание своего сердца и не посвятите ему всю жизнь. Есть нечто, что вы способны делать превосходно. Ваша задача — определить что именно, если, конечно, вы этого еще не сделали.

Третий принцип — определение вашей главной цели в жизни. Это цель номер один, цель, которая в настоящее время важна для вас больше, чем любая другая. У вас может быть много целей, но главной может быть только одна. Неспособность человека выбрать доминирующую цель — главная причина распыления усилий, пустой траты времени и отсутствия прогресса.

Выбор главной цели — исходная точка любых достижений и успехов.

Выбирать главную цель можно, анализируя все свои цели и спрашивая себя: «Какая цель, если я достигну ее, больше других поможет мне в достижении остальных целей?»

Обычно это финансовая или связанная с бизнесом цель, но иногда это цель из сферы здоровья и отношений. Выбор главной цели — исходная точка любых достижений и успехов. Эта цель становится вашей миссией, принципом, организующим всю вашу деятельность. Главная цель становится катализатором, который активизирует законы веры, привлекательности и соответствия. Когда вы настроены на достижение четко определенной главной цели, вы начинаете быстро продвигаться вперед, несмотря на все препятствия и ограничения.

Идеальная жизнь сфокусирована так, что каждый день, и каждый час вы движетесь к важным для вас целям. Вы всегда знаете, что делаете и зачем.

Есть несколько правил для эффективной постановки целей. Прежде всего, ваши цели должны гармонизировать друг с другом, а не противоречить одна другой. Вы не сможете совместить стремление к финансовому успеху и цель проводить большую часть дня на поле для гольфа или на пляже. Ваши цели должны взаимно поддерживать и усиливать друг друга.

Затем, ваши цели должны быть стимулирующими. Они должны держать вас в напряжении, но не подавлять. Изначально ставя перед собой цели, помните, что вероятность их успешного осуществления должна составлять 50% или более. Этот уровень вероятности идеален для мотивации, и при этом не настолько труден, чтобы лишить вас уверенности в себе. После того как вы разовьете некоторые умения в постановке и достижении целей, вы сможете уверенно ставить перед собой цели, вероятность достижения которых составляет 40 или даже 30, а то и 20%, и при этом вы будете еще достаточно мотивированы и заинтересованы в их достижении.

Кроме того, вы должны иметь как материальные, так и нематериальные цели, как количественные, так и качественные. Цели должны быть конкретными, чтобы вы могли измерить и оценить их объективно. В то же время вам необходимо иметь качественные цели, касающиеся вашей внутренней жизни и ваших взаимоотношений.

Далее, вам нужны краткосрочные и долгосрочные цели. Необходимо иметь цели на сегодня и цели на пять, десять, двадцать лет вперед.

Идеальный период для краткосрочной цели в сфере бизнеса, карьеры и личного планирования — около 90 дней. Идеальный срок для более долгосрочных целей в той же сфере — два-три года. Эти временные диапазоны оптимальны для поддержания мотивации.

Идеальная жизнь сфокусирована, целенаправленна, позитивна и организована так, что каждый день, и каждый час вы движетесь к важным для вас целям. Вы всегда знаете, что делаете и зачем. Ощущаете непрерывное движение вперед. Большую часть времени чувствуете себя победителем.

#### Тест «Как определить свою цель?»

Есть семь вопросов, касающихся постановки цели, которые вы должны задавать себе и отвечать на них снова и снова. Возьмите лист бумаги или блокнот и запишите свои ответы.

Вопрос первый: Какие пять ценностей являются самыми важными в вашей жизни?

Этот вопрос помогает вам выяснить, что для вас действительно важно, менее важно и совсем не важно.

Когда вы определили пять самых важных ценностей в своей жизни, расставьте их в порядке приоритета, от самой важной ценности до наименее важной. Выбор и определение ваших ценностей, а также степени их значимости, предшествует постановке ваших целей. Поскольку ценности

являются центральным компонентом вашей личности, ясность и определенность в этом вопросе позволяет вам выбирать цели, созвучные вашим подлинным устремлениям.

Вопрос второй: Каковы три самые важные цели в вашей жизни на данный момент?

Запишите ответ в течение 30 секунд.

Это так называемый метод «быстрого списка». Если у вас есть только 30 секунд на то, чтобы написать ответ, подсознание быстро рассортирует все имеющиеся у вас цели. Три важнейших ментально придут вам на ум. Имея на ответ только 30 секунд, вы будете так же точны, как если бы у вас было полчаса.

Вопрос третий: На что вы потратили бы время, если бы сегодня узнали, что вам осталось жить всего шесть месяцев?

Это еще один ценный вопрос, который поможет вам определить, что для вас действительно важно. Когда ваше время ограничено, пусть даже в воображении, вы лучше понимаете, что для вас действительно важно. Как сказал недавно один врач: «Я никогда не встречал бизнесмена, который сказал бы перед смертью: «Жаль, что я не провел больше времени в офисе».

Однажды кто-то заметил, что вы не готовы жить, пока не знаете, что стали бы делать, если бы у вас остался только один час на этой земле. Что сделали бы вы?

Вопрос четвертый: Что бы вы стали делать, если бы завтра выиграли в лотерею миллион долларов наличными?

Как вы изменили бы свою жизнь? Что бы вы купили? Что бы стали делать, а что, напротив, делать перестали? Представьте, что у вас лишь две минуты на ответ, и вы получите только то, что успеете написать.

Этот вопрос помогает выяснить, что бы вы делали, имея все необходимые деньги и время, и если бы не боялись неудачи. Наиболее показательные ответы на этот вопрос возникают, когда вы понимаете, насколько многое вы бы сделали иначе, если бы чувствовали, что способны выбирать.

Вопрос пятый: Что вы всегда хотели сделать, но боялись попытаться?

Этот вопрос помогает вам ясно увидеть, как ваши страхи могли препятствовать вам делать то, что вы хотели.

Вопрос шестой: Что вам нравится делать больше всего? Что приносит вам чувство самоуважения и личного удовлетворения?

Это еще один вопрос о ценностях, который может открыть вам, где искать свое «сокровенное желание». Вы будете больше всего счастливы делая то, что вы больше всего любите, а то, что вы любите делать больше всего, дает вам чувство наибольшего удовлетворения и ощущение полноты жизни. Самые успешные американцы большую часть времени делают то, что им действительно нравится.

Вопрос седьмой: Возможно, самый важный:

Какую из своих самых смелых фантазий вы рискнули бы воплотить, если бы знали, что неудача вам не грозит?

Представьте, что перед вами возник джинн, который готов выполнить одно ваше желание. Джинн гарантирует, что вы добьетесь абсолютного успеха в том деле, которое выберете. Какую цель вы бы перед собой поставили?

Что бы вы ни написали в качестве ответов на любой из этих вопросов, включая последний, это то, что вы можете сделать, иметь и добиться. Сам факт, что вы смогли написать это, означает, что вы можете это осуществить. Вам осталось ответить лишь на один вопрос: «Хочу ли я этого достаточно сильно и готов ли заплатить за это?»

Найдите время и запишите свои ответы на эти семь вопросов. Записав все ответы, перечитайте их и выберите один из них в качестве главной цели своей жизни. Прделав это, вы окажетесь среди тех 3% людей, которые выбрали для себя цель и записали ее. Вы сделаете то, что делают очень немногие люди. И теперь вы готовы совершить большой скачок вперед.

Возможно, именно поэтому определение характера — это «способность доводить до конца выполнение решения, даже после того, как настроение, в котором это решение было принято, прошло».

Самое важное, что вы можете сделать для достижения успеха и счастья, — это выработать привычку постоянно ставить перед собой цели. Если вы поставили перед собой цель и реализовали ее согласно планам, вы переходите с уровня позитивного мышления на уровень позитивного знания. Вы должны достичь такого уровня сознания, когда будете знать без тени сомнения, что можете достичь любой поставленной перед собой цели. С этого момента вы становитесь уже другим человеком. Теперь вы хозяин собственной судьбы.

Самое сложное психологическое препятствие, которое вам придется преодолеть, — инертность, желание соскользнуть в свою зону комфорта, потеря импульса прогрессивного движения. Возможно, именно поэтому лучшее определение характера — это «способность доводить до конца выполнение решения, даже после того, как настроение, в котором это решение было принято, прошло».

Все могут ставить цели, и многие это делают. Примерно половина населения принимает несколько решений в канун Нового года. Но этого недостаточно. Важен способ постановки цели, а также способ составления плана ее реализации, поскольку от этого зависит все, что произойдет в дальнейшем. Чтобы усовершенствовать вашу способность достигать цели, вам необходим метод. Вам нужна проверенная технология, которую вы могли бы использовать снова и снова, по отношению к любой цели, в любой ситуации, чтобы мобилизовать все силы вашего сознания на достижение желаемого.

#### \*Программа двенадцати шагов

Программа двенадцати шагов, о которой вы узнаете, — это, возможно, самый эффективный метод достижения целей. Его применяют в компаниях с целью реорганизации, увеличения объема продаж и рентабельности. Процесс

не сложный, но настолько эффективный, что продолжает изумлять даже самых больших скептиков.

Цель этой программы — помочь вам создать ментальный эквивалент того, что вы желаете достичь во внешнем мире.

Существует прямая связь между тем, насколько ясно вы представляете свою цель уже достигнутой, и тем, насколько быстро она материализуется во внешнем мире. Программа двенадцати шагов ведет вас от смутной абстракции и неопределенности к абсолютной ясности. Она создает для вас маршрут следования, маршрут, позволяющий вам перенестись оттуда, где вы находитесь, туда, где вы хотите быть.

Шаг первый: развивайте в себе интенсивное, горячее желание. Это мотивирующая сила, позволяющая вам преодолеть страх и инерцию, которые останавливают большинство людей. Самое серьезное препятствие для постановки целей и их достижения — это разного рода страхи. Именно страх заставляет вас понижать собственные ставки, вынуждает удовлетворяться результатами, которые гораздо ниже ваших способностей. Любое решение принимается на основе эмоций — либо страха, либо желания. И сильная эмоция всегда побеждает слабую. Если вы концентрируетесь на своих желаниях, если думаете о них, записываете и планируете их осуществление, то со временем они становятся настолько сильными, что преодолевают и устраняют страх. Сильное, горячее желание достичь конкретной цели поднимает вас над страхами и переводит через все преграды.

Желание всегда касается только лично вас. Вы можете пожелать что-то только для себя и только потому, что сами этого хотите, а не потому, что этого хочет для вас кто-то другой. В постановке цели вы должны быть абсолютно эгоистичными. Это должна быть исключительно ваша цель. Вы должны ясно видеть, каким хотите стать, что вы хотите иметь и что делать.

Определение своих истинных желаний — отправная точка всех великих достижений.

Шаг второй: укрепляйте веру. Чтобы активизировать ваше подсознание и, как вы узнаете далее, ваши скрытые способности, вы должны быть абсолютно уверены, что способны достичь своей цели. Вы должны иметь твердую веру в то, что заслуживаете этой цели и что она реализуется, как только вы будете к этому готовы. Вы должны возвращать свою веру, пока она не станет абсолютной.

Так как вера — это катализатор, активирующий ваши ментальные силы, важно ставить реалистичные цели, особенно на начальном этапе. Если вы стремитесь заработать больше денег, вам следует поставить цель — увеличить свой доход на 10, 20 или 30% в течение следующих 12 месяцев. Это вполне реалистичные, обоснованные цели, и, следовательно, могут служить для вас источником мотивации.

Если ваша цель намного превосходит все, чего вы достигли в прошлом, то она, будучи слишком завышенной, только разрушит вашу мотивацию. Поскольку такая цель далека от вас, вам кажется, что вы движетесь к ней слишком медленно или вообще не продвигаетесь. Вы легко впадаете в уныние и вскоре можете прийти к убеждению, что это вообще невозможно.

Наполеон Хилл писал: «Все, что желаемо и представимо, — достижимо». Однако совершенно нереалистичные цели — это просто форма самообмана, а вы не можете обманом достичь цели. Это требует напряженных, практических и систематических усилий и работы в гармонии с описанными здесь принципами.

Если вы хотите сбросить вес, не ставьте перед собой цель сбросить сразу 15 или 20 килограммов. Решите сбросить 2 килограмма в течение 30—60 дней. Когда вы сбросите 2 килограмма, поставьте новую цель — потерять еще 2 килограмма, так ваш вес постепенно станет идеальным. Потеря двух килограммов правдоподобна, тогда как потеря двадцати выходит за пределы ваших представлений о своих возможностях и ваше подсознание не принимает эту цель всерьез.

Многие люди ставят перед собой цели, превышающие их возможности, работают над ними некоторое время, а потом отказываются от них. Они теряют уверенность в себе и приходят к выводу, что принципы постановки целей не работают, по крайней мере, в их случае. Главная причина, по которой это происходит, заключается в том, что они пытались сделать слишком многое слишком быстро.

Вы должны создать и поддерживать позитивную установку, состоящую из уверенного ожидания и убежденности в том, что, продолжая выполнять нужные действия в нужное время, вы в итоге привлечете к себе людей и ресурсы, необходимые для достижения вашей цели точно и в срок. Вы должны безоговорочно верить, что если будете продолжать действовать, то, в конечном счете, добьетесь успеха.

Шаг третий: запишите свои цели. Незаписанные цели — вообще не цели. Это просто желания и фантазии. Желание есть цель без энергии. Когда вы записываете цель на листе бумаги, вы формируете ее. Вы превращаете ее в нечто конкретное и осязаемое. Вы превращаете ее в то, что можно взять, посмотреть, поддержать, к чему можно прикоснуться и что можно почувствовать. Вы извлекли ее из собственного воображения и облекли ее в форму, в которой с ней можно что-нибудь сделать.

Один из самых эффективных способов внедрить цель в ваше подсознание — четко, живо, детально изложить ее на бумаге, описывая точно то, что хотели бы увидеть в реальности. Убедитесь, что это именно то, что нужно, прежде чем убедиться, что это возможно. Составьте совершенное и идеальное описание вашей цели. Детализируйте идеальные образы, которые вы создали после прочтения первой главы. Не беспокойтесь в данный момент о том, как именно эта цель будет реализовываться. Ваша главная задача сейчас — быть абсолютно уверенным в том, чего вы хотите, и не волноваться о процессе достижения цели.

Многие люди не записывают свои цели на бумаге, потому что глубоко в душе считают, что они недостижимы. Они не думают, что от этих записей будет какая-нибудь польза. Эти люди пытаются защитить себя от разочарования. Но, поступая так, они лишь обеспечивают себя разочарованием и низкими, ниже своих способностей достижениями на своем жизненном пути. И напротив, дисциплинированно записывая свои цели, вы



самим этим фактом нейтрализуете механизм неудачи и запускаете механизм успеха на полную мощность.

Шаг четвертый: составьте список всех преимуществ, которые вы получите, достигнув цели.

Причины, по которым вы действуете, являются силой, укрепляющей ваши желания и ведущей вас вперед. Ваша мотивация зависит от причин, по которым вы действуете, и чем больше у вас причин, тем лучше. Ницше писал: «Разобравшись в отношении собственной жизни с вопросом «Зачем?», вопросом «Как?» легко поступиться». Вы можете мотивировать себя на совершение великих дел, только если у вас есть большая, вдохновляющая мечта. Ваши «почему» должны быть побуждающими и вдохновляющими. Они должны быть достаточно значимыми, чтобы вести вас вперед.

Когда у вас есть серьезные причины для достижения своей главной цели, вы развиваете такую «интенсивность цели», которая делает вас способным покорить любую высоту. Если ваши причины достаточно значимы, вера достаточно тверда, а желание достаточно сильно, ничто не сможет вас остановить.

Одна из ваших задач — поддерживать интенсивность своего желания, постоянно думая о выгоде, удовлетворении и наградах, которыми вы будете наслаждаться, достигнув цели. Каждый человек вдохновляется и мотивируется чем-то особенным. Составьте список всех преимуществ, материальных и нематериальных, которыми вы, возможно, будете наслаждаться после того, как цель будет достигнута. Вы обнаружите, что чем длиннее список, тем более решительными и мотивированными вы будете. Если у вас есть только одна или две причины для достижения цели, то ваш уровень мотивации будет скромным. Вы можете легко лишиться уверенности, как только ситуация осложнится. Если же у вас 20 или 30 причин для достижения поставленной цели, то вы будете более упорны. Ничто не помешает вам и не разубедит вас двигаться дальше, пока вы не исполните задуманное.

Шаг пятый: проанализируйте свою ситуацию, свою стартовую позицию.

Если вы решили сбросить вес, для начала взвесьтесь. Если вы хотите сколотить капитал, то, прежде всего, рассчитайте и подведите свой личный баланс, чтобы понять, сколько вы имеете в настоящий момент.

Определение своей стартовой позиции дает вам основание, от которого вы будете отталкиваться, измеряя свой прогресс. И вновь подчеркну — чем лучше вы понимаете, откуда и куда идете, тем вероятнее, что вы придете, куда хотите.

Шаг шестой: определите срок. Ставьте сроки достижения любых материальных, исчисляемых целей, таких как увеличение дохода или капитала, избавление от лишних килограммов или улучшение спортивных достижений. Но не устанавливайте сроки для нематериальных целей, таких как развитие в себе терпимости, доброты, сострадания, самодисциплины и других личностных качеств.

Часто люди не хотят устанавливать сроки из опасения, что не выполнят их. Они делают все возможное, оставляя сроки неопределенными, лишь бы избежать чувства разочарования, которое может возникнуть.

Что делать, если вы поставили цель и срок ее исполнения, но не достигли ее к определенному времени? Ответ прост: установите новый срок. Это значит, что вы еще не готовы. Вы были слишком оптимистичны. А если вы не достигнете цели к новому сроку, определите для нее еще один срок, и так до тех пор, пока цель не будет реализована. Нет нереалистичных целей, есть нереалистичные сроки. Но в 80% случаев, если ваши цели реалистичны, планы разработаны детально, и вы уверенно их исполняете, вы достигнете цели к сроку.

Если ваша главная цель рассчитана на два, три года, или пять лет, разбейте этот срок на этапы, например протяженностью 90 дней и установите для каждого этапа промежуточную цель. Затем разбейте 90-дневные этапы на 30-дневные. Имея долгосрочную цель, свою гору Олимп, вы сможете ставить реалистичные долго- и среднесрочные цели, которые помогут вам день за днем двигаться вперед.

Шаг седьмой: составьте список всех препятствий, стоящих между вами и вашей целью. Где возможен огромный успех, там существуют и большие препятствия. Препятствия — обратная сторона успеха и достижений. Если между вами и целью нет препятствий, то, вероятно, это вообще не цель, а обычная деятельность.

После того как вы перечислите все препятствия, которые смогли вспомнить, запишите их в порядке значимости. В чем заключается самое большое препятствие, стоящее перед вами? Это ваш «камень преткновения». На своем пути к достижению чего-то важного вы будете встречать всевозможные преграды, переезды, контрольно-пропускные пункты. И вы неизбежно столкнетесь с камнем преткновения, то есть главным препятствием, стоящим на вашем пути и блокирующим ваше движение вперед. Именно на этом камне вы должны сосредоточить внимание, прежде чем окажетесь в тупике, разбираясь с незначительными преградами и проблемами.

Ваш камень преткновения может быть как внутренним, так и внешним. Он может быть заложен у вас внутри или в самой ситуации. Если камень — это внутреннее препятствие, возможно, вам недостает какого-то навыка, некой способности или определенного качества, чего-то, что вам необходимо для достижения цели. Вы должны честно спросить себя: «Должен ли я что-то изменить в себе или мне необходимо развить какую-то способность, чтобы достичь цели?»

Ваше главное препятствие может оказаться и внешним. Возможно, вы занимаетесь не тем делом, или работаете не в той компании, или общаетесь не с теми людьми. Вы можете обнаружить, что для достижения цели необходимо начать все сначала, сделать что-то другое, где-то в другом месте. Что представляет собой ваш камень преткновения?

Шаг восьмой: определите, какая дополнительная информация необходима вам для достижения цели. Мы живем в информационном

обществе, и наиболее успешными оказываются те люди, которые имеют больше важной информации, чем другие. Почти все ваши ошибки, которые вы совершаете в своих финансовых делах или в области карьеры — результат того, что вам не хватает информации, либо она неверная. Ваша задача — изучить все, что вам необходимо знать для достижения поставленной цели.

Если у вас нет нужных знаний или важных данных, где вы можете их получить? Возможно, то, чего вам недостает — это некий важный навык, или способность, которые вы могли бы развить в результате обучения и практики? Возможно, вам стоит нанять компетентного человека, который обладает необходимыми вам знаниями? Может быть, обратиться за помощью к консультанту или специалисту, имеющим нужные знания и опыт? Наверняка есть люди, уже добившиеся успеха в интересующей вас области; можете ли вы обратиться к ним за советом?

Составьте список всего, что вам может понадобиться: информация, таланты, навыки, способности, опыт. Затем разработайте план того, как и где вы можете изучить, купить, арендовать, или позаимствовать то, чего вам не хватает в максимально сжатые сроки. Определите самую важную информацию, в которой вы нуждаетесь. Исходя из того, что 80% ценной для вас информации из той или иной области будет содержаться в 20% всей доступной информации (правило 80/20), в какой информации или способности вы нуждаетесь больше всего?

Шаг девятый: составьте список людей, чья помощь и сотрудничество вам потребуются. Этот список может включать членов вашей семьи, вашего руководителя, деловых партнеров, даже друзей. Составьте список с учетом степени значимости. Чья помощь важна для вас в наибольшей степени? Чья помощь или чье сотрудничество необходимы во вторую очередь?

Закон компенсации — это вариация закона посева и жатвы, иначе сформулированный закон причины и следствия. У него есть аналог в физике в виде закона, утверждающего, что каждое действие вызывает равную по силе противоположную реакцию. Закон компенсации гласит, что за все, что вы делаете, вы получите соответствующую компенсацию. Вы получите то, что вложили.

Этот закон также утверждает, что другие люди помогут вам в достижении ваших целей, только если почувствуют, что получают компенсацию за свои усилия. Никто не работает задаром. У каждого есть собственная мотивация. Это должно стать вашей отправной точкой в деле достижения кооперации с другими людьми. Спросите себя: «Что я могу сделать для них, чтобы они помогли мне?»

Вы должны постоянно настраиваться на волну другого человека. Все социальные и деловые связи опираются на закон взаимности. Этот закон утверждает, что люди внутренне стремятся к равенству и к взаимной отдаче за все, что делается ими или для них. Они будут помогать вам в достижении ваших целей, если вы поможете им достичь их собственных.

Самые успешные люди в нашем обществе, независимо от сферы деятельности, — те, кто помог наибольшему количеству людей добиться желаемого.

Существует и закон сверхкомпенсации, который приводится в действие, если вы имеете обыкновение делать сверх того, за что вам заплачено. Успеха добиваются люди и компании, которые превосходят ожидания, делают больше, чем от них ожидают.

Все, что вы вкладываете в других, рано или поздно возвращается к вам. Если вы вкладываете свои усилия, внимание и честность, к вам приходят богатство, награды и уважение других людей.

Если вы хотите увеличить свои доходы, вы должны увеличить количество и качество своих услуг. Если вы всегда делаете больше того, за что вам платят, то вам постепенно будут платить больше, чем вы получаете сейчас. Вкладывая больше, вы больше получаете. Делая «сверхвложения», вы, в конце концов, получаете «сверхкомпенсацию».

Принцип организованных усилий, работы в гармонии с другими людьми ради общих интересов и согласованных целей — это основа всех великих свершений. Ваша готовность и способность эффективно сотрудничать с другими, помогая им в достижении их целей, с тем, чтобы они помогли вам в достижении ваших, необходимы от вашего будущего успеха.

Шаг десятый: составьте план. Подробно запишите все, чего вы хотите, когда вы хотите, почему вы хотите и с чего вы начинаете. Составьте список всех препятствий, которые вам придется преодолеть, список знаний, которые вам понадобятся, и список людей, чья помощь вам потребуется. Выполнив шаги с первого по девятый, вы получите все компоненты детального главного плана достижения любой цели.

План — это список действий, организованных по времени и приоритетности. Список, организованный хронологически, начинается с первого пункта, который вы должны выполнить, и далее, по порядку, перечисляет все задачи, которые должны быть завершены, прежде чем ваша цель будет достигнута. Многие действия могут осуществляться одновременно. Некоторые задачи должны выполняться последовательно, одна за другой. Кое-что потребуется делать непрерывно, с начала процесса до его завершения.

План, организованный согласно приоритетности, перечисляет действия в порядке их важности. Что является наиболее важным из того, что вам нужно сделать? Какое действие является вторым по важности? Задавайте этот вопрос, пока не перечислите все действия согласно их значению в отношении поставленной цели.

Хороший список дает вам направление движения и значительно увеличивает вероятность достижения цели. Это суть всего планирования и личной эффективности. И все, что для этого нужно — это просто взять лист бумаги и ручку.

Разработав детальный план, начинайте действовать. Имейте в виду, что в вашем плане могут быть недочеты. Он не будет изначально совершенным. Не беспокойтесь об этом.

Одна из характерных черт успешных людей заключается в том, что они готовы принимать обратную связь и корректировать направление движения.

Их в большей степени интересует то, что правильно, а не то, кто прав. Продолжайте работать над своим планом, пока не устраните все недостатки. Каждый раз, столкнувшись с препятствием, вернитесь назад, пересмотрите свой план и внесите изменения. Постепенно вы будете иметь план, работающий как хорошо смазанный механизм. Чем детальнее и организованнее ваш план, тем больше вероятности, что вы достигнете цели в срок.

Шаг одиннадцатый: используйте визуализацию. Создайте ясный мысленный образ уже достигнутой цели. Прокручивайте этот образ снова и снова в своем воображении. Всякий раз, когда вы визуализируете свою цель как уже достигнутую, вы усиливаете желание и укрепляете веру в достижимость этой цели. И то, что вы сейчас видите, это то, что вы в результате получите.

Ваше подсознание активизируется образами. Постановка цели и планирование дают вам совершенно ясную картинку, которую вы постоянно внедряете в подсознание. Эти четкие мысленные образы концентрируют ваши силы и приводят в действие закон привлекательности. Вы, словно магнит, немедленно начинаете притягивать к себе людей, идеи и возможности, необходимые для достижения целей.

Шаг двенадцатый: заранее примите решение, что никогда и ни за что не отступите. Придерживайтесь своей цели и плана настойчиво и решительно. Никогда не допускайте мыслей о возможной неудаче. Никогда не думайте о том, чтобы все бросить. Примите решение — продолжать двигаться вперед, несмотря ни на что. Так вы, несомненно, добьетесь успеха.

Развивайте в себе способность упорно добиваться поставленной цели перед лицом неизбежных препятствий и трудностей. Иногда именно способность настаивать помогает преодолевать большую часть трудностей. Постановка целей начинается с желания, но чем дольше вы настаиваете, тем более убежденными и решительными становитесь. В конце концов, вы достигаете той точки, когда вас уже не остановить.

После того, как вы установили четкие цели и разработали планы, приняли решение не сдаваться, пока не достигнете их, вы начинаете использовать технику непрерывного действия, чтобы поддерживать импульс, движущий вас к цели.

«Успех влечёт за собой новый успех». Вы должны развивать привычку к успеху, каждый день, делая, что-то для достижения своей цели.

Техника непрерывного действия основана на физическом законе инерции. Согласно этому закону тело сохраняет состояние движения до тех пор, пока не испытает воздействие какой-то внешней силы. Кроме того, чтобы перевести тело из состояния покоя в состояние движения, потребуется большое количество энергии, а для того чтобы поддерживать движение тела с прежней скоростью, требуется гораздо меньше энергии.

Закон инерции также имеет эмоциональный и духовный аспекты. Вы можете соприкоснуться с ним, когда испытываете чувство мотивации и воодушевления, которые сопровождают вас на пути к достижению важной

цели. Ваша энергия и энтузиазм возрастают. Вы движетесь быстрее по направлению к цели, и кажется, что цель движется к вам.

Многие, устремившись к цели, потом позволяют себе замедлиться и остановиться. Остановившись, они осознают, что начать движение снова настолько трудно, что они не могут сделать это. Не допускайте, чтобы такое случилось с вами. Сохранение импульса после начала движения совершенно необходимо для достижения большого успеха. Вы поддерживаете свой импульс, постоянно двигаясь вперед. Каждый день вы предпринимаете что-то для продвижения вперед.

«Успех влечет за собой новый успех». Вы должны развивать привычку к успеху, каждый день, делая что-то для достижения своей цели.

Вы можете делать что-то значительное или незначительное, но чтобы сохранять состояние движения и поддерживать в себе позитивный настрой и мотивацию, вы должны непрерывно предпринимать действия, согласующиеся с тем, что вы надеетесь достичь.

Используйте технику непрерывного действия ежедневно. Убедитесь, что каждый ваш день отмечен каким-то достижением, достижением чего-то большего, чем вы достигли предыдущим днем.

Ваши возможные достижения почти ничем не ограничены. Точнее, таких ограничений очень мало и большую их часть вы налагаете на себя сами. Они являются результатом страхов и сомнений, которые останавливают вас в ваших попытках. Вы можете преодолеть эти самоограничивающие убеждения, предпринимая действия, согласующиеся с вашей главной целью.

Система, описанная в этой главе, это больше, чем просто механическое средство сделать процесс достижения цели более организованным. В ней содержится комбинация, позволяющая снять замок с вашего неограниченного потенциала. Эти шаги заставляют все ментальные законы действовать гармонично и эффективно для достижения ваших главных целей.

Самое важное состоит в том, что применение этих принципов и правил высвобождает силы вашего сверхсознания. Эта методология предоставляет вам ресурсы, которые вы можете использовать для того, чтобы радикально изменить вашу жизнь.

Правильная активизация и использование вашего сверхсознания — самое важное для вас открытие. Это ключ к счастью, здоровью, процветанию и полному самовыражению.

### Глава 3 ПСИХОЛОГИЯ ЛИДЕРА

У всего, что вы хотите иметь в жизни, есть своя цена. Есть цена, которую нужно заплатить, если вы хотите делать что-то лучше других, цена, которую нужно заплатить за то, чтобы оставить всё как есть. Своя цена есть у всего (Гарри Браун).

### Научитесь управлять эмоциями

Ваша способность справляться со стрессами в повседневной жизни - важная составляющая вашего успеха. Вам потребуются спокойствие, ясность и объективность по отношению к себе и своей работе, чтобы добиться лучшего, на что вы способны. В этой главе вы узнаете, как стать собственным психотерапевтом. Вы должны научиться контролировать течение своих мыслей, сведя к минимуму стресс и увеличив энергию и оптимизм. Вы узнаете, как стать счастливым и успешным независимо от того, что происходит вокруг вас. Главная цель - душевное спокойствие.

Душевное спокойствие - величайшее человеческое благо. Ваше умение обрести и сохранить его, вероятно, является наилучшим показателем того, насколько вы успешны как личность. Душевное спокойствие является важным условием счастья и получения максимального удовлетворения и удовольствия от работы и жизни в целом. Если душевное спокойствие станет вашей целью, организующей все ваши действия, решения и поведение, вы станете более эффективным в жизни и в карьере, чем при любых других условиях.

Противоположность внутреннего спокойствия и гармонии - негативизм. Негативные эмоции - главная причина несчастья в жизни. Это «грабительские» эмоции, они лишают вас покоя, счастья и радости. Они несут с собой болезни и сокращают вашу жизнь.

При планировании собственной жизни следует избавиться от негативных эмоций. Для этого нужно, во-первых, понять причины возникновения негативных эмоций и, во-вторых, научиться от них избавляться.

Чтобы стать собственным психотерапевтом, вам потребуются смелость и честность. Вы должны быть готовы заглянуть в себя, чтобы найти истинные причины своего стресса или негативного состояния. Вы должны взять полную ответственность за свою жизнь, как внутреннюю, так и внешнюю, а также за свои чувства по отношению к ней. Для этого вам потребуется вся сила вашего характера, но в результате вы получите ту жизнь, о которой всегда мечтали.

Ганс Селье, пионер в области управления стрессом, дал следующее определение стрессу: «неспецифическая реакция организма на сильное внешнее или внутреннее воздействие». Ключевое слово в этом определении – это «реакция». События, происходящие вокруг вас, не содержат стресса. Нет таких ситуаций, которые были бы стрессовыми по своей сути. Есть только стрессовая реакция. В происходящем с вами стресса нет, но он есть в вашей реакции на то, что с вами происходит.

Отправным пунктом в управлении стрессом и достижении внутреннего спокойствия, является принятие полной ответственности за свои реакции. Не то, что происходит с вами, а то, что вы думаете о происходящем с вами, вызывает вашу реакцию, позитивную или негативную, стрессовую или нет. Это ваше решение, ваш выбор, ваша ответственность.

Например, двое людей могут попасть в пробку по дороге на работу. Один из них будет нетерпелив и зол, а другой останется спокойным.

Ситуация здесь одна, а способов реагирования на нее — два. Реакция, а не ситуация вызывает стресс.

Скажем, тот же человек может быть расстроенным и злым, попав в пробку в понедельник, но сохранит спокойствие в такой же ситуации в среду. Здесь мы видим одного и того же человека и две различные реакции на одну ситуацию. Выбор всегда зависит от человека.

Вам приходится дорого платить за неумение справляться со стрессом и терять душевное равновесие. Восемьдесят, а возможно и более, процентов физических заболеваний имеют психологическое происхождение. Современная медицина нашла лекарства от большинства болезней, но, несмотря на это, у нас все больше больных людей и все большие затраты на здравоохранение. Главная причина этого состоит в неспособности обычного человека справляться со стрессами в повседневной жизни, такой динамичной и изменчивой.

Сильные стрессы тесно связаны с такими заболеваниями, как рак, болезни сердца, инсульт, язвы и множество других опасных недугов.

Если и есть что-то позитивное в стрессе, так это тот факт, что никто с ним не рождается. Все стрессовые реакции усвоены нами в течение жизни, как результат нашего опыта и существующих условий.

Во всяком случае, стресс не так уж плох. Совершенно свободны от стресса только те, кто находится на кладбище. Стресс — неотъемлемая часть нашей повседневной жизни. К тому же, существует хороший стресс, или то, что доктор Абрахам Маслоу называл «эустресс», и плохой, оказывающий вредное воздействие на здоровье. Хороший стресс заряжает вас энергией и энтузиазмом, воодушевляет вас в ваших действиях. Плохой стресс, наоборот, угнетает вас, делает раздражительным и несчастным; вызывает чувство, что вы перегружены работой.

Если вы задумаетесь о своей личной и профессиональной жизни, то заметите, что испытываете наибольшее душевное спокойствие и удовлетворение в тех областях своей жизни, которые больше всего контролируете и на которые способны повлиять.

Ключевой момент в управлении стрессом — это вопрос субъекта и объекта контроля, или так называемый «локус контроля». Ваши чувства по отношению к себе и к своей жизни позитивны в той степени, в какой вы чувствуете, что контролируете происходящее вокруг вас. И напротив, ваше восприятие себя и своей жизни негативно в той мере, в какой вы считаете, что неспособны к контролю и что вами управляют внешние факторы.

Если вы задумаетесь о своей личной и профессиональной жизни, то заметите, что испытываете наибольшее душевное спокойствие и удовлетворение в тех областях своей жизни, которые больше всего контролируете и на которые способны повлиять. Вы также заметите, что чувствуете себя несчастным или испытываете стресс при столкновении с теми сферами жизни, которые не способны взять под контроль.

Самый эффективный метод управления стрессом, который я знаю, называется «когнитивный метод контроля». «Когнитивный контроль»



означает, что вы используете свой ум, свою способность думать, выбирать и решать, устанавливать контроль над своими эмоциями и реакциями в сложных ситуациях. Применяя этот метод, вы станете собственным психотерапевтом и обеспечите себя всем необходимым для постоянного наслаждения душевным спокойствием и счастливыми отношениями.

Есть семь факторов возникновения стресса, которые являются причиной подавляющего количества несчастий. Научившись выявлять их и справляться с ними, вы станете более позитивным и более оптимистичным по отношению ко всему, что делаете. Вы почувствуете, что обрели контроль над своей внутренней и внешней жизнью.

\* Первый главный источник стресса — беспокойство.

Это длительная форма страха, вызванного нерешительностью. Часто люди перенимают привычку беспокоиться у одного из своих родителей и, постоянно беспокоясь, делают это качество своей натурой. Они волнуются практически по любому поводу. А поскольку любое беспокойство подрывает вашу иммунную систему, вы становитесь подвержены различным заболеваниям — от простуды до болезней, опасных для жизни. Ваша способность избавляться от беспокойства — отправной пункт к достижению поставленных задач в бизнесе.

Выясняя у людей причины их беспокойства, можно обнаружить следующую картину: 40% приходится на беспокойство о том, что в реальности никогда не происходит; 30% — на то, что произошло в прошлом и чего изменить уже нельзя; 12% — доля беспричинного беспокойства о здоровье и 10% — о разных незначительных вещах.

Из оставшихся 8%, в половине случаев беспокойство вызвано тем, с чем мы не в силах что-либо сделать. И только 4% приходится на беспокойство о том, что реально можно изменить. А каково процентное соотношение предметов вашего беспокойства?

Лучший способ перестать беспокоиться - жить одним днем. В Библии сказано: «довольно для каждого дня своей заботы». Большая часть ваших стрессов - результат беспокойства о событиях будущего, большинство из которых никогда не произойдет. Переходите мост, подходя к нему, но не раньше. Решайте проблемы по мере их возникновения.

Возьмите за правило: в любой деловой сделке определите самое худшее, что только может случиться, а затем сделайте так, чтобы этого не произошло.

Есть замечательный способ справиться с беспокойством, состоящий из четырех шагов, который помог обрести контроль и избавиться от беспокойства большему числу людей, чем любой другой метод.

Во-первых, четко определите ситуацию, вызывающую беспокойство, опишите ее на бумаге. Когда вы ясно описываете проблему, вы можете увидеть ее возможное решение.

Во-вторых, определите самое худшее, что может с вами произойти в этой ситуации. Часто вы можете увидеть, что «самое плохое» не так уж и

страшно. Четко определяя и допуская для себя эту возможность, вы снижаете стресс и беспокойство, связанное с этой проблемой.

В-третьих, определив худшее, что может случиться примите это как неизбежность. Если вы решите, что это неизбежно, вам уже не о чем будет беспокоиться.

И, наконец, четвертое - начните немедленно работать над исправлением худшего. Сделайте все возможное, чтобы свести к минимуму возможный ущерб. В бизнесе это называется «минимаксное решение». Подразумевается, что вы минимизируете максимум наихудших возможных последствия какого-либо решения.

Возьмите за правило: в любой деловой сделке определите самое худшее, что только может случиться, и затем сделайте так, чтобы этого не произошло.

Единственное эффективное средство против беспокойства это целенаправленное действие. Определив, что вы можете сделать для разрешения ситуации, погрузитесь настолько в процесс реализации своего решения, чтобы у вас не осталось времени на то, чтобы думать о проблеме.

Закон замены говорит о том, что вы можете заменить мыслями о конструктивных действиях, мысли о беспокойстве и устранить последние из своей головы. Для этого важно чем-нибудь заняться.

**\*Вторая главная причина стресса и негативизма – отсутствие ясного смысла и цели в жизни.**

Главным источником стресса в бизнесе является слабый тайм-менеджмент, который вызван, как правило, отсутствием четких целей и приоритетов.

Большинство проблем и несчастий, которые на вас обрушиваются, вызваны отсутствием ясного представления о том, куда вы идете и чего хотите достичь. Самого акта выбора главной цели и составления плана ее достижения часто оказывается достаточно для того, чтобы ощущение негативизма, которое вы испытываете, покинуло вас навсегда (глава \_ нашей книги).

Есть старое, банальное, но верное высказывание: «Чувствуешь апатию? Составь список!». Составив список из десяти целей, которых бы вы хотели добиться в течение года, вы испытаете воодушевление. Ваше кровяное давление поднимется, а пульс учатится. Вы станете более внимательным и сознающим. Ваш ум устроен так, что вы чувствуете себя хорошо только тогда, когда работаете над достижением действительно важных для вас результатов.

**\*Еще одним источником стресса может стать незавершенное действие.**

У каждого из нас есть стремление к завершению. Мы чувствуем удовлетворение, когда заканчиваем работу или достигаем цели. С другой стороны, если остается что-то недоделанное или незавершенное, мы чувствуем подавленность и напряжение. Незаконченное действие или работа, выполненная лишь частично, могут вызвать стресс.

Стресс, вызванный каким-нибудь незавершенным делом, может совершенно сбить вас с толку, и вы долго не сможете сконцентрироваться на чем-то другом.

Откладывание - наиболее распространенная причина незавершенных дел. Когда вы что-то откладываете, особенно важные поручения, вы испытываете стресс. И чем важнее задача или больше ответственность, тем сильнее стресс. В итоге появляются физические последствия стресса - бессонница, негативизм и раздражительность.

Решением ситуации с незавершенным действием является доведение дела до конца, что может потребовать от вас высокой самодисциплины. Но, завершив дело, вы почувствуете себя гораздо лучше позитивнее, ощутите прилив энергии и энтузиазма.

Вы избавитесь от стресса, вызванного незавершенным делом и поднимете уровень самоуважения.

Вариантом незавершенного действия является незаконченное дело. Это касается взаимоотношений, личных или деловых, которые находятся в подвешенном состоянии. Незаконченное дело часто возникает, когда вы держитесь за взаимоотношения после того, как они почти прекратились, вместо того чтобы заняться чем-то другим.

Незаконченное дело иногда затягивается по причине нежелания простить и забыть. Часто оно сопровождается горечью и злостью, желанием расквитаться. Часто это связано с деньгами или желанием получить то, что, по-вашему, принадлежит вам. Незаконченное дело затягивается, если вы нуждаетесь в любви или уважении другого человека. Вы по-прежнему к нему эмоционально привязаны и чувствуете, что ваше самоуважение зависит от его или ее мнения. Незаконченное дело привязывает вас к прошлому и негативно сказывается на вашем бизнесе и личных взаимоотношениях.

Никто не может контролировать свои эмоции, пока он хочет получить что-то от другого человека. Никто не может заставить вас чувствовать себя несчастным или злым, пока вы не будете в чем-то от него нуждаться, будь то любовь, уважение или деньги или даже опека над детьми. Когда вы решаете, что вам уже ничего не нужно от другого человека, вы завершаете «дело». Вы снова свободны.

**\*Четвертая главная причина стресса и негативизма — страх неудач.**

Обычно он проявляется в нерешительности, тревоге и беспокойстве. Он идет рука об руку с ощущением «я не смогу», которое обосновывается в солнечном сплетении, разрушая вашу пищеварительную систему и заставляя вас чувствовать незащищенность. Он может разбить ваши мечты и подорвать вашу решительность. Вместо того чтобы стремиться к реализации своего потенциала, вы оказываетесь парализованы мыслями о том, как бы не допустить ошибки. Вы думаете только о том, чтобы действовать безопасно.

Страх неудач — условная реакция, приобретенная в детстве. Каждый человек в некоторой степени боится неудачи. Это делает его предусмотрительным, что не так уж плохо. Но когда страх становится слишком сильным, он становится серьезной помехой.

Каждый человек чего-то боится. Смел не тот, кто не испытывает страха, а тот кто действует вопреки этому страху. Когда вы бросаете страху вызов, он начинает постепенно слабеть. Но если вы стараетесь уйти от источника страха,

то он будет расти до тех пор, пока не станет доминировать над всей вашей жизнью.

Есть простой, но эффективный способ борьбы со страхом — убедительно и энергично сказать себе: «Я могу! Я могу! Я могу!» Это утверждение вытеснит ощущение «я не могу!».

Затем сделайте то, чего вы боитесь. Бросьте вызов страху. Идите ему навстречу. Относитесь к нему как к вызову; вместо того чтобы убегать, столкнитесь с ним лицом к лицу и победите.

В своей замечательной книге «Проснись и живи» Дороти Брэнд описала технику, которая перевернула всю ее жизнь. Ее дальнейшая карьера была посвящена тому, чтобы рассказать и поделиться своим секретом с тысячами людей, которые также смогли потом изменить свою жизнь. Ее секрет был прост: «Точно решите, чего вы хотите, и действуйте так, будто неудача невозможна».

Действуйте так, будто страха не существует. Притворитесь. Спросите себя: «Если бы я совершенно не боялся этой ситуации, как бы я повел себя?»

И затем ведите себя именно таким образом. Вы можете использовать это, чтобы стать бесстрашным и мужественным, если притворитесь, что вы бесстрашный и мужественный. Вы станете контролировать свои эмоции, начав контролировать свои действия.

Постоянно спрашивайте себя: «Что самое плохое может случиться, если я буду двигаться вперед?», «Что самое лучшее может произойти, если я смогу добиться успеха?» Вы будете все чаще приходить к следующему выводу — самое страшное, что может случиться, не так уж и страшно, а самое лучшее на самом деле будет поразительно! Это упражнение сможет воодушевить вас на то чтобы сделать первый шаг, который приведет к успеху.

Помните, ошибки не смертельны. Ошибка — это урок, который извлекаешь для того, чтобы добиться успеха.

Если вы хотите быстрее преуспеть, то должны удвоить частоту неудач. Успех лежит по ту сторону неудачи.

Помните, ошибки не смертельны. Ошибка - это урок, который извлекаешь для того, чтобы добиться успеха. Единственное, от чего страх неудач может застраховать вас, - это последняя ошибка в жизни. Все великие люди развили привычку противостоять своему страху неудачи и действовать вопреки ему до тех пор, пока привычка быть смелым не стала частью их характера.

Вы преодолеваете страх неудачи, уверенно двигаясь в направлении своей мечты, и действуете так, будто неудача невозможна. Как сказал Генри Форд, «неудача — это просто возможность начать все сначала более разумно».

\*Пятая причина стресса, негативизма и утраты внутреннего спокойствия — «отрицание».

Отрицание лежит в основе большинства стрессов, несчастий и психосоматических заболеваний.

Отрицание — это поведение человека, который отказывается взглянуть в лицо неприятной действительности. Это происходит вслед за возникающими неприятностями, вопреки которым вы отказываетесь признать, что что-то в вашей жизни идет не так. Вы скатываетесь в отрицание и притворяетесь, что не произошло ничего страшного, что все нормально. Однако то, что скрывает сознание, выдает тело. Когда вы на какое-то время увлекаетесь отрицанием, оно начинает проявлять себя физически—в виде бессонницы, головных болей, проблем с пищеварением, депрессии, вспышек ярости и часто в виде сумасшедшей активности.

Отрицание имеет место, когда что-то в вашей жизни нарушается, но вы не хотите это признать. Отрицание всегда сопровождается страхом осуждения или боязнью потерять лицо, когда вы отказываетесь признаться себе или другим в том, что вы не тот человек, которым пытаетесь казаться. Вы отрицаете, когда не хотите признать, что изменили свое мнение, когда сходите с пути, по которому шли раньше. Вы используете отрицание как прикрытие, зная, что допустили ошибку.

Люди, лицом к лицу встречающие проблемы и трудности, являются более здоровыми, чем те, кто пытается их избежать. Они гораздо счастливее тех, кто надеется, что проблемы исчезнут или решатся сами собой. Чем выше ваша готовность противостоять возникающим проблемам и встающим перед вами задачам, тем более счастливым и более здоровым вы будете.

Всегда оставаясь честным и объективным при встрече с проблемами, вы становитесь более уверенным человеком и крепче стоите на своих ногах. Вы становитесь сильнее, независимее и больше полагаетесь на собственные силы. Вы перестаете бояться неприятных ситуаций, как на работе, так и в личной жизни. Вы принимаете жизнь такой, как она есть, а не такой, какой вы хотели бы ее видеть.

Если вы хотите стать собственным психотерапевтом, достичь внутреннего спокойствия и внешней эффективности, воспользуйтесь простым вопросом, который можете задавать себе каждый раз, когда почувствуете себя несчастным или раздраженным. Прежде всего, вы должны допустить, что источник вашей неудовлетворенности находится у вас внутри. Затем загляните в себя и задайте этот ключевой вопрос: «Чего я избегаю в своей жизни?»

Это сложный вопрос, требующий от вас абсолютной честности перед самим собой. Он призывает вас перестать дурачить себя, притворяясь, будто все в порядке. «Чего я избегаю в своей жизни?»

Возможно, полученный ответ будет касаться вашей работы или ваших взаимоотношений. Возможно, вы увидите человека, превосходящего вас в вашем деле, добившегося более высоких результатов. У мужчин отрицание обычно связано со сферой их деятельности. У женщин оно чаще всего проявляется во взаимоотношениях. У каждого человека есть область, в которой он наиболее чувствителен, с которой больше всего связана его самооценка. Вы часто прибегаете к отрицанию в тех областях своей жизни, где перемены воспринимаются как неизбежные и болезненные одновременно.

Независимо от того, в чем заключается причина вашего несчастья, вы должны быть готовы спросить себя: «Чего я избегаю в своей жизни?»

Затем спросите: «Что самое худшее из того, что может произойти?»

Обычно, поскольку такая конфронтация весьма болезненна, люди пытаются обмануть себя. Они будут утверждать, что причина их несчастий заключается в штрафе за парковку в неположенном месте или в том, что они потеряли какую-то вещь. Но это всего лишь способ скрыть истинную причину.

Правило таково: какова бы ни была цена, заплатите её. Рано или поздно вам придётся заплатить. И чем раньше вы это сделаете, тем скорее избавитесь от того, что вас беспокоит.

Если вы испытываете физическую или душевную боль, это обычно означает, что вы отказываетесь встретиться лицом к лицу с чем-то, что связано с вашим эго. Вы должны, словно детектив, выявить причину, чтобы решительно противостоять ей. Тщательно исследуйте свое сознание, будто обходите с фонариком погруженный в темноту дом, и осветите лучом каждую из своих проблем.

Правило таково: какова бы ни была цена, заплатите ее! Рано или поздно вам придется заплатить. И чем раньше вы это сделаете, тем скорее избавитесь от того, что вас беспокоит.

Никогда не соглашайтесь менять свое душевное спокойствие на что-то другое. Пусть оно будет вашей главной целью. Организируйте вокруг этой цели всю свою жизнь. Если вы однажды поменяете свое душевное спокойствие на что-то иное, вы останетесь ни с чем. Если променяете душевное спокойствие на работу, вы останетесь и без работы, и без душевного спокойствия. Если променяете на взаимоотношения, у вас не останется ни взаимоотношений, ни душевного спокойствия.

Есть в человеке что-то, что требует быть честным по отношению к собственному ощущению душевного спокойствия. Если вы когда-нибудь измените своим внутренним стандартам, вы всегда будете страдать от последствий. Вам придется дорого расплачиваться, и цена всегда будет выше любого временного выигрыша или преимущества, которые вы получили.

**\*Шестой источник стресса и негативизма — злость.**

Это, вероятно, самая разрушительная из всех негативных эмоций. Вспышки злости могут стать причиной сердечных приступов, параличей, разрывов кровеносных сосудов, язв, мигрени. Неконтролируемые приступы злости разрушают браки и взаимоотношения, становятся причиной потери работы и краха карьеры. Злость причиняет больше несчастий, чем любая другая эмоция. Это исключительно деструктивная эмоция, от которой вы можете избавиться, если решитесь на это.

Причина злости лежит у вас внутри, а не снаружи. Она исходит от вас, а не от того, что говорят или делают другие люди. Никто не делает вас злым. Ничто из происходящего не заставляет вас испытывать злость. Злость — реакция, которую выбираете вы сами в той или иной ситуации. Вы сами

можете принимать решение - отреагировать на трудность спокойно и позитивно или со злостью. Вы всегда свободны в своем выборе.

Злость могут спровоцировать боль или ощущение, что на вас нападают или лишают чего-то. Часто причиной злости становятся разочарования и не оправдавшиеся надежды. Эта реакция возникает, когда дела не клеятся или когда поведение других людей не соответствует вашим ожиданиям. Злость может быть вызвана страхом потери чего-либо. Вы можете разозлиться, если почувствуете, что вас пытаются обмануть или поступают с вами несправедливо.

В любом случае, именно ваше восприятие ситуации вызывает чувство злости. Это зависит от того, как вы интерпретируете происходящие с вами события. Если вы видите себя жертвой, то злость будет вполне естественной реакцией. Вы даже можете нанести ответный удар, вербально или физически, чтобы защитить себя или отомстить.

Если вы ощущаете себя жертвой чей-то агрессии, то посылаете сигнал своей вегетативной нервной системе о том, что вы в опасности. Ваша нервная система немедленно направляет сигнал в надпочечники, после чего в кровь выделяется адреналин. Адреналин ускоряет работу сердца и дыхательной системы. Кровяное давление поднимается, и ваш организм включает красную кнопку тревоги, готовясь защищаться, отстаивать и контратаковать.

Ваше тело готово биться или бежать. Если вы злитесь часто, то ваша сопротивляемость злости становится все слабее и слабее. Вы становитесь злым все быстрее и быстрее. Наконец, вы перестаете сопротивляться. Тогда злость становится вашей автоматической реакцией на любую возникшую проблему. Некоторые люди все время злятся. Они злы на всё и всех, поскольку воспринимают себя жертвой, им кажется, что весь мир ополчился против них.

Приступы злости — признак слабости. Это демонстрация незрелости и отсутствия самоконтроля. Некоторые люди, которые злятся постоянно, реагируют подобно детям, не знающим дисциплины и не способным сдерживать себя.

Примите два решения. Первое — возьмите свою злость под контроль. Второе — прекратите реагировать злостью на то, что вам не нравится. Будьте спокойнее и сохраняйте рассудительность до тех пор, пока не изучите ситуацию и не зададите несколько вопросов, чтобы успокоиться.

Лучший способ справиться со злостью — воздерживаться от того, чтобы при первой же возможности реагировать злостью. Заранее примите решение, что вы не позволите себе расстраиваться. Контролируйте свое стремление обвинить и наброситься на другого, останавливая себя и повторяя снова и снова: «Я отвечаю за это, я отвечаю за это, я отвечаю за это».

Возможно, вы не виноваты в том, что вас «подрезали» на дороге, но вы несете ответственность за то, как отреагировали на это. Вы добьетесь больших успехов, если станете реагировать спокойно и конструктивно. Кроме того, вы будете чувствовать себя намного лучше.

Если вы все-таки разозлились, можете растворить злость через контакт. Доктор Ганс Селье назвал это «общим влиянием физической активности». В своих исследованиях стресса он обнаружил, что определенного рода контакты снижают злость. Злость переходит из вашего тела в то, с чем вы вошли в контакт.

Селье установил, что вы можете рассеять злость через один из четырех выпускных каналов: руки, ноги, зубы и голос. Вы можете избавиться от злости, нанося удары руками, ногами, кусая или крича.

Любой вид спорта, который включает удары руками по чему-либо, рассеивает злость, люди, работающие в стрессовой обстановке, часто увлекаются такими видами спорта, поскольку чувствуют себя намного лучше после того, как в течение часа поколотили по чему-нибудь. Вся их злость переходит в мяч, боксерскую грушу или любой другой объект.

Любой вид спорта, в котором присутствуют удары ногой, например, футбол, является хорошим средством от злости. Каждый удар ногой по чему-либо способствует выходу злости.

Я всегда рекомендую рядом с дежурной частью охранной организации установить манекен для удара руками и ногами, спортивный зал — это идеальное место для установки, но не у всех охранных предприятий в их месте нахождения, есть спортивный зал.

Крик — еще один способ, которым люди избавляются от злости. Это привычный способ выпустить пар. В программе курса подготовки экипажей инкассаторов, водители подсказали, а мы быстро внедрили в курс, реагировать на стрессовую ситуацию в дороге криком, чаще получается ругательством, но рекомендуем это делать не открывая стекло водительской двери.

Существует форма психотерапии, называемая «первичной терапией». Во время

лечения пациентов поощряют кричать в присутствии подготовленных психотерапевтов. Их учат высвободить подавленную злость, накопленную за период жизни.

Это часто оказывается очень эффективным средством, помогающим людям овладеть своими эмоциями. Это позволяет справиться с подавленной злостью, с одной стороны, и подавленным импульсом крика, с другой.

Сконцентрируйтесь на своей цели. Так как цель — это всегда что-то хорошее, постоянно заставляйте себя думать о ней, и ваши мысли будут положительными.

**\*Ваша цель — стать минимально подверженной стрессу и максимально эффективной личностью.**

Чтобы стать ею, вы должны всегда использовать когнитивный метод контроля, о котором здесь уже говорилось. Реализация вашего потенциала требует, чтобы вы использовали свою способность думать и контролировать эмоциональные реакции. Используйте закон замены. Сознательно думайте только о хорошем. Думайте оптимистично. Думайте конструктивно. Если вы сознательно сосредотачиваетесь на позитивных мыслях, вы не можете в то



же время думать о чем-то негативном или вызывающем стресс. Вы заменяете негатив по-зитивом.

Сконцентрируйтесь на своей цели. Так как цель — это всегда что-то хорошее, постоянно заставляйте себя думать о ней, и ваши мысли будут положительными.

Если другой человек вызовет у вас злость, используйте закон прощения. Отбросьте чувства злости и негодования. Помните, прощение — отличный эгоистический поступок.

Вы берете полную ответственность за свою внутреннюю жизнь, если решаете, что достижение душевного спокойствия является вашей высшей целью. Планируйте свою жизнь исходя из этой цели. Станьте психологическим детективом и тщательно исследуйте все мысли, мнения, отношения или реакции, которые вызывают у вас стресс. Когда вы ставите душевный покой превыше всего, вы становитесь более позитивным человеком. Вы становитесь более спокойным, мягким и привлекательным. Вы наслаждаетесь своим физическим состоянием и становитесь способным достичь гораздо большего, чем могли бы добиться ранее.

#### Рекомендации

Исследуйте свою жизнь и определите одну область, в которой вы испытываете стресс или тревогу. Составьте ясное и подробное описание стрессовой ситуации. После этого составьте список действий, которые вы можете предпринять, чтобы смягчить стрессовую нагрузку. Думайте о том, чтобы столкнуться с ней лицом к лицу и предпринять какие-нибудь позитивные действия, направленные на разрешение ситуации. Будьте активным, а не пассивным.

Есть ли в вашей жизни нечто такое, с чем вы не готовы встретиться? Что может случиться в самом худшем случае? Методично продвигайтесь через каждую сферу своей жизни и исследуйте ее. Пусть все, чем вы занимаетесь в течение дня, станет источником удовольствия и удовлетворения, а не причиной стресса и тревоги. Установите душевное спокойствие в качестве своей наивысшей цели, и больше вы никогда не ошибетесь.

## Глава 1

### ХОРОШИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ – ФОРМУЛА УСПЕХА

«Ни одна лошадь не повезёт телегу, пока её не запрягут. Ни пар, ни газ не приведут в действие ни один механизм, пока не будут заключены в какую-нибудь ёмкость. Ниагара не даст света, ни тепла, если не обуздать её энергию. Никакая жизнь никогда не станет великой, пока не будет на чём-то сосредоточена, чему-то посвящена и соответствующим образом организована» (Гарри Эмерсон Фосдик).

Продолжим говорить о руководителе, хороший руководитель - простая формула успеха.

1. Нанимайте на работу только превосходных работников, непосредственность вам не нужна.
2. Следите за тем, чтобы работа поручалась подходящим сотрудникам, увольняйте неподходящих людей.
3. Объясняйте своим сотрудникам, что именно им нужно сделать.
4. Объясняйте, почему это должно быть сделано.
5. Предоставьте выполнение работы тем, кому вы ее поручили.
6. Позаботьтесь об обучении своих сотрудников.
7. Умейте слушать людей.
8. Устраняйте барьеры, которые сковывают людей, помогите им почувствовать себя уверенно.
9. Контролируйте ход работ.
10. Благодарите своих сотрудников на людях и наедине.

Поговорим о прописных правилах поведения руководителя, в нашем случае руководителя охранной организации.

Сотрудники всегда перенимают манеры своих руководителей, именно руководители устанавливают правила и нормы поведения, подавая другим пример. Со временем, сотрудники начинают делать тоже, что делает их начальник. Я не беру на себя ответственность заявлять, что я придумал это первым, меня учили мои учителя, а они имеют гораздо больший жизненный опыт, и я ни разу не усомнился в сказанном ими.

Одни являются прирожденными руководителями, другие целенаправленно ими становятся. Преднамеренно или нет, но хороший начальник сам формирует свою компанию, его сотрудники делают тоже, что и он.

И так начинаем:

- если руководитель всегда опаздывает, пунктуальность перестает быть обязательной в вашем коллективе;
- если руководитель всегда на встречах, то и ваших подчиненных не застать в офисе – все «на встречах». Вспомните старую поговорку: «Кот из дома, мыши в пляс» - я думаю, это к данному случаю подходит как никогда;
- если руководитель стремится привлечь клиентов, то клиенты становятся важны и для сотрудников вашей компании. Если вы игнорируете встречи с клиентами, то и ваши сотрудники так же не сделают лишнего звонка;
- если руководитель мирится с посредственностью, то и результаты работы компании будут посредственными. Если вы не боитесь пробовать что-то новое, то вся компания ищет новые возможности;
- если начальник выполняет работу за своих подчиненных, то его служащие с удовольствием ему это позволят;
- если он – лидер, то хорошие и способные сотрудники всегда будут следовать за ним. Хорошие руководители прекрасно знают это правило и ведут компанию к успеху не приказами и распоряжениями, а личным примером.

Одни являются прирожденными руководителями, другие целенаправленно ими становятся. Преднамеренно или нет, но хороший начальник сам формирует свою компанию, его сотрудники делают тоже, что и он. Руководитель должен работать сам, если он хочет, чтобы компания работала.

Одна из самых больших проблем в бизнесе – это то, что окружающая обстановка меняется, а политика компании остается прежней. По роду деятельности, охранный бизнес обязан реагировать на все изменения в подзаконных актах, инструкциях, исходящих от контролирующего органа управления лицензионно-разрешительной работы, такие же изменения постоянно из налоговой службы о порядке отчетности в бухгалтерской деятельности, пенсионного фонда РФ. Одним словом, если компания не реагирует на изменения бизнес-среды, ее неизбежно потеснят или поглотят конкуренты. Не исключено, что ей и вовсе придется уйти из бизнеса. Этот закон действует и по отношению к сотрудникам компании – если их поведение, мотивация не будут соответствовать обстоятельствам, то их ценность для компании уменьшится. Если ценность сотрудника окажется ниже тех средств, которые организация тратит на его содержание, то его статус в компании неизбежно изменится. Хорошие компании и хорошие руководители постоянно стремятся повысить квалификацию своих сотрудников, вы должны учить своих подчиненных делать больше, работать лучше, постоянно интересоваться изменениями в направлении их деятельности, они должны поддерживать вас и способствовать успеху вашей компании. Если вы не можете их этому научить, выгоните их. Если сотрудник не может или не хочет оправдывать средства, которые были в него вложены, он должен уйти.

Обучайте способных, избавьтесь от негодных и радуйтесь тому, как быстро растёт ваша компания.

За свой многолетний опыт в бизнесе, связанном с вопросами обеспечения безопасности, я бы выделил три варианта взаимодействия руководителя с подчиненными:

1. Научить подчиненного работать по вашим принципам.
2. Выгнать сотрудника, поняв, что из него уже не получится продуктивный работник.
3. Или ничего не делать и наблюдать, как посредственность становится нормой, и фирма приходит в упадок из-за неадекватных действий сотрудников.

Бывает, что в силу различных причин, научить сотрудника оказывается невозможно. В этом случае дайте ему возможность уйти по собственному желанию, или вам придется его уволить. Вам не придется никого выгонять, если вы наняли способных работников и правильно их обучили.

Внутренние угрозы корпоративной безопасности.

Бизнесу в современных условиях постоянно функционировать в идеальном состоянии, когда все спокойно, просто невозможно. Законы рыночных отношений, конкуренция этого не позволяют. Значит нужно быть готовым к любым неожиданностям.

Мир бизнеса жесток. Это в «наивные» 90-е годы широко про-пагандировалась идея о справедливости рынка, который где всё сам регулирует и определяет, да о честной конкуренции, которая является двигателем прогресса. Теперь все эти лозунги остались в прошлом, логичнее и насущнее говорить об изъянах рыночной экономики, о том, как на предпринимательском поприще разворачивается конкурентная борьба за выгодное приложение капитала, рынки сбыта и т.д. Один из обычных способов обойти конкурента – это выведать у него конфиденциальные сведения, ослабляющие конкурентоспособность фирмы.

Модель корпоративной безопасности любой фирмы легко из-ложить схематически, так как элементы факторов риска проявляются всегда в двух сферах, и обнаружить их можно, как правило, за пределами компании и в ней самой.

Просчитать ситуацию проникновения к коммерческим секр-там фирмы извне довольно легко. Как правило, это могут быть: конкуренты, бывшие партнеры, чиновники, правоохранительные и проверяющие органы, представители криминальных групп. Концепция безопасности, подготовленная профессионалами с привлечением разнопрофильных специалистов, позволит устано-вить заслон таким попыткам, так как действия указанных субъек-тов неоригинальны, давно изучены и чаще всего предопределен. Риск в этих ситуациях всегда управляем и предопределен. Но при этом важно учитывать такое обстоятельство: если вас атакуют, значит, имеют информацию об условиях вашей безопасности. От-сюда следует, что в вашей фирме есть информаторы, «торгующие» секретами фирмы. Данные позиции могут приобретаться вашими «доброжелателями» путем привлечения к информационному со-трудничеству на возмездной основе либо на основе зависимости отдельных представителей вашего персонала.

Информационные позиции могут инициативно создаваться са-мими сотрудниками фирмы и продаваться как услуга. В этом слу-чае угроза корпоративной безопасности

все – таки происходит из-нутри, т.е. налицо внутренняя угроза. Эта ситуация может ока-заться открытием для собственника, но таковы реалии современ-ного бизнеса. Факты воровства, мошенничества, разглашения коммерческой тайны и другой информации, склоки, сплетни, под-сизживания и другие умышленные действия персонала наносят ощутимый ущерб интересам бизнеса, снижают уровень его безо-пасного функционирования.

Кто же эти люди, работающие в корпоративных сообществах? Что составляет основу и сущность производимых ими деструктив-ных действий? Существует ли реальный эффективный механизм противодействия подобным действиям и в чем его содержание? Стоит ли сразу бить тревогу и обращаться в правоохранительные органы или решать данную проблему силами службы

собственной безопасности? Кто же являются главными претендентами на не почетное звание разглашателей секретов фирмы?

В группу риска входят системные администраторы, инженеры по обслуживанию критически важных аппаратных и программных средств, секретари, делопроизводители, операторы и иные сотрудники, у которых может возникнуть так называемое искушение посвященных. Известно, что наиболее высокий уровень доступа к информации различного свойства обычно имеют системные администраторы. Именно на них следует обращать особое внимание, ибо эта категория лиц имеет неограниченные возможности доступа к внутренним и внешним ресурсам корпоративной сети. Это означает, что при желании и необходимой квалификации эти «доверенные лица» могут совершить любые действия, противоречащие интересам фирмы. Мотивы у них разнообразны: от подкупа конкурентами до желания предоставить другу или родственнику бесплатный доступ к сетевым ресурсам. Мотивом у этих лиц может быть и банальная месть. Причем не стоит недооценивать масштабы вреда, который может нанести организации «раздосадованный» мститель: они могут быть по истине разрушительными.

Кроме продажи информации конкурирующим организациям, «неуловимые мстители» прибегают к таким изощренным приемам, как закладка «логической бомбы». Цель таких действий — последующее вымогательство или создание ложных доказательств виновности в этом сотрудника и даже руководителя.

Как избежать атаки изнутри? Реальный эффективный механизм противодействия не так прост, как может показаться на первый взгляд. Он требует ежедневного контроля за обстановкой на объекте бизнеса и в его окружении. В этом случае золотое правило корпоративной и личной безопасности для собственника выражается следующим образом. Для анализа, диагностирования и прогнозирования любой конкретной ситуации или обстановки необходимы ее изучение, уяснение и оценка. После этого наступает адекватное действие либо бездействие. Внутреннюю жизнь в коллективе нужно знать, чтобы на нее влиять. Информация — великая сила. Но, кроме того, информация — это и продукт, который должен быть воспроизведен по особой технологии специалистами.

Систематически проводимая работа службой собственной безопасности в данном направлении, безусловно, позволяет заблаговременно определить наступление опасной или экстремальной ситуации для вашей фирмы. Их следует различать.

Опасная ситуация — это ситуация, при наступлении которой начинают проявляться конкретные факторы риска или угрозы корпоративной безопасности.

Экстремальная ситуация — это ситуация, в результате возникновения которой происходит рассогласование умственных и физических способностей менеджмента фирмы, приводящее к забвению ранее приобретенных приемов и навыков по выводу ее из опасной ситуации. В данном случае неспособность только персональная! Один сможет, а другой — нет. В этом, собственно, и острота проблемы.

Отсюда и формируются принципы корпоративной безопасности любого здорового и уважающего себя собственника: «Прежде чем что-то сделать или не сделать, нужно хорошенько подумать». Не следует провоцировать партнера по ситуации на необдуманные или непредсказуемые действия. Не нужно наращивать составляющую безопасности, необходимо стремиться обезопасить саму деятельность персонала.

За корпоративную безопасность в фирме должен отвечать весь персонал. В противном случае возлагать ответственность за защиту собственности и информации только на специалистов службы собственной безопасности безответственно и бесполезно. Служба собственной безопасности должна координировать, обучать и направлять, т.е. заниматься своим делом.

Если фирма располагает штатными сотрудниками собственной безопасности, то вопросы отслеживания обстановки на объекте бизнеса и в его окружении, обучение персонала навыкам и приемам защиты от негативных проявлений и их последствий осуществляются системно. Все это находит свое отражение в реальном документе о пропускном, внутриобъектовом режиме и защите информации в компании. Данные инструкции должны разрабатываться в соответствии с требованиями Гражданского кодекса, Трудового кодекса, Федерального закона «Об информации и защите информации», Указа Президента РФ № 188 «Об утверждении перечня сведений конфиденциального характера», постановления Правительства РСФСР от 5 декабря 1991 г. и Устава предприятия.

Несоблюдение положений данных документов приводит к типичным видам злоупотреблений и правонарушений со стороны персонала фирмы, а именно:

- ♦ несанкционированное проникновение в режимные помещения, а также в помещения с повышенным уровнем коммерческой тайны;
- ♦ использование корпоративного имущества в личных целях;
- ♦ хищение товарно-материальных ценностей;
- ♦ сговор с поставщиками, покупателями и клиентами в вопросах ценообразования;
- ♦ предоставление конкурентам выгодных условий за вознаграждение;
- ♦ искажение отчетности;
- ♦ махинации с денежными средствами;
- ♦ кражи личной собственности у сотрудников, в том числе и посторонними лицами.

Один из способов защиты корпоративной базы данных — издать по фирме приказ о том, что эта база данных является коммерческой тайной, и ознакомить с ним всех сотрудников под расписку. Решение о том, как именно хранить информацию и считать ли ее коммерческой тайной, должен принимать сам владелец информации. Конечно, подобными вопросами должны заниматься специалисты.

При каких обстоятельствах действия, направленные на защиту фирмы, не являются противоправными? Какие границы не рекомендуется переходить в области управления системой информационной безопасности?

Ответы на эти вопросы должна знать юридическая служба организации, на которую возлагается правовое обеспечение. Основной ее задачей в данном вопросе является изучение и практическое применение доступных положений гражданского и уголовного права в информационной сфере. Такая деятельность предполагает тесное взаимодействие юристов организации со службой собственной безопасности и кадров.

Разработка должностных инструкций, контрактов, правил и положений также входит в сферу компетенции юридического отдела компании и играет крайне важную роль. При необходимости на юристов возлагается защита интересов фирмы и ее сотрудников в суде или в иных правоохранительных органах.

В настоящее время нет такого руководителя, который игнорировал бы меры безопасности и не требовал бы отчетов о расходовании финансовых средств компании на эти цели. Безопасность — это аспект деятельности, который нельзя перекладывать на других, этим должны заниматься профессионалы в области корпоративной безопасности.

## Глава 2

### РАБОТА ОТДЕЛА КАДРОВ

#### (ОТДЕЛА ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ)

Цена ошибки при найме на работу огромна, они влекут за собой колоссальный человеческий и финансовый ущерб. При этом издержки растут прямо пропорционально росту ответственности, которая лежит на этом сотруднике. Чем выше его ранг, тем большим ущербом обернется кадровая ошибка. Если сотрудник входит в руководство компании, то последствия могут быть крайне разрушительными для нее и даже стоить ей жизни (существовать ли ей дальше).

Еще раз о вреде посредственности. Это коварный недуг, который подтачивает жизненные силы, способность к инновациям и энергию любой организации. Если посредственность однажды поразит компанию, вылечить ее непросто, она станет общепринятой нормой и будет восприниматься как должное. Если в организации мирятся с такой заурядностью, если ее поощряют и не преследуют, она может поразить даже самых лучших работников.

Если руководитель принимает посредственность, она считается узаконенной. Если поощряется, то и самые хорошие работники скоро покажут неудовлетворительные результаты. Посредственность начинается тогда, когда слабое руководство нанимает на работу еще более слабых работников. Хороший руководитель должен быть бдительным, чтобы не позволить слабым менеджерам воспроизводить себе подобных и немедленно изгонять никчемных работников.

Хороший руководитель знает, что посредственный персонал выполняет посредственную работу. А за это несут ответственность все, включая вас.

Посредственность причиняет вред компании, снисходительное отношение к ней – служебное злоупотребление. Поэтому не принимайте на работу таких людей, очевидные издержки необдуманного найма включают в себя выплаченную зря зарплату, затраты на обучение, выплаты компенсаций, связанных с досрочным прекращением контракта, затраты на поиск новых работников. Но самые большие издержки трудно сразу заметить и оценить. Они включают стратегические расчеты и управленческие ошибки, допущенные работником, упущенные возможности, дополнительный стресс и испорченные отношения внутри компании, а также отношения с нашим заказчиком.

Чтобы этого избежать, действуйте медленно и осторожно, нанимая на работу нового сотрудника. Чем выше должность и зарплата, тем больше времени потребуется на принятие решения, не поддавайтесь искушению побыстрее решить проблему, не нанимайте кого-либо только потому, что у вас много срочной работы. Неправильный выбор только ухудшит ситуацию. Когда речь идет о найме на работу хорошего специалиста, не стоит рисковать, полагаясь на везение.

Если вы допустили ошибку, наняв на работу не того человека, исправьте её как можно быстрее, цена таких ошибок со временем ниже не станет.

С руководителем службы персонала оговорите все требования к данной категории кандидатов, пусть первым препятствием для бездарей-посредственностей будет кадровая служба. Проведите как можно больше собеседований, тщательно изучите рекомендации, проверьте знания претендентов с помощью тестов, поговорите с ними, кто работал или работает вместе с кандидатом. Не менее критически относитесь к сведениям о его прошлых успехах: возможно, он достиг их только благодаря организации, в которой он работал.

И не игнорируйте собственную интуицию. Если вас что-то смущает в кандидатуре нового сотрудника, возможно с ним и в самом деле что-то не так. Не позволяйте великолепному резюме и блестящим рекомендациям заглушить ваш внутренний голос, лучше повремените с решением или вообще отбросьте эту кандидатуру. И ни в коем случае не сомневайтесь в своей правоте, послушайте собственное чутье, прислушайтесь к мнению проверенных советников и лишь тогда принимайте решение.

Из личного опыта могу добавить ко всему уже вышесказанному, что на самом деле не важно, насколько тщательно был выстроен процесс поиска и найма, насколько замечательны рекомендации и резюме кандидата. Вы никогда не узнаете, правильного ли человека вы выбрали, пока не увидите его в работе.

К примеру, я зарекся принимать на работу отличников, золотых медалистов, потому что они мыслят по шаблону, могут вызубрить тему,



подготовиться к ответу. Но как только жизнь задает им новый, более сложный вопрос, они не находят ответа в подготовленных ответах и тогда они «встают на месте» и ищут ответ по своим заготовкам. Но в жизни, в бизнесе – это не выход.

Может я жестко высказался в отношении школьных отличников, отличников в институтах или военных училищах. Однако, в бизнесе нужны люди, которые могут принимать неординарные решения, творчески мыслить и не рассчитывать на шаблоны и заученные ответы.

Существует много причин для увольнения сотрудника. Возможно, была совершена ошибка при найме, и человек не подходит для данной работы. Может у кого-то не хватает опыта или способностей обучаться новому и поспевать за меняющимся окружающим миром. Бывает и так, что работник не умеет общаться с заказчиком и у вашей компании появились от этого проблемы и претензии от заказчика. В любом случае, когда становится ясно, что работника следует уволить, это нужно сделать быстро.

Руководитель должен при этом действовать согласно закону, соблюсти все правила и процедуры. Ему необходимо вести себя в соответствии с той ответственностью, которая на нем лежит и как бы трудно то не было, он должен сделать то, что следует сделать.

Не выжидайте, не медлите, не трусьте. Действуйте!

Увольнение сотрудника непростая задача для любого хорошего начальника, решить кого-то уволить намного легче. Время, которое проходит между принятием решения и реальным увольнением – это период стресса душевного дискомфорта для честного и деликатного руководителя. Конечно же, его надо сократить и это одна из причин, почему руководитель должен действовать быстро.

Другая причина состоит в том, что если служащий неисполнителен, неуправляем и нетрудолюбив, то об этом известно всем в организации. Каждый, кто с ним работает, знает об этом. Чем дальше руководитель откладывает увольнение, тем сильнее сотрудники будут сомневаться в компетентности своего руководителя. Хороший руководитель увольняет, не раздумывая долго, потому что так лучше и для увольняемого, и для других сотрудников, и для компании, и для заказчиков. Часто сотрудник, над которым сгустились тучи, чувствует это, и быстрое увольнение разрядит напряжение в организации. Когда вы действуете быстро, вы действуете ради своей компании.

Вернемся к найму сотрудника на работу – это контракт, соглашение, новый сотрудник соглашается выполнять определенную работу за определенную плату. Руководитель, неважно каким образом: через отдел по работе с персоналом или лично, нанимая сотрудника на работу, должен оговорить все пункты контракта. Необходимо быть уверенным, что сотрудник понимает, в чем будут состоять его обязанности и согласен выполнять их за определенную плату. Это время, когда наниматель и нанимаемый должны прояснить все обстоятельства и условия принятия на работу.

Заключение контракта о найме – это как свадьба, только без обручального кольца и поцелуя. Говорите: «да» или промолчите. Сказал «да» и подписал контракт, будь любезен, соблюдай его условия.

Хороший руководитель должен избавиться от лишних проблем еще при найме сотрудника. Пусть не останется ничего неясного по поводу зарплаты, премий, характера работы, рабочего графика, политики компании и правил поведения на работе. Вы должны быть уверены в том, что у сотрудника не осталось никаких сомнений по поводу условий контракта.

Правила подбора сотрудников в период кризиса и выхода из него.

Поразивший Россию в 2014 г. кризис, последствия которого не преодолены до настоящего времени, обострил отношения внутри фирм, осложнил возможности увольнения кадрового персонала. Ротация сотрудников внутри фирм на менее престижные должности вызывает ажиотаж, а в отдельных случаях и панику среди сотрудников. В такой период обычно появляется множество недовольных, некоторые, из которых готовы даже навредить корпоративным интересам, а в отдельных случаях и пойти на должностное преступление.

Собеседование и проверка — доступно и эффективно.

Принято считать, что основами кадровой безопасности являются три фактора: грамотный найм, лояльность и контроль.

Под грамотным наймом подразумевают меры безопасности при зачислении кандидатов в штат и оценку их благонадежности. А именно: проверку, собеседование, диагностику на склонность к мошенничеству и назначение испытательного срока. В ходе проверки выясняют образ жизни претендента, устанавливают наличие у него связей в конкурирующих фирмах, собирают информацию с предыдущих мест работы. Проверка обычно предполагает:

- ◆ сбор официальной информации;
- ◆ неформальное общение с бывшими сослуживцами кандидата;
- ◆ заполнение анкеты;
- ◆ изучение паспорта, трудовой книжки, военного билета, документов об образовании, водительского удостоверения и т.н.;
- ◆ получение сведений из всевозможных баз данных;
- ◆ анализ отзывов с предыдущих мест работы.

На данной стадии можно выявить и отсеять кандидатов из группы лиц с низким социальным статусом: алкоголиков и наркоманов, людей, имеющих судимости, любителей азартных игр и пр.

Однако успешное прохождение названных выше проверок. Ещё не означает абсолютной пригодности кандидата для работы в фирме.

После наведения справок наступает время личного знакомства с соискателем. Наиболее простой и доступный способ изучения человека — разговор с ним. Собеседований должно быть несколько. Первое проводит сотрудник кадровой службы (службы персонала). Его задача — уточнить полученные из документов данные и таким образом получить общее представление о соискателе. На второй встрече менеджер по персоналу выявляет расхождения между представленной кандидатом информацией и сведениями, полученными из других источников, в том числе из баз данных. В солидных компаниях этими базами данных располагают службы собственной безопасности. Они и занимаются «проблемными вопросами».

Для выяснения профессиональной пригодности человека на собеседовании задают проблемные вопросы и выясняют его отношение к определенным фактам, событиям и т.п. Также обращают внимание на соотношение доходов и расходов соискателя и его семейное положение. Их несоответствие позволяет почти наверняка обнаружить нечестных людей. В ходе разговора следует задавать претенденту прямые вопросы и, что важно, не помогая на них отвечать. Очень показательны и то, может ли кто-либо из прежних сослуживцев рекомендовать соискателя как честного и порядочного человека. Отсутствие подобных рекомендаций, конечно, будет минусом.

Следует внимательно следить за реакцией отвечающего. Если человек говорит односложно, нервничает, путается, пропускает вопросы, часто прикасается к лицу, — это должно насторожить. Практика показывает, что далеко не каждый менеджер по персоналу способен по результатам собеседования и некоторым другим косвенным признакам «раскусить» соискателя на предмет тщательно скрываемых пороков, способных негативно отразиться на работе фирмы. Следовательно, для обеспечения кадровой безопасности нужно воспользоваться дополнительными способами. Например, тестированием с помощью полиграфа.

Однако успешное прохождение названных выше проверок еще не означает абсолютной пригодности кандидата для работы в фирме. Присмотреться к сотруднику внимательнее удастся в ходе испытательного срока. По тому, как человек втягивается в работу, можно судить о его отношении к порученному делу. На этот период за новичком следует закрепить опытного коллегу, тогда процесс адаптации будет более комфортным для сотрудника и прозрачным для руководства.

Лояльность сотрудников дает уверенность в тылах.

Руководство должно стремиться к лояльности сотрудников. Это понятие подразумевает корректное и уважительное отношение персонала к своему работодателю. Чтобы добиться этого, руководству надо придерживаться следующих принципов:

- ◆ обеспечить гарантии получения работником справедливого вознаграждения за свой труд;
- ◆ дать возможность свободного самовыражения подчиненному и утверждения им своей общественной значимости;
- ◆ неукоснительно выполнять условия контракта;

- ◆ продумать систему обучения и карьерного роста сотрудников;
- ◆ добиваться обеспечения комфортных условий труда;
- ◆ проводить мероприятия для работников (организация корпоративной газеты, отличие лучших, спортивные соревнования и пр.).

Следует заметить, что в период кризиса комплекс мероприятий для сотрудников фирмы, бесспорно, сокращается. Однако лояльность фирме выражается и в том, что сотрудники на отдельные корпоративные праздники собираются за свой счет, не используя при этом финансовые ресурсы компании. Это должно не только оцениваться работодателем, но и взято на учет службой собственной безопасности фирмы — почему тот или иной сотрудник не участвует в корпоративном мероприятии? Необходимо оценивать причины: личные обиды, ожидаемый уход, отсутствие интереса к коллективу.

Лояльность сложно измерить количественно, но довольно просто оценить. Верный признак ее уменьшения и повод глубоко задуматься над причинами происходящего — текучка кадров. Несмотря на все меры по обеспечению кадровой безопасности, в том числе «непопулярные», работа наиболее успешных компаний строится на основе доверия снизу доверху. Каждый сотрудник должен чувствовать, что ему полностью доверяют, и ценить это. Однако доверие вовсе не означает попустительство — наоборот, оно предполагает соответствующий контроль.

Не забываем контролировать.

Контроль непосредственно нацелен на исключение самой возможности причинения ущерба. Надо постараться создать в компании внутреннюю атмосферу, основанную на полной подотчетности персонала своему руководству. С этой точки зрения каждый работник должен рассматриваться как источник риска и потенциальной угрозы. Возможно, такая подозрительность может показаться чрезмерной. Однако для нее имеются веские основания. Контроль, как правило, осуществляет служба собственной безопасности.

Достаточно много (более трети) мошенников попадают случайно, но эффективный контроль позволяет улучшить положение дел. В России основную часть махинаций раскрывают благодаря анонимному содействию представителей компании. Внутренний аудит помог в 26 % опрошенных фирм. Службы собственной безопасности выявляют экономические преступления лишь в 2-3 % случаев. Столь же редко спасает изменение в штатном расписании (например, новый бухгалтер вдруг обнаруживает разночтения и нестыковки в документах).

По имеющейся статистике, семейные служащие совершают самое большое количество преступлений и наносят организациям ущерб в 72 % случаев. Потери, инициируемые мужчинами, в 4 раза больше, чем спровоцированные женщинами. Сотрудники с высшим образованием могут нанести в 5 раз больший урон бизнесу, чем персонал со средним образованием.

Правда, ущерб не всегда можно оценить в денежном выражении. По признанию российских бизнесменов, мошенничество способно очень сильно

«подмочить» репутацию фирмы, испортить отношения с партнерами и лишить сотрудников мотивации. Такие эффективные инструменты борьбы за кадровую безопасность бизнеса, как грамотный найм, лояльность и контроль, можно рекомендовать всем руководителям, не заинтересованным в обмане со стороны своих сотрудников. Нужно постараться, чтобы эти средства стимулировали активность каждого работника и способствовали его служебному и материальному росту, тогда он не будет думать о злоупотреблениях. В результате выиграют и персонал, и владельцы бизнеса. Грамотный найм персонала, по оценкам специалистов, поможет также в период финансового кризиса снизить материальные затраты компании и сохранить ее финансовые резервы для развития бизнеса.

Неформальный лидер коллектива и его влияние на состояние безопасности фирмы.

Заметим, данная сторона деятельности фирмы относится к числу мало исследованных. Межличностные и организационные конфликты в трудовых коллективах, как правило, относят к компетенции отдела персонала. Однако практически любое противостояние представляет угрозу безопасности фирме в целом. Поэтому фигура неформального лидера — человека, способного превратить «мелкую неприятность» в организованное противостояние сотрудников и работодателей, заслуживает самого пристального внимания со стороны не только служб персонала, но и специалистов собственной безопасности.

Любой неформальный лидер, образно говоря, «палка о двух концах». С точки зрения службы собственной безопасности интерес представляет лидер, находящийся в оппозиции, лидер, неудовлетворенный своим положением (уровнем заработной платы, занимаемой должностью, неуверенный в собственном будущем и т.д.).

Сейчас, когда большинство фирм, так или иначе, проводят «кризисную оптимизацию» (в основном это выражается в сокращениях численности персонала, урезании социального пакета и других непопулярных мерах), общая нервозность и неудовлетворенность наемных сотрудников повышается. В такой ситуации шансы на социальный взрыв в отдельно взятой фирме и протестные настроения в обществе в целом резко возрастают. И человек, который еще вчера спокойно терпел задержки заработной платы, завтра уже может выйти митинговать. В результате фирмы несут серьезные репутационные и материальные потери, которых можно было бы избежать, если бы вовремя были приняты меры в отношении системо-образующего ядра любого массового протестного действия — неформального лидера.

Наиболее опасен неформальный лидер, позиция которого резко противоречит политике руководства фирмы. Резкое неприятие руководящей позиции таким человеком может нанести деятельности организации серьезный материальный ущерб. В принципе для того, чтобы украсть то, что плохо лежит, или «слить» информацию конкурентам, не обязательно обладать лидерскими качествами. Но если намерение нанести ущерб фирме сопровождается организаторскими способностями и возможностью

подключить к делу других сотрудников, масштаб потерь может быть несоизмеримо выше.

Один из самых простых способов снижения влияния лидера — это нарушение имеющихся социальных связей при помощи простых административных мер (перевод в другое подразделение или на другую должность, перераспределение обязанностей, перевод его единомышленников в другие отделы — иными словами, любые меры, нарушающие сложившиеся взаимоотношения и затрудняющие неформальное общение).

Увольнение лидера (даже в тех ситуациях, когда это возможно с законодательной точки зрения) или «выдавливание» его из фирмы — сильнодействующее средство, которое может иметь серьезные последствия для организации.

### Глава 3

### ГРАМОТНЫЕ РЕШЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Начнем с эпитета: если вы заведете сторожевую собаку и пустите ее бегать по двору, то не будете ночью выходить на улицу и лаять на незнакомцев и непрошенных гостей. Это уже обязанность сторожевой собаки.

А теперь вернемся в офис вашей компании. Если вы нанимаете сотрудника на какую-либо должность, дайте ему соответствующие инструкции и позвольте ему действовать самостоятельно. Это простое правило и его не так уж трудно запомнить и соблюдать. Если вы наняли на работу начальника охраны объекта, то позвольте ему составлять график несения службы на объекте охраны, не вмешивайтесь в чужую работу. Вы можете указать верное направление, обеспечить человека необходимой техникой и специальными средствами и чему-то его научить, но не выполняйте за него его работу и не делайте ему постоянных замечаний.

Вы должны брать на должность умных и способных людей. Подробно обсудите с ними, что и почему они должны делать, а потом разрешите им выполнить свою работу. Пусть они сами разберутся как. Позвольте им попытаться что-то сделать самостоятельно, допустить ошибку и начать все с начала. Будьте для них источником сил и возможностей, а не надоедливой помехой. Время от времени проверяйте своего сотрудника. Проверяйте то, как продвигается проект, а не то, как работает человек. Вы можете оценить, как идут дела, по его просьбе или по завершении определенного этапа проекта.

Хороший руководитель должен понимать, что компания не будет развиваться, если он стремится сам принимать все решения. Хороший руководитель заставляет своих сотрудников принимать решения.

Также не позволяйте своим сотрудникам перекладывать на вас то, что входит в их круг обязанностей. Хороший руководитель должен знать, что способные сотрудники сами в состоянии правильно решить проблему. Они перекладывают на вас свои обязанности по нескольким причинам:

- не хотят допустить ошибку или пытаются увильнуть от ответственности;

- у них не хватает нужной информации;

- начальник настаивает на том, чтобы все решения принимал он сам.

Хороший руководитель должен понимать, что компания не будет развиваться, если он стремится сам принимать все решения. Что организация не будет прогрессировать, если подчиненные принимают решения необдуманно или решают все без его ведома.

Сотрудники небольших охранных организаций с численностью до 30 человек обычно очень заняты, так как они могут параллельно выполнять функции нескольких менеджеров, заниматься кадрами, составлять графики несения службы, закупать, выдавать ф/о сотрудникам охраны на объекты и многие другие задачи в организации. У них постоянно есть срочные, не терпящие промедления дела. И каждый, сознательно и неосознанно, стремится отложить на потом непривлекательную, тяжелую и сложную работу. Они помнят о срочном и забывают о важном. Одни целиком поглощены и перегружены тем, что считают приоритетным в данной ситуации, другие предпочитают откладывать дела в долгий ящик.

Простой пример из жизни одного из охранных подразделений, для всех руководителей. Летняя пора самая сложная, отпуска руководителей среднего звена, у охранников есть возможность подзаработать где-то «шабашкой», а выполнение функций охраны по договорам никто не снимал, это святое. Заказчик платит деньги, а деньги – это кровь в организме частного охранного подразделения.

В ЧОО на период летних отпусков, функции трех менеджеров выполняют два руководителя. Один из них убыл в командировку на два дня с целью заключения договора на охрану объектов, а оставшийся на месте руководитель через два дня выставляет охранников на объекте охраны, система охраны предусматривает выставление вооруженной охраны. Все шло по плану до того момента, пока на одном из охраняемых объектов у охранника не обострился аппендицит. А так как охранник нес службу с оружием, естественно с объекта в срочном порядке сняли больного охранника, на его смену заступил охранник не вооруженный из состава резерва, но за ним не было закреплено оружие, оружие сняли с поста и вернули в КХО. Менеджер по безопасности, занимавшийся этой проблемой, ушел весь в срочную задачу – снять, выставить, сдать оружие в КХО. Все верно, но на решение этой проблемы ушли почти сутки, на следующий день он должен доложить о готовности выставить новый объект. Она составляла 99 % готовность за двое суток до заступления на объект. Однако возникла проблема у охранника с аппендицитом, была произведена замена из состава резерва, готовившегося на новый объект, плюс все действия по передвижению оружия. Одним словом, было утеряно время о выставлении на объект вооруженной охраны, уведомлении органов внутренних дел, а «там где тонко, там и рвется». Первое число нового месяца, суббота, 1 мая, дни усиленного контроля за несением службы на объектах с вооруженной охраной. На объекте стоит новая охрана, приходит сотрудник лицензионно-разрешительной службы вместе с

участковым и очень удивляется, увидев вооруженного охранника, непонятно откуда взявшегося на этом объекте. Дальше вам можно не рассказывать, какие действия были произведены с частным охранным подразделением. Итог: директор предприятия получил предупреждение на ЧОО за нарушение «несвоевременного уведомления органа внутренних дел».

Люди сворачивают с верного курса, гонятся за двумя зайцами, не учитывают временные рамки, забывают об истинных целях или просто не делают того, что от них ждут другие по многим причинам.

Объявить о своем желании что-то сделать не означает выполнить задачу руководителя, это только начало. Независимо от энтузиазма и лучших намерений сотрудника, ожидания руководителя часто не сбываются. Хороший руководитель получает то, что он реально контролировал, а не то, чего он просто ждал от своих сотрудников.

Слушайте то, что говорят другие, каждый может поделиться своим ценным опытом. Возможно, он будет не таким, как ваш, у каждого есть свои идеи.

Ваше наблюдение не должно быть назойливым и раздражающим, и при этом не должно мешать людям делать свое дело. Не надо никому устраивать допросы, просто поинтересуйтесь, как дела с тем-то и тем-то? Это поможет вашему подчиненному понять, чему вы отдаете предпочтение. Так вы можете обратить внимание сотрудников на важные и срочные дела.

Осуществлять контроль над работой подчиненных не так легко как кажется, недостаточно просто послать записку или e-mail и ждать, когда что-то произойдет. Иногда нужно посещать кабинеты ответственного за кадры, за закрепление оружия, разговаривать там с подчиненными, решать проблемы по ходу их возникновения. Хотеть чего-то и получить то, что хочешь, это разные вещи. Как говорится: «Доверяй, но проверяй».

Я хочу отметить еще один аспект в общении с подчиненными. Слушайте то, что говорят другие, каждый может поделиться своим ценным опытом. Возможно, он будет не таким, как ваш, у каждого есть свои идеи. Мудрость – это привилегия не только образованных. Выслушать человека ничего не стоит, надо только найти для этого немного времени.

На встрече с сотрудником будьте внимательны, слушайте человека, который выступает с докладом, задавайте вопросы и слушайте ответы, не витайте в облаках, не читайте ничего, что непосредственно не относится к совещанию или встрече. Если вы невнимательны, ваши сотрудники это моментально обнаружат. Если руководитель невнимателен, они могут подумать, что их работа никому не нужна, начнут беспокоиться, что зря тратят ваше время, почувствуют себя ненужными и незначительными. Просто быть внимательным недостаточно, вы должны это доказать. Возьмите на заметку хорошие идеи, согласитесь что-нибудь сделать так, как предлагают ваши сотрудники и сделайте это. Не забывайте их благодарить. Поверьте, результат не заставит вас долго ждать.



Ваши сотрудники должны быть уверены, что могут свободно сказать вам то, что вы должны знать, а не то, что вы хотите услышать. Принцип хорошего руководителя – никогда не позволяйте мне делать ошибки! Это относится к сотрудникам, партнерам и советникам. Сотрудники не могут позволить своему начальнику встретиться с клиентом или подписать договор с заказчиком без помощи с их стороны. Руководитель не может пойти на переговоры неподготовленным, разработать стратегию без каких-либо данных или принять решение, не учтя все известные обстоятельства. Если у начальника пятно на пиджаке, кто-то должен ему это сказать. Если он неправильно произносит имя какого-нибудь важного человека, кто-то должен написать ему транскрипцию. Если руководитель собирается отправить кому-то недопустимо язвительное письмо, сотрудник, отвечающий за этот проект должен вмешаться. Хорошему руководителю необходимо быть уверенным, что это понимают все его работники, что если у руководителя компании хорошо идут дела, то весьма вероятно, что у его сотрудников они тоже пойдут хорошо.

Одно из достоинств хорошего руководителя – это способность научить своих подчиненных самостоятельно принимать решения и быть уверенным в себе. Хороший руководитель не боится, не знать всего на свете или не знать какого-нибудь факта. Он не всезнайка. Руководитель охранного подразделения никогда не будет соревноваться с сотрудником отдела инкассации в выполнении специфических физических упражнений для инкассаторов. Потому как в это подразделение подбираются специалисты, и никто кроме них не знает свое дело лучше. Хороший руководитель понимает, что способные руководители знают свое дело, мотивировать их делать свою работу наилучшим образом порой также просто, как задать простой вопрос. Одному моему знакомому, ныне руководителю преуспевающего холдинга по безопасности, повезло начать работать в охранным бизнесе с авторитетным руководителем в охране. Он пришел работать после службы в вооруженных силах, и, казалось бы, все знал, но быть командиром батальона в войсках и руководить 150 охранниками – это оказалось не одно и то же. Они проработали вместе десять лет, пять последних лет он учил его, как быть президентом большого холдинга. При этом никогда не говорил, как и что нужно делать, как решать ту или иную задачу, какие решения принимать. Даже когда он его спрашивал, начальник не отвечал прямо, что нужно делать. Вместо этого он позволял своему подчиненному принимать ответственные решения, рисковать, совершать ошибки, учиться на этих ошибках, оценивать перспективы и мучиться из-за непростого выбора. Начальник умел превосходно слушать, всегда был рядом и обо всем знал. В конце каждой недели, после обсуждения стратегии, составления плана и отсчетов о выполненной работе, начальник преподносил своему подчиненному один и тот же подарок – урок, не имеющий цены. После обсуждения какого-либо вопроса, подчиненный обычно спрашивал совета, ответ был как всегда: «Я не знаю, а вы что думаете?»

Сильный стрелок не стреляет наугад, а сильный руководитель не говорит наугад. Следите за тем, что вы говорите, следите за тем, как вы это говорите.

Когда уверенный в себе начальник говорит: «Я не знаю», - обычный смысл этой фразы меняется. Она дает другим людям импульс подумать. «Я не знаю», - это признание за другим права на собственную точку зрения и поощрение способности анализировать ситуацию. Эта фраза позволяет людям, экспертам в этой области, продемонстрировать свои знания. «Я не знаю, а вы что думаете?», - эти слова побуждают сотрудников высказывать руководителю свое мнение. Это называется управление людьми.

Меткий стрелок не стреляет наугад, он может промахнуться. Хороший стрелок знает, что небрежный выстрел может принести неумышленный вред. Он спокойно целится и держит себя в руках. Плохой стрелок стреляет наугад и нервничает. Меткий стрелок знает, что небрежный выстрел может убить его самого, плохой стрелок узнает об этом слишком поздно.

Сильный стрелок не стреляет наугад, а сильный руководитель не говорит наугад. Следите за тем, что вы говорите, следите за тем, как вы это говорите. Ваши слова многое значат, поэтому подумайте, прежде чем что-то сказать. На предприятии подчиненные зависят от руководителя ЧОП (ЧОО) во все: он платит им заработную плату, направляет их деятельность, предоставляет информацию, обеспечивает законность их деятельности, отношение окружающих, защищает их и продвигает вперед по служебной лестнице. Следовательно, сотрудники внимательно слушают своего руководителя. (К сожалению, подчиненные обычно слушают своего руководителя внимательнее, чем начальник своих подчиненных). Не разговаривайте об одном сотруднике с другим, равным или близким ему по должности, не унижайте начальника охраны объекта перед подчиненными. Не критикуйте клиента, вы измените отношение к нему у своих сотрудников. Ему будут придавать меньшее значение, станут меньше уважать или просто плохо относиться. А потеря клиента негативно влияет на руководителя, компанию и ее сотрудников.

В любой организации существует неформальная, но работающая без перебоев «система внутренней коммуникации». И эта система всегда начинает работать с неблагоприятного замечания руководителя в адрес подчиненного. Хороший руководитель должен все тщательно продумывать, прежде чем сделать замечание.

Критика не есть критиканство. Справедливая критика его сторонится, критика в организации должна быть уместной, поэтому воспринимайте ее спокойно. Сделайте так, чтобы люди не боялись высказывать свое мнение. Заключите соглашение о критике.

Многим руководителям трудно делать замечания по какому-нибудь важному вопросу своему подчиненному. Зачастую, люди избегают критики, потому что она неприятна, может ранить чьи-то чувства, чревата негативными последствиями. Некоторые из-за нее боятся затеять ссору. Но вы не будете управлять предприятием эффективно, избегая делать сотрудникам замечания,

например, по поводу их неприемлемого поведения. Не делать замечаний, медлить, сомневаться, ждать, когда что-нибудь изменится по милости Господа, далеко не значит решать проблему. Неправильное поведение работника надоедает и раздражает, проблема растет до тех пор, пока не станет слишком поздно. И тогда его придется уволить. Поэтому критика все равно неизбежна.

А если уж она неизбежна, то замечания лучше начать делать раньше, проявляя при этом минимум раздражения, чем позже, пытаясь сохранить сотрудника. Сделайте так, чтобы ваши подчиненные легко воспринимали критику в свой адрес. С каждым новым сотрудником проще это оговорить при приеме на работу.

Вы можете стать удачливым, можете увеличить свои шансы на победу и повлиять на исход дела, превратить в победу даже абсолютно проигрышную ситуацию, практически поражение.

Быть удачливым – не значит выиграть в лотерею. Удача – это результат размышлений, поиска, подготовки, умения слушать и использовать свои шансы. Главное, не бросать начатое, нужно пробовать снова и снова: провести еще одну встречу с клиентом, отвечать на телефонные звонки в пятницу вечером после рабочего дня, провести еще одно совещание с сотрудниками, участвующими в новом проекте, придумать новую уступку заказчику, чтобы он остановился на вашем предложении. Быть удачливым – значит что-то делать. Не рассуждать о работе, а взять в руки лопату и начать копать; найти ручку и наконец-то подготовить совершенно новый продукт для нашего заказчика или купить книгу о мастерстве обольщения заказчика и выиграть тендер. Быть удачливым – значит использовать свой шанс на успех и предоставить своим подчиненным шанс сделать тоже самое. Быть удачливым – это нормально. Кого заботит то, как вы выиграли или пришли к успеху? Многочисленные интервью с людьми, добившимися успеха, в какой бы области они не работали, всегда крутятся вокруг одной и той же темы – удача. Большинство их, особенно руководители, считают, что своими достижениями они обязаны везению, что все свершилось по милости Бога или кого-нибудь еще. Хороший руководитель – скромный, благодарный и удачливый человек. Эти черты характера будут привлекать к вам других хороших людей. А они, в свою очередь, будут снова и снова обеспечивать вам удачу.

Простой и недорогой механизм. Отдавайте 90 % своего времени лучшим сотрудникам. Успех предприятия на 70-80 % зависит от людей, число которых не превышает 10-20 %, поэтому 60 % вашего времени должно уходить на работу с этими сотрудниками: на обучение, руководство и контроль. Примерно 30 % времени уделяйте перспективным кадрам, а оставшиеся – сотрудникам категории С и Д. Это означает, что если вы собираетесь тратить 40 часов в месяц на планирование, работу, тренировку и руководство подчиненными, то 24 часа вы должны уделить лучшим из них, 12 – перспективным и всего 4 – отстающим.

Хороший руководитель понимает эту несложную арифметику, но, к сожалению, таких немного. В основном они уделяют время проблемным работникам, их тянет к ним, словно мотылька на огонь. Руководители

вкладывают большую часть своего времени в подчиненных, которые работают с небольшой отдачей и не окупают затраченного на них времени. А тем сотрудникам, которые приносят компании большую часть прибыли, часто уделяется недостаточно времени. Не верьте мифу, что лучший работник хочет работать самостоятельно. Он может быть независимым, может быть ярким индивидуалистом, ему может нравиться делать все по-своему, но все же хочется, чтобы начальник принимал участие в его работе.

Он может подкинуть руководителю новую идею или сам подчерпнуть от него новую информацию и с ее помощью закончить дело. Лучший из лучших может стать еще лучше, если начальник будет уделять ему внимание, и выйдет на еще более высокий уровень. Хороший руководитель наблюдает за этим сотрудником и пытается научить других перспективных сотрудников его методами работы. Те четыре часа, которые руководитель уделяет отстающим подчиненным, должно уходить на наблюдение, опрос, выслушивание предложений, проверку выполненной работы, обучение, а также на поиск более талантливых кандидатов на их место. Если обучение, тренировки и предупреждения не помогут им сделать свою работу лучше, руководитель должен их немедленно уволить и освободить место для более перспективных сотрудников. Если бы вы вкладывали деньги в акции, и у вас была бы возможность вложить их в акции активно развивающейся компании с высокой долей отдачи или в акции компании, превышающей в застое, чтобы вы выбрали? Используйте тот же принцип, уделяя время своим подчиненным. В конце этого раздела, я хотел остановиться на энергетике руководителя. Никогда не показывайте того, что вы устали, не выглядите уставшим, не рассказывайте другим, какая у вас тяжелая работа, как вы устали, их это не интересует. Не говорите подчиненным, какой у вас изматывающий график деловых встреч, как вы выбились из сил. Подчиненным нужен энергичный, бодрый, всюду успевающий руководитель.

Будьте энергичным, веселым, всегда ко всему готовым, активным. Ваша энергия рождается у вас в душе. Будьте энергичным, а если заболели, найдите энергичного доктора, не говорите подчиненным о своей болезни, они не хотят этого знать. Люди хотят работать с руководителем, сильным духом и телом, а не больным и уставшим.

Энергия заряжает, энергичный руководитель заряжает энергией всю организацию. А энергичная организация всегда побеждает организацию, которая впала в летаргический сон. Деятельный руководитель всегда победит изнуренного коллегу. Не уставайте, усталость говорит о том, что вам пора на пенсию.

Первоклассный руководитель вселяет в людей энтузиазм. Он заставляет людей поверить в себя, в то, что они особенные, не такие как все.

## Глава 4

### МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ

Бизнесом в России заниматься далеко не просто, необходимо постоянно решать по пятьдесят вопросов в день, и вопрос самочувствия сотрудников в компании часто уходит на второй, третий, а то и двадцать третий план. В процессе подготовки к данному курсу, я изучил большое количество программ, посетил ряд курсов и семинаров по управленческому вопросу. Отмечу, что начинаешь разбираться, какие реально работают управленческие процедуры только когда применишь их в своем бизнесе, только когда вы сможете понять, какие инструменты можно использовать в своей компании и о каких бизнес-процессах нужно думать.

«Наш большой недостаток в том, что мы слишком быстро опускаем руки. Наиболее верный путь к успеху – всё время пробовать ещё один раз» (Томас Эдисон).

Слова американского изобретателя и предпринимателя Томаса Эдисона четко дают определение нашей общей проблемы в ведении бизнеса, в работе сотрудника, дают определение пути к успеху.

Человеческий фактор был и остается загадкой, и нам с вами шаг за шагом предстоит ее разгадывать. Человеческий фактор – это вечная боль и вечные вопросы руководителя, которые не теряют актуальности.

- Что делать, если сотрудники потеряли вкус к работе? Беспричинно пассивны? Не хотят развиваться? Работают от звонка до звонка, не включаясь ни умом, ни сердцем? –

- Как быть с тем, что человек рано или поздно привыкает к любым «пряткам и кнутам» и они перестают действовать? –

Впрочем, человеческий фактор – не только страшный сон руководителя. Это огромный, мощнейший потенциал, который чаще всего очень слабо используется. В наших с вами силах увеличить его коэффициент полезного действия на сто процентов.

- как повысить потенциал каждого сотрудника?
- как мобилизовать на работу с большей отдачей?
- как «зажечь глаза» и «вырастить крылья» у сотрудников?
- наконец, как через раскрытый потенциал персонала увеличить бизнес-результаты?

Я не навязываю свою точку зрения, хотя точно знаю, что мотивация – ключ ко всему, и прежде всего к мощному росту бизнеса. Я попытаюсь наглядно и на примерах это изложить в нашей беседе.

Вместе с тем мотивация похожа на цветок, который требует повседневного ухода и чахнет, стоит только о нем забыть. Чтобы максимально использовать потенциал ваших сотрудников, необходимы постоянные моральные, интеллектуальные, материальные инвестиции. Во многих компаниях критерии оценки персонала сводятся к формуле – хорошо выполняет требования начальства, а процедуры оценки включают хорошо если квартальные собрания, а в основном только годовые, где кому-то выделяются премии, начисленные непонятно из каких соображений. В таких организациях сотрудники почти не знают, что такое хорошо сделанная работа, наиболее ярким примером является высказывание одного из соискателей

должности начальника охраны объектов: «Вся моя работа состояла в том, чтобы прибыть в офис на работу к 9:30 и уйти обратно в 18:00, сидел и тупел изо дня в день». До этого он работал в государственной структуре, два с половиной года, тупел на работе до тех пор, пока не сократили должность. Отсутствие четких, понятных, реалистичных критериев оценки работы приводит к целому букету демотивирующих симптомов, начиная с низкой производительности и заканчивая апатией и депрессивными расстройствами. Однако все резко меняется, когда такие критерии возникают, мы часто становимся свидетелями волшебного превращения «лентяев и тунеядцев» в заинтересованных и целеустремленных людей, для которых:

- собственная хорошо выполненная работа является своего рода «продуктом», который должен соответствовать нескольким критериям. Это концентрирует внимание на наиболее важных показателях, например, качественно, оперативно и без ошибок обрабатывать определенное количество документов;

- работа по производству «маленького продукта» другим членом коллектива очень важна, потому что без нее невозможно произвести «большой продукт»;

- работа может занимать меньше времени. Ведь критерии оценки связаны с результатами, которых надо достичь, а не времени, проведенном в офисе. У себя в компании, сотруднику, уходящему в отпуск (юристу, кадровику, сотруднику тендерного отдела), а в структурных подразделениях, я думаю, также поступают и с начальниками охраны объектов, я высказываю просьбу, если у нас возникает вопрос и без ваших знаний мы не сможем обойтись, как с вами связаться. Поверьте, если вы даже и не обратитесь к вашему сотруднику в отпуске, то вы повысите его самооценку, а если обратитесь, то ему же покажете, что проблемы можно решать и находясь далеко от офиса, для него это важно;

- оценка со стороны непосредственно руководителя становится честной и справедливой. А ругательство про «лентяев и тунеядцев» заменяются обоснованной критикой и конструктивным обсуждением необходимых улучшений;

- хорошо выполненная работа приводит к повышению зарплаты, карьерному росту, свободному графику, да пусть хотя бы раньше отпустить с работы сотрудника, а он успеет сходить в фитнес-клуб;

Внедрение стройной системы оценки внутри компании – необходимое условие для процветания и развития бизнеса.

В настоящее время в России достаточно широкое распространение получила технология оценки работы на основе ключевого показателя эффективности, она является составной частью системы сбалансированных показателей. Многие модели управления содержат идею о том, что критерии оценки деятельности каждого сотрудника должны быть связаны с целями организации и с результатами, которых она хочет добиться. Поэтому с практической точки зрения не очень важно, как именно мы будем называть критерии оценки: показателями эффективности, параметрами контроля, ключевыми индикаторами или используя другие термины. Важно, чтобы эти

ориентиры существовали и работали в компании. И особенно важно, чтобы на них базировалась система материального и нематериального стимулирование персонала.

Рассмотрим причины необходимости четких критериев оценки:

1. Организация – искусственная система, в которой не заложен движок развития. Движком, мотором и сердцем организации становятся цели, находящиеся за пределами компании. Но как сделать так, чтобы множество людей, занимающихся совершенно разноплановой деятельностью, имеющих разный опыт, квалификацию и уровень влияния, двигалось в направлении поставленных целей? Именно критерии оценки играют связующую роль между целями организации и приоритетами в деятельности каждого сотрудника. В таком случае амбициозный движок для всей компании становится амбициозным движком и для каждого конкретного специалиста.

2. Любая организация способна выжить, только если создает конкурентоспособный продукт. Поэтому деятельность персонала должна быть организована таким образом, чтобы компания могла максимально эффективно создать качественный продукт для рынка, в нашем случае услуга охраны, вот наш продукт на нашем рынке. Для этого необходимо соединить в один общий рисунок работу совершенно разных специалистов. Различная специализация требует различных критериев оценки.

Чем крупнее организация, тем большая специализация требуется от различных подразделений, и тем в большей степени управляющим необходима система критериев, максимально описывающих разные виды «маленьких продуктов». В противном случае сотрудники начинают руководствоваться собственными оценками о том, из чего должна состоять их работа. Соответственно и результаты такой работы оставляют желать лучшего.

3. В соответствии с законом мотивации, человека больше всего стимулирует близкая, достижимая цель. Поэтому, используя критерии оценки для промежуточных операций, действий и задач, руководители помогают специалисту двигаться в правильном направлении. Если же руководитель вводит промежуточные показатели – к примеру, для сотрудника тендерного отдела охранной организации: количество телефонных звонков, количество встреч, качество переговоров с клиентами, - то приходится оторваться от монитора, сделать нужное количество звонков, потом подготовиться к переговорам, потом посмотреть дополнительную информацию о клиенте, потом подготовить презентацию. А через некоторое время оказывается, что план по объему заключенных договоров выполняется сам собой.

Секрет мотивации прост – идти до ближайшего колышка легче, чем до столба, еле видимого за горизонтом.

4. Важным мотивационным фактором является ощущение справедливости. Сколько раз вам доводилось слышать: «Я абсолютно завален работой, надо мной висят еще три нерешенных вопроса, а соседний отдел ни за что не отвечает»? Перекосы в нагрузках и отношениях часто возникают именно из-за отсутствия продуманных критериев оценки. Поразительно, но иногда руководители ориентируются только на одну, совершенно

субъективную шкалу: плохой работник – хороший работник. Четкая система оценки все ставит на свои места, при введении справедливых критериев, подчиненные начинают работать с утроенным энтузиазмом, ведь его усилия наконец-то стали заметны. Таким образом, еще один секрет мотивации заключается в создании более справедливой системы контроля.

Критерии оценки работы генерального директора за месяц в Объединении «Глобал-Безопасность»:

1. Сколько договоров на охрану подписано и выставлена охрана на объектах, договора были заключены в процессе выигранного тендера, ведения переговоров лично либо через своих подчиненных, договора продленные.
2. Сколько раз участвовали в тендерах, сколько раз проиграли тендеры, причина проигрыша.
3. Сколько личного состава задействовано на постах, сколько вооруженных постов.
4. Сколько разовых услуг на основе договоров выполнено, инкассация, охрана и сопровождение грузов, консультативные услуги.
5. Валовой доход за месяц, сумма учитывается по приходу на счет предприятия.
6. Проверочные мероприятия со стороны контролирующих органов по предприятию закончились с замечаниями, по которым вынесен административный штраф (проверка КХО, проверка объектов охраны и другие законные проверки).
7. Сколько нарушений выявлено на объектах охраны заказчиком, какие меры воздействия на исполнителя предприняты.
8. Сколько нарушений выявлено службой оперативных дежурных, проведенные мероприятия по недопущению повторения этих нарушений.
9. Соблюдены ли сроки подачи отчетности в контролирующие органы, подачи документов на продление всех видов лицензий, установлена ли обратная связь с сотрудниками, у которых в работе наши документы.

|                                                  |                                                              |                                                  |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Организация                                      | Количество выигранных тендеров                               | Количество тендеров по объектам охраны           |
| на которых мы выполняли договорные обязательства | Количество тендеров в которых принимали участие              | Количество площадок на которых принимали участие |
| подачей документов                               | Деловая репутация                                            | Кадры                                            |
|                                                  | Количество тендеров по которым опоздали с подачей документов |                                                  |



Глобал-Безопасность+  
 Союз М  
 Глобал Плюс  
 Глобал-Союз  
 Глобальная Безопасность  
 ВСЕГО:

Рис.1.Критерии оценки работы тендерного отдела за месяц в Объединении «Глобал- Безопасность».

Универсальный мотиватор – денежное вознаграждение – работает только в случае, если он базируется на справедливой и сбалансированной оценке работы персонала. Бесполезно искать секретные формулы заработной платы, постоянно выдавать премии или безбожно штрафовать за каждое нарушение. Если нет продуманной системы критериев эффективности, все эти действия будут лишь демотивировать людей. Так как же использовать мотивирующую силу оценки, необходимо создать у сотрудников мотивацию к изменениям.

Во-первых, вам как руководителям, придется потратить часть своего времени на разработку и анализ критериев оценки, о которых вы раньше не задумывались. Такая деятельность может потребовать определенной перестройки работы всех ваших сотрудников.

Во-вторых, вам придется иметь дело с сопротивлением персонала. Почему? Казалось бы, понятные и четкие критерии оценки работы – это как раз то, чего хочет каждый специалист. Однако, с увеличением прозрачности в оценке работы теряется возможность «мутить воду»: создавать видимость работы, имитировать загруженность и т.д. Если часть сотрудников привыкла этим пользоваться, то внедрение критериев оценки будет рассматриваться ими как серьезная угроза собственной безопасности.

Необходимо правильно поставить цели. Мы уже говорили, что цели являются движком развития для всей организации. Нет движка у компании – нет драйва и у отдельного сотрудника.

Мотивирующие цели должны подчиняться нескольким закономерностям.

- Цели разрабатываются для каждого сотрудника с помощью метода каскадирования. Сначала задаются цели всей организации (по сути, они являются целями первого лица компании), потом они распределяются по направлениям, например для руководителя отдела, руководителя юридического отдела, руководителя службы вооружения и лицензирования. Далее в подразделениях формируются цели для подчиненных менеджеров, бухгалтеров, тендеровиков и т.д. Таким образом, если бухгалтер Людмила Михайловна, заместитель по вооружению Александр Викторович и другие сотрудники подразделений, каждый день выполняют поставленные цели, они каждый день двигают организацию в верном направлении.

- Цели разрабатываются сверху вниз, а никак не наоборот. Поэтому сразу вычеркиваем ситуацию, когда генеральный директор ждет от

руководителей своих подразделений или от простых специалистов инициативы снизу: «Они такие пассивные, ничего не предлагают». Задача правильно поставить цели полностью лежит на плечах руководителя, и не надо спихивать эту ответственность на подчиненных – им и так есть чем заняться.

- Цели должны быть ориентированы на результат. Это очень важно! Вся деятельность компании предназначена для предоставления качественного, нужного потребителям, продукта, за который они заплатят деньги (это результат). И мы хотим, чтобы наши сотрудники были мотивированны и активны. Но на что должна быть направлена активность? Конечно же, на результат.

И не имеет значения, стратегический он (выйти на новый рынок охранных услуг, взять под охрану все медицинские учреждения региона – для директора охранной организации) или операционно-тактический (100% комплектование сотрудниками охраны всех объектов охраны – для начальника охраны объекта).

## Рис.2. Разработка мотивирующих целей методом каскадирования

Именно из-за отсутствия направления на результат не работают, то есть не имеют мотивационной силы, всевозможные должностные инструкции, избыточные формулировки: «готовить отчеты», «соблюдать стандарты», «принимать решения», можно хоть все свое рабочее время организовывать, соблюдать, проводить и усиливать, но если руководитель не требует конкретного результата, то никто особенно и не будет стремиться его предоставить. Поэтому глаголы в формулировке целей по возможности надо заменить существительными: «вывод на новый рынок услуг охраны», «количество новых клиентов», «количество договоров», «качество общения с клиентом».

Если мы правильно каскадировали цели всей компании до целей каждого сотрудника (см. Рис.2), причем сформулировали их как результат, а не как процесс, то некоторые из этих целей становятся критериями, позволяющими оценить работу сотрудников того или иного подразделения.

- Цели должны быть измеримыми, иначе они плохо мотивируют. Понятно, как это сделать, когда речь заходит о количественных показателях. А как быть с качественными?

Степень достижения любых качественных целей также можно измерить, если присвоить им баллы. Чтобы поддержать мотивацию, руководителю придется составить небольшой тест, из которого будет ясно, каким образом можно набрать нужное количество баллов.

Предвижу разочарование: «Это еще и тесты надо будет составлять? И так работы полным-полно, работали без них и дальше будем работать». Да, тесты составлять придется. Во-первых, мы уже с вами говорили, что жизнь руководителя при введении критериев оценки усложнится. Во-вторых, здесь важно решить, что лучше – один раз потратить время на составление понятного теста, или потом регулярно тратить время и нервы всех

сотрудников на исправление «косяков», возникающих из-за плохой подготовки специалистов.

Иногда критерии оценки для сотрудников подразделения автоматически следуют из поставленных целей, но в ряде случаев должны быть добавлены с учетом специфики деятельности конкретного подразделения. Чтобы понять, по каким критериям оценивать работу специалистов, надо посмотреть на деятельность подразделения с точки зрения «маленького продукта», который оно должно производить (мы помним, что качественные «маленькие продукты» являются составной частью «большого продукта» всей компании).

Как обычно, в книгах все выглядит легко и просто. Однако, на практике добиться этой обманчивой простоты можно, только детально проработав различные варианты. Чтобы создать действующую модель, порой нужно адаптировать имеющиеся подходы или «скрестить» несколько теорий. Вы все пришли в охранный бизнес, чтобы достичь высот в этом направлении бизнеса. Поверьте, на багаже знаний и умений, который вы получили в институтах, военных училищах, академиях достичь этого невозможно. Берите для себя цель - через два года стать лидером охранных услуг в вашем регионе, районе. Ваши амбиции поддержит ваш коллектив, они всегда благодарны лидеру, который смотрит вдаль за горизонт, а не оглядывается и скучает о прожитой хорошей жизни. Будьте компетентным специалистом в своей отрасли, нет тех знаний, которые не нужно обновлять.

Выводы:

1. Чтобы критерии оценки действительно бодрили, шевелили, направляли и вдохновляли сотрудников, они должны быть связаны с целями компании (которые, в свою очередь, должны базироваться на ценностях компании). Цели компании являются движком для всей организации.

2. Критерии оценки должны соответствовать специфике вашего бизнеса и специфике деятельности каждого подразделения. При выборе критериев за основу можно взять ту теоретическую модель, которая покажется вам наиболее работоспособной. В любом случае, теоретические наработки или типовые решения придется менять под свою специфику.

3. Критерии оценки должны быть измеримы, иначе никакие процессы невозможно будет контролировать.

4. В компании должны существовать процедуры, позволяющие каждому сотруднику получать обратную связь в соответствии с выбранными критериями оценки. Такую процедуру можно проводить раз в год или намного чаще, раз в квартал, раз в месяц. Важно, чтобы она проводилась.

5. Вы лично, как руководитель, должны действительно стремиться к более эффективной деятельности. Ведь система критериев оценки, внедренная в компании, делает прозрачной работу не только сотрудников, но и руководителей.

Корпоративные стандарты – это принципы, правила, регламенты и технологии, регулирующие деятельность компании.

Как отсутствие стандартов влияет на мотивацию персонала?

1) Снижается эффективность работы всей компании.

Отсутствие хотя бы минимальной стандартизации процессов резко повышает временные, финансовые и организационные ресурсы, необходимые для достижения поставленных целей. Это увеличивает издержки компании и ухудшает продукт, который она предлагает рынку, что в свою очередь, приводит к двум тяжелейшим последствиям: оттоку клиентов и снижению мотивации.

2) Появляется дополнительная, непродуктивная нагрузка на сотрудников. Организации с плохо отстроенными бизнес-процессами похожи на сумасшедший дом: все бегают, все в мыле, а какой-нибудь пустяшный вопрос решается несколько дней. При этом все устали и все недовольны. Почему? Увеличивается уровень стресса, снижается удовольствие от хорошо выполненной работы – уменьшается мотивирующий фактор.

3) Отсутствие стандартизации привычных процессов, процедур часто мешают развитию новых проектов в компании. О каком развитии можно думать, когда стол завален документами, телефон разрывается, а коллеги вокруг постоянно чего-то требуют. В такой обстановке невозможно работать над новыми проектами, соответственно падает качество предоставляемых услуг, клиент уходит от нас.

Чтобы стандарты усиливали мотивацию, работоспособность и производительность персонала, необходимо учитывать несколько правил:

1. Стандарты должны соответствовать специфике работы компании, ее целям и задачам, урону развития, корпоративной культуре. Эта закономерность делает невозможным простой «перенос» кем-то другим написанных правил, инструкций, норм, пусть даже очень хороших, пусть даже взятых у самых передовых предприятий, все равно они работать не будут. Все должно быть связано с реальной деятельностью, пусть пока даже не самой выдающейся компании.

2. Стандарт должен соответствовать продукту, в нашем случае повторяюсь, охранной услуге, которую мы продвигаем на рынке. Однако, воплощение стандартов в реальность стоит денег и увеличивает временные, финансовые и трудовые затраты. Прежде чем внедрять такие стандарты в повседневную работу, важно понять, насколько они соответствуют позиционированию компании и насколько наши клиенты готовы оплачивать данную услугу. Если мы предлагаем охрану без оружия, возможно без специальных средств (что лично я никогда не приветствую, охрана должна оставаться охраной), охрана с облегченным графиком несения службы, то нашим конкурентным преимуществом является низкая цена, стандарты тоже соответствующие.

Если же мы предлагаем охрану объекта путем выставления вооруженной охраны, с круглосуточным режимом работы мобильной группы в интересах заказчика, личный состав подобран по требованиям заказчика и

согласован посписочно с заказчиком. Если мы предлагаем лучший товар своей категории – важным будет соблюдение стандартов по максимуму, если мы предлагаем статусный товар – важными будут действия сотрудников, направленные на создание индивидуального предложения.

3. Стандарты должны опираться на понимание того, какой продукт производит каждое подразделение вашего предприятия. Этот подход часто помогает избавиться от лишних подразделений или качественно перестроить их работу. Если отсутствует четкое понимание того, чем конкретно должен заниматься каждый отдел (подразделение) – стандартизацию использовать невозможно.

4. Стандарты должны быть максимально четко изложены в терминах действий и конкретных фразах. Если речь идет о стандартах документооборота, то нетрудно описать, какие формы, когда и как должны заполняться. Но иногда стандарты касаются человеческого фактора (а к ним относятся и стандарты общения, взаимодействия с клиентом, и стандарты контроля, и принятия решения, и стандарты управления), задача многократно усложняется. Сложность заключается в том, что за расплывчатыми формулировками «надо быть умным, добрым, сильным» каждый видит свои конкретные действия и конкретные фразы.

5. Чтобы стандарты работали, а не пылились в темном шкафу, лучше создавать их вместе с теми, кто их же потом и должен выполнять (за исключением стандартов, исполнения которых требуют сторонние организации). Это дает две выгоды. Во-первых, стандарты наполняются «земной» конкретикой. Кто лучше всего знает, как делать свою работу хорошо? Конечно, сам специалист. Во-вторых, изменения всегда вызывают сопротивление. Особенно оно велико при внедрении стандартов, ведь теперь от коллектива постоянно будут ожидать более высокого уровня работы. О, ужас! Но ужас уменьшается, когда сами сотрудники придумывают правила, согласовывают, уточняют, отбирают критерии оценки, подписывают принятые документы и регламенты.

6. Конечно, выполнение стандартов должно быть накрепко соединено с обучением. А то написать-то можно все что угодно, но если непонятно, как эти стандарты выполнять, то общее мнение коллектива будет таким: «Все это не работает»!

## Глава 6

### УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

«То, что кто-то достиг богатства, показывает, что и другие тоже могут разбогатеть» (Авраам Линкольн).

Управление финансами важно для любого бизнеса, но значение его для бизнеса в сфере охранных услуг невозможно переоценить. Я очень мало слышал примеров о том, что в частной охранной организации в числе первых сотрудников, на работу был принят финансовый директор, иногда и главный

бухгалтер в предприятии появляется не в первый год работы. Когда вы создавали предприятие, скорее всего вы уже имели 1-2-х перспективных клиента-заказчика вашей услуги, и, наверное, представляли блистательные перспективы и головокружительный рост вашего бизнеса. Но лишь реальная картинка доходов и расходов, прибылей и убытков бизнеса показывает, насколько ваши планы воплощаются в жизнь. Вообще, руководители и собственники бизнеса крайне склонны к самообману. Многие из них любят приукрашивать действительность и изображать положение дел в своей компании значительно лучше, чем оно есть на самом деле. Только сухой язык цифр в бухгалтерской отчётности отражает истинную реальность.

Рассмотрим, на каких финансовых показателях в первую очередь необходимо сосредоточиться руководителю охранной организации.

\*Прежде всего, следует выяснить, какие у вашего предприятия ожидаются ежемесячные постоянные затраты. Сюда будут относиться: аренда офиса, оплата мобильной связи, оплата охраны и техническое обслуживание средств охраны КХО (если она присутствует), оклады сотрудников административного аппарата и другое. Все эти затраты необходимо нести даже в том случае, если вы не заключили ни одного договора на охрану. Предположим, что после подсчета затрат, ваша цифра составила 250 тысяч рублей, это ситуация начального этапа развития бизнеса, мы говорили о том моменте, когда уже предприятие открыто, учредительский взнос (уставной капитал) внесен. Если не разработать финансовую политику предприятия (финансовый менеджмент), ваше предприятие вряд ли сможет развиваться до более серьезного уровня.

\*Следующее, что необходимо рассчитать, - точка безубыточности бизнеса (она же будет точкой ватерлинии).

Для этого необходимо понять, какая часть платежей, получаемых от выполненных услуг охраны, уходит переменные затраты. Допустим, вы просчитали, что при наличии 3-х договоров на охрану, 80% полученных средств уходит на оплату заработной платы сотрудников охраны на объектах охраны и различные переменные затраты. Оставшиеся 20 % идут на формирование валовой прибыли предприятия. Вы догадываетесь, для этого не нужно иметь высшее финансовое образование, бизнес достигает точки безубыточности при таком обороте, когда размер валовой прибыли за месяц равен размеру ежемесячных постоянных затрат, в этом случае чистая прибыль равна нулю. Другими словами, бизнес не приносит ни прибыли, ни убытков, т.е. создали рабочие места, платите заработную плату сотрудникам, но сам собственник не получает дохода от своего бизнеса. Вы должны чётко для себя определить, точку безубыточности, если же оборот будет выше, бизнес станет приносить прибыль.

\*Ваши подчинённые (сотрудники) должны знать финансовое положение предприятия, для этого есть сильный инструмент оперативного финансового управления, при заключении договоров на охрану, есть цена,

ниже которой заключать договора нет смысла. У себя в предприятиях, я ввёл в практику, руководитель даёт перспективную финансовую оценку заключаемого договора, по результатам которой принимается решение, по какой цене будет заключен договор.

(Схема №1-4).

Схема №1.

Схема №2.

#### ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ РАСЧЕТ

финансовой составляющей принятых под охрану объекта  
ООО "ВОСТОК"

№2616 от 26 августа 2016 года

ООО ЧОП "Союз-М"

|                                    |                            |
|------------------------------------|----------------------------|
| Стоимость всего контракта          | 9 600 000,00               |
| Стоимость услуг за месяц           | 800 000,00                 |
| Стоимость одного охранника в месяц | 100 000,00                 |
| Срок договора                      | до 31.08.2017 (12 месяцев) |
| Наличие вооружения, спецсредств    | нет                        |
| Количество постов/охранников       | 3 поста 8 охранников       |
| Зарплата охранников в сутки        | 1800- 7 чел, 2000 - 1 чел  |
| Оплата начальника охраны           | нет                        |
| Фонд оплаты труда                  | 445 300,00                 |
| НАЛОГИ ВСЕГО:                      | 256 514,50                 |
| в т.ч. Страховые взносы 30,2 %     | 134 480,60                 |
| НДС 18 %                           | 122 033,90                 |
| Расходы                            | 6 500,00                   |
| Прибыль                            | 91 685,50                  |

Есть, конечно, и другие финансовые параметры бизнеса, которые периодически необходимо отслеживать. В их числе – размер оборота и, что важнее процент прибыли на одного сотрудника охраны на объекте охраны. Оборот сам по себе не так уж важен. Значение имеет только общая картина: оборот, затраты и результат прибыли по этому объекту, сколько прибыли даёт сотрудник охраны на этом объекте.

Схема №3.

#### КОММЕРЧЕСКОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

по оказанию охранных услуг работниками ООО ЧОП «Союз М»

ООО ЧОП «Союз М» основано в году. Лицензия № выдана ГУВД,  
действительна до 20.. года.

### Виды предоставляемых услуг:

- 1) защита жизни и здоровья граждан;
- 2) охрана объектов и (или) имущества (в том числе при его транспортировке), находящихся в собственности, во владении, в пользовании, хозяйственном ведении, оперативном управлении или доверительном управлении, за исключением объектов и (или) имущества;
- 3) охрана объектов и (или) имущества на объектах с осуществлением работ по проектированию, монтажу и эксплуатационному обслуживанию технических средств охраны, перечень видов которых устанавливается Правительством Российской Федерации, и (или) с принятием соответствующих мер реагирования на их сигнальную информацию;
- 4) консультирование и подготовка рекомендаций клиентам по вопросам правомерной защиты от противоправных посягательств;
- 5) обеспечение порядка в местах проведения массовых мероприятий;
- 6) обеспечение внутриобъектового и пропускного режимов на объектах;
- 7) охрана объектов и (или) имущества, а также обеспечение внутриобъектового и пропускного режимов на объектах, в отношении которых установлены обязательные для выполнения требования к антитеррористической защищенности.

### Расчет стоимости охранных услуг:

#### 1. На этапе строительства объекта:

| №      | п/п | Виды постов, режим работы                                                                    | Задача                                                             | Стоимость одного поста в месяц, включая НДС - 18% (руб.) | Количество | Стоимость услуг в месяц, включая НДС - 18% (руб.) |
|--------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------|
| 1      |     | Пост № 1 Въездные ворота, одиночный, ежедневный, суточный                                    | Обеспечение пропускного режима                                     | 100000                                                   | 1          | 100000                                            |
| 2      |     | Пост № 2 Выездные ворота, одиночный, ежедневный, суточный                                    | Обеспечение пропускного режима                                     | 100000                                                   | 1          | 100000                                            |
| 3      |     | Пост № 3 Патруль, с 6.00 до 22.00 - одиночный, с 22.00 до 63.00 парный, ежедневный, суточный | Обеспечение внутриобъектового режима, охрана строительной площадки | 100000                                                   | 2          | 200000                                            |
| ИТОГО: |     |                                                                                              |                                                                    | 4                                                        |            | 400000                                            |

#### 2. При круглосуточной работе объекта:

№



|        |                                                            |                                                                                                                                                                                                          |                                                          |            |                                                   |
|--------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------|
| п/п    | Виды постов, режим работы,                                 | Задача                                                                                                                                                                                                   | Стоимость одного поста в месяц, включая НДС - 18% (руб.) | Количество | Стоимость услуг в месяц, включая НДС - 18% (руб.) |
| 1      | Пост № 1 Въездные ворота, парный, ежедневный, суточный     | Обеспечение пропускного режима                                                                                                                                                                           | 100000                                                   | 2          | 200000                                            |
| 2      | Пост № 2 Выездные ворота, одиночный, ежедневный, суточный  | Обеспечение пропускного режима                                                                                                                                                                           | 100000                                                   | 1          | 100000                                            |
| 3      | Пост № 3 Патруль, парный, ежедневный, суточный             | Обеспечение внутриобъектового режима, охрана имущества собственников                                                                                                                                     | 100000                                                   | 2          | 200000                                            |
| 4.     | Пост № 4 Группа реагирования, парный, ежедневный, суточный | Немедленное реагирование на события криминального характера в отношении имущества собственников                                                                                                          | 100000                                                   | 2          | 200000                                            |
| 5.     | Пост № 5 Начальник смены, одиночный, ежедневный, суточный  | Организация работы дежурной смены, прием объектов под охрану и сдача из-под охраны, организация взаимодействия с представителями администрации объекта, правоохранительными органами и службами спасения | 100000                                                   | 1          | 100000                                            |
| ИТОГО: |                                                            |                                                                                                                                                                                                          | 8                                                        |            | 800000                                            |

### 3. При полусуточной работе объекта:

| №  | п/п      | Виды постов, режим работы                                              | Задача                                                                                                                                                                                                   | Стоимость одного поста                            |
|----|----------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
|    |          | в месяц, включая НДС - 18% (руб.)                                      | Количество                                                                                                                                                                                               |                                                   |
|    |          | привлекаемых работников                                                |                                                                                                                                                                                                          | Стоимость услуг в месяц, включая НДС - 18% (руб.) |
| 1  | Пост № 1 | Въездные ворота, парный, ежедневный, суточный                          | Обеспечение пропускного режима                                                                                                                                                                           | 100000                                            |
| 2  | Пост № 2 | Выездные ворота, одиночный, ежедневный, полусуточный (с 8.00 до 20.00) | Обеспечение пропускного режима                                                                                                                                                                           | 100000                                            |
| 3  | Пост № 3 | Патруль, парный, ежедневный, суточный                                  | Обеспечение внутриобъектового режима, охрана имущества собственников, немедленное реагирование на события криминального характера в отношении имущества собственников                                    | 100000                                            |
| 4. | Пост № 5 | Начальник смены, одиночный, ежедневный, суточный                       | Организация работы дежурной смены, прием объектов под охрану и сдача из-под охраны, организация взаимодействия с представителями администрации объекта, правоохранительными органами и службами спасения | 100000                                            |
|    | ИТОГО:   | 6                                                                      |                                                                                                                                                                                                          | 600000                                            |

Стоимость охранных услуг включает:

- фонд заработной платы работников;
- налоги и сборы;
- страхование работников от несчастных случаев;
- использование спец. средств;
- обеспечение высокочастотной связью, техническими средствами;
- лицензионно-разрешительную работу;
- обеспечение обмундированием и экипировкой;
- контроль за несением службы работниками охраны.

Схема №4.

Смета стоимости 1 час. услуги охраны ООО ЧОП (".....")  
на Лесосибирском ЛДК

| №    | п/п | Наименование статей расходов                                                                                                                                                 | Обоснование                                            | расходов         |
|------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------|
|      |     | Стоимость, руб./час (гр.5/16790 час.)                                                                                                                                        | Сумма в мес.                                           |                  |
| 1.   |     | Затраты на оплату труда                                                                                                                                                      |                                                        |                  |
| 1.1. |     | Заработная плата                                                                                                                                                             | ТК РФ, НК (2 ч.) ст.255, 346.5 п.2                     | 109,53           |
|      |     |                                                                                                                                                                              |                                                        | 1 839 087,00     |
| 1.2. |     | Страховые взносы во внебюджетные фонды 30%, обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве 0,2%, ФЗ от 24.07.2009 № 212-ФЗ, от 30.11.2011 №356-ФЗ |                                                        | 33,08 555 404,27 |
| 2.   |     | Общехозяйственные расходы                                                                                                                                                    |                                                        |                  |
| 2.1. |     | Форменное обмундирование, постова одежда (летний и зимний комплект)                                                                                                          | ст. 6 ФЗ от 14.04.99 № 77-ФЗ, МЭ РФ-473, ПБУ 10/99 п.7 | 2,03             |
|      |     |                                                                                                                                                                              |                                                        | 34 125,00        |
| 2.2. |     | Обязательные ежегодные медицинские осмотры работников                                                                                                                        | Приказ Минздравсоцразвития от № 302-Н                  | 0,27             |
|      |     |                                                                                                                                                                              |                                                        | 4 500,00         |
| 2.3. |     | Амортизация автомобиля УАЗ                                                                                                                                                   | 2,95                                                   | 49 583,33        |
| 2.4. |     | Комплект шин                                                                                                                                                                 | 0,06                                                   | 1 000,00         |
| 2.5. |     | Т/о автомобиля                                                                                                                                                               | 0,10                                                   | 1 666,67         |
| 2.6. |     | ОСАГО на УАЗ                                                                                                                                                                 | 0,06                                                   | 1 000,00         |
| 2.7. |     | Текущий ремонт , авто/запчасти                                                                                                                                               | 0,15                                                   | 2 500,00         |
| 2.8. |     | Обязательное индивидуальное страхование работников от несчастных случаев                                                                                                     | ст. 19 ФЗ от 14.04.1999 № 77-ФЗ                        | 0,08 1 350,00    |
| 2.9. |     | Периодические (ежегодные) проверки на пригодность к действиям, связанным с использованием оружия                                                                             | ст.6 ФЗ от 14.04.1999 №                                |                  |

77-ФЗ, ФЗ от 13.12.1996 № 150-ФЗ, Приказ МВД РФ от 29.06.2012 №647  
0,00

2.10 Разрешение МВД на хранение и использование оружия и патронов  
ФЗ от 13.12.1996 № 150-ФЗ, ст.9 ФЗ от 14.04.1999 № 77-ФЗ, приказ МЭ  
РФ от 10.11.2009 №475 0,00

2.11 Приобретение спецсредств, средств индивидуальной  
бронезащиты, активной обороны, досмотровых средств и т.д. ст. 9ФЗот  
14.04.1999 № 77-ФЗ, ст.6ФЗот 13.12.1996 № 150-ФЗ, ПП РФ от 30.12.1999  
№1436 1,00 16 820,83

2.12 Плановая подготовка и переподготовка кадров (аренда тира, мед.  
сопровождение стрельб, стоимость патронов и т.п.) ст. 12 ФЗ от 13.12.1996  
№ 150 -ФЗ, ст.6 ФЗ от 14.04.1999 № 77-ФЗ, приказ МЭ РФ от 10.11.2009 №474  
0,00

2.13 Транспортные расходы (Доставка работников Красноярск-  
Лесосибирск) распоряжение Минтранса РФ от 14.03.2008 №АМ-23-р  
3,13 52 500,00

2.14 ГСМ (разъезды) распоряжение Минтранса РФ от 14.03.2008  
№АМ-23-р 2,54 42 700,00

2.15 Обеспечение норм, условий труда, хоз.товары, уч. литература,  
подписка, расх. материалы к оргтехнике, типография НК ст.255,п.16,  
346.5 п.2 пп.7, ФЗ от 14.04.1999 № 77-ФЗ, приказ Минэнерго РФ от 12.11.2003  
№4440,12 2 000,00

2.16 Услуги связи (мобильн.,) приказ Минэнерго РФ от 12.11.2003  
№444, НК ст.254 п.1 пп.6, 264 п.1 пп.25, 346.5 п.2 пп.18 0,18 3 000,00

2.17 Амортизация радиостанций 15 шт приказ Минэнерго РФ от  
12.11.2003 №444, НК ст.254 п.1 пп.6, 264 п.1 пп.25, 346.5 п.2 пп.18 0,82  
13 750,00

Питание 45 чел. (220 руб в день) 17,98 301 950,00

2.18 Аттестация и сертификация рабочих мест Приказ №426-ФЗ  
от 28.12.2013. 0,00

2.19 УСН (6%) 12,74 213 923,90

ИТОГО расходов (раздел 1+2) 186,83 3 136 861,01

3. Управленческие расходы

3.1 Расходы на АУП (1%) 1,87 31 368,61

3.2 Накладные расходы (4,25%) 7,93 133 064,83

ВСЕГО РАСХОДЫ (разделы 1+2+3) 196,62 3 301

294,45

3.3 Рентабельность (8%) 15,73 264 103,56

ИТОГО стоимость 1 часа/ общая стоимость 212,35 3

565 398,00

Допустим 1 сотрудник охраны даёт 25 тысяч рублей прибыли в месяц,  
с одной стороны, немного. С другой, если при увеличении число сотрудников

охраны, значит у вас расчёт прибыли в предприятии. Если вы выставили 30 охранников на объекты, а целесообразность выставления по этой цене выверена ещё раньше, то вы можете смело оценивать по схеме 25 тысяч рублей умножить на 30 охранников, чистая прибыль вашего предприятия вырастит на 750 тысяч рублей в месяц.

Расширяя бизнес, увеличивая число договоров на охрану, естественно у вас будет расти и административный аппарат, т.е. увеличивается размер постоянных затрат, в этом случае вы должны четко просчитывать, если при найме новых сотрудников администрации чистая прибыль ощутимо снижается, возможно увеличение состава было не такой уже хорошей идеей.

Похожий параметр – отношение чистой прибыли к обороту компании. Если эта доля растёт, значит, эффективность бизнеса увеличивается. Если же при росте оборота доля чистой прибыли в нём снижается, значит, затраты увеличиваются быстрее, чем доходы. Хотя, если оборот компании вырастит в десять раз, а для чистой прибыли в обороте уменьшится только в два раза, не исключено, что результат вас вполне устроит.

Ещё один интересный параметр – личная эффективность сотрудников вашей компании. Для большинства сотрудников, непосредственно влияющих на формирование прибыли компании, можно рассчитать уровень личных результатов, при котором данный сотрудник становится самоокупаемым. Это я уже затронул в предыдущей главе, в разделе критерии оценки работы сотрудников. Если результаты за месяц не достигают этого уровня, значит, сотрудник больше получает от бизнеса, чем даёт ему. И наоборот, сотрудники, чьи личные результаты стабильно, из месяца в месяц превышают уровень личной самоокупаемости, вносят основной вклад в формирование прибыли компании. Обычно уровень самоокупаемости напрямую связан с условиями оплаты труда. Например, в моих компаниях, генеральный директор, коммерческий директор, сотрудник тендерного отдела чётко знают свою финансовую заинтересованность от прибыли предприятия, имея чёткие критерии оценки, совместно обсуждаемые при устройстве на работу.

Бичом многих охранных предприятий, да и не только, а любых видов малого бизнеса, предлагающих свои виды услуг, является финансовая нестабильность. Каждый месяц нужно работать над поиском новых клиентов, выполняя задачи по охране по уже подписанным договорам не «нарваться» на финансовую претензию. Если не удалось выполнить выше сказанное – бизнес уходит в минус. К сожалению, у большинства собственников бизнеса нет солидных финансовых запасов, чтобы несколько месяцев подряд компенсировать дебиторскую задолженность, убытки предприятия из собственного кармана. А многие компании подвержены ещё и серьёзному спаду в спросе на их продукт, и если наступает довольно продолжительный форс-мажор, который вызван внешними обстоятельствами, находящимися вне

сферы разумного контроля со стороны собственника бизнеса, то каким бы успешным ни был бизнес до этого, в результате подобных событий он может просто исчезнуть. Причём с весьма высокой вероятностью.

Впрочем, из этой ситуации существует выход. Вы должны действовать по принципу: «кто готовится к неприятностям – тот их победит». Посчитайте, какие максимальные убытки вы можете понести по результатам месяца, обычно размер убытков соответствует величине постоянных затрат. А дальше нужно умножить сумму максимальных потерь за месяц на два или три. Так вы рассчитаете размер финансовой «подушки безопасности» для вашего охранного предприятия. В примере приведённом выше, постоянные затраты составили 250 тысяч рублей в месяц, плюс з/п по объектам охраны, которые вам задерживают оплату услуг, если вы конечно не идёте на конфликт с трудовым кодексом и не собираетесь не выплачивать сотрудникам охраны з/п, чего я вам категорически не советую. Значит, размер финансовой «подушки безопасности» может составлять от 750 до 1 200 000 руб.

После этого Ваша задача – как можно скорее аккумулируйте данную сумму и разместите её в банке, желательно в том, в котором у вас открыт счёт на предприятие. Обычно средства для финансовой «подушки безопасности» хранятся на личном депозитном счёте собственника бизнеса, поэтому компания может получить доступ к ним только при непосредственном участии собственника.

Наличие этого стабилизационного фонда обеспечит вам спокойный сон. Даже если вас «накроют» одновременно несколько проблем, настанет фатальный форс-мажор, у вас всё же найдутся средства, чтобы в течение двух трёх месяцев исполнять свои обязанности работодателя. Тем временем вы сможете предпринять какие-то действия, чтобы вывести ваш бизнес из штопора, возможно, внесёте серьёзные изменения в штатное расписание, если рынок охранных услуг сильно изменился. Если же дальнейших перспектив у вашего бизнеса не наблюдается, то вы сможете цивилизованно его закрыть, исполнив в полной мере обязательства, как перед вашими сотрудниками, так и перед контрагентами. В реальной жизни, если генеральный директор, чутко чувствует «биение сердца своего» предприятия, одновременно все проблемы посетить ваш бизнес не могут, это только при фатальном форс-мажоре, я даже не могу представить, что бы одновременно все заказчики перестали оплачивать ваши выполненные услуги. Значит, даже в самые нелёгкие месяцы ваш бизнес будет зарабатывать хотя бы на частные покрытия своих затрат, следовательно, «подушки безопасности» может хватить не на два-три, а на пять-шесть месяцев.

В завершении этой темы ещё раз напомним вам, что любому бизнесу присуща некоторая цикличность. Даже если он развивается и растёт, вряд ли это выглядит как непрерывное поступательное движение без задержек и временных падений.

Куда бы бизнес ни направлялся – вверх или вниз, - он движется не по прямой, а по синусоиде.

За периодом роста непременно следует период спада, и наоборот. Важно то, что вы можете извлечь пользу как из подъёмов, так и из падений.

Когда бизнес на подъёме, вы расширяете географию своей деятельности, увеличиваете число сотрудников, капитализируете предприятие. В тоже время период спада предоставляет отличную возможность для оптимизации базис-процессов и всяческого сокращения затрат. Именно эффективный секвестр бюджета и сокращение малоэффективных компонентов бизнеса в период спада закладывают фундамент для того, чтобы при следующем подъёме не только росли обороты, но и норма прибыли оставалась весьма привлекательной.

## Глава 7

### СОЗДАНИЕ И РАСКРУТКА БРЕНДА КОМПАНИИ

Хотели бы вы, чтобы из прочих равных предложений охранных услуг клиенты в большинстве случаев выбирали ваше и стремились сотрудничать именно с вами? Я думаю это мечта каждого руководителя, конечно, кто же этого не хочет? Известно, что многие вновь созданные охранные организации вливаются в уже раскрученные ассоциации, объединения, чтобы выбиться из общего ряда, однако аналогичным способом усиления своих позиций на рынке охранных услуг может воспользоваться любой руководитель. Я же хочу поговорить о раскрутке своего личного бренда, вы создали компанию, вы ей дали имя, наверное ассоциируемое с чем-то или кем-то для вас важны. Беда в том, что большинство руководителей и собственников предприятий, работающих в охранным бизнесе, совершенно не понимают, какой мощнейшей маркетинговый инструмент они совершенно не используют. Итак, вы хотели бы обеспечить своей компании эксклюзивную позицию на рынке, это вполне реально.

Для этого нужно создать вам эксклюзивный сайт, нанять на работу одного или нескольких специалистов по раскрутке вашего сайта. Я отбрасываю изначально идею продвижение вашего сайта сторонней организацией, да создавать сайт должны специалисты, в его создании есть много тонкостей, в которые вы как руководитель охранного подразделения можете и не вникать, но продвижение сайта, нахождения на топовых позициях, это ваша прямая задача.

Следующий вопрос имеет важное стратегическое значение, кого мы будем раскручивать в качестве лидера в вашем предприятии. В одних компаниях директор, он же собственник, лично участвует не только в переговорах с клиентами, но и в оказании услуг, консультативных, юридических консультаций к примеру.

В других компаниях собственник не участвует напрямую в производственной деятельности, то есть не занимается лично исполнением услуг, оплачиваемых клиентами, в некоторых случаях он может даже специально дистанцироваться от этого. В случае если собственник

одновременно является ведущим экспертом компании – или одним из них, - имеет смысл именно его раскручивать в качестве личного бренда компании. Дело в том, что в раскрутку личного бренда предприятия придётся вкладываться на протяжении нескольких лет, прежде, чем появятся достаточно ощутимые результаты.

Стиль раскрутки вашего сайта и личного бренда может быть разным, но схема практически одинакова во всех случаях. Вы должны избрать поисковые слова ваших видов услуг, которые впоследствии будут использоваться в статьях, а заказчик (потенциальный клиент) будет искать именно эту услугу.

Есть темы, на которые имеет смысл обратить внимание при написании подобных статей, к примеру, тему инкассация или охрана груза при его транспортировке, эти виды услуг интересуют наших потенциальных клиентов, эти клиенты нужны вам. Ваши специалисты маркетологи пишут статью на эту тему, читателю интересны методы и способы решения некоторых сложных профессиональных задач, всегда пользуются спросом рассказы о случаях из практики. Особенно если в процессе выполнения задач по охране возникли серьёзные трудности, проблемы и форс-мажорные обстоятельства. Так же весьма популярный жанр – обзор рынка: сопоставление различных форм выполнения задач стоящих перед исполнителем с вдумчивым профессиональным анализом и сравнением ключевых различий в продолжение исполнения задач по охране.

После того как маркетологи подготовят несколько хороших материалов, вы должны проследить, чтобы ваши статьи были «заряжены магией», так называю поисковые слова в тексте, айти специалисты меня понимают о чём я говорю, вам нужно понять главное, написание статей должно войти в привычку. В итоге каждый месяц в вашем распоряжении должно оказываться несколько новых статей, тем временем нужно выделить сотрудника, который будет постоянно работать над размещением этих материалов. Возможно, это будет маркетолог, если же в компании до сих пор никто не занимался рекламой и пиаром, не исключено, что для продвижения сайта вам придётся взять в штат нового сотрудника.

Следующий шаг - обеспечить публикацию нескольких статей за вашей подписью либо за подписью ваших специалистов-экспертов с прицелом на регулярной основе. Ваш маркетолог должен составить список сайтов, на которых он будет размещать экспертные статьи в интернете. Главное нужно учесть, что ваша статья должна быть размещена, прежде всего, на корпоративном сайте вашей компании, а затем уже на наиболее популярных специализированных сайтах вашей отрасли, или на сайтах, где общаются профессионалы, работающие в вашей отрасли либо в таких же компаниях, как ваша. Нужно учесть, что большинство профессиональных СМИ предпочитают публиковать у себя эксклюзивные материалы, некоторые из них просто не примут статью, если она уже, где то выходила.

\*Общая последовательность публикации материалов такова

- Сначала ваши специалисты пишут статью.
- Потом вы пытаетесь пристроить её в одно из изданий, которые принимают только эксклюзивные, нигде до этого не опубликованные материалы.
- Если же вам не удалось пристроить статью ни в одно из профессиональных СМИ, работающих с эксклюзивными материалами, можно предложить изданиям, которые не так щепетильны в отношении эксклюзива.
- После того как переговоры со всеми газетами и журналами, в которых вы могли опубликовать статьи, проведены и результаты получены, приступайте к размещению статьи в интернете. При этом важно разместить, во-первых, на сайте вашей компании, а затем на сайтах профессионального сообщества вашей отрасли, или на одном из крупнейших отраслевых порталов.

После того как у вас появилось несколько опубликованных профессиональных и экспертных статей, переходите к следующим этапам раскрутки вашего сайта. При этом работу над статьями останавливать ни в коем случае нельзя. По-хорошему, она должна идти постоянно, так чтобы в течении года, двух лет каждый месяц несколько статей ваших сотрудников-экспертов публиковались в журналах, на электронных СМИ, чем больше вы публикуетесь, тем больше эффект читаемости.

Параллельно можно договариваться об участии ваших экспертов на вставках и конференциях, участвуйте в круглых столах, где обсуждаются значимые вопросы для нашей отрасли. Пусть вы и не найдёте в этом кругу своих потенциальных клиентов, но вы преследуете в данном случае другую цель, узнаваемость, читаемость, бренд вашей фирмы должен звучать как можно чаще в различных публикациях. Ещё один небезызвестный момент-возможность засветиться выступлением на радио или телевидении.

Не следует забывать и о том важнейшем инструменте развития, продвижения бренда компании, личного бренда, как написание и издание пособий, методичек, книг. Конечно, издавать их придётся за свой счёт, после чего встанет вопрос о том, как распространять их, чтобы она действительно оказала вам помощь и поддержку в привлечении клиентов и повышении репутации вашей компании. Но если учесть, что книга появится не завтра, а вы развиваете свой бизнес, то пройдёт год, два и у вас появится идея, открыть свой учебный центр по подготовке охранников, и ваши пособия, книги, потребуются здесь, как учебная литература.

Резюмируем всё сказанное, прежде чем приступить к раскрутке бренда компании, личного бренда, важно учесть один нюанс. Эта работа требует значительных затрат времени и сил, серьёзного профессионального опыта и высокой квалификации. Необходимо интенсивно общаться с очень большим количеством различных СМИ. Впрочем, прямые финансовые



затраты на эту деятельность не так уж велики, но и результаты от неё возникают далеко не мгновенно. Первым ощутимым результатом, выражающихся, в том числе в росте потока входящих обращений клиентов, можно ожидать через два-три года после начала планомерной работы в этом направлении. Зато впоследствии достигнутые результаты продолжают развиваться и укрепляться. А созданную вами репутацию можно использовать в интересах бизнеса десятилетиями.

Многие собственники компаний судорожно думают о том, как выделиться на фоне конкурентов и занять более или менее устойчивую позицию на рынке. Раскрученный личный бренд позволит вашему бизнесу занять не просто устойчивую, а эксклюзивную позицию. Со всеми преимуществами, связанными с этим. Да, добиться этого нелегко. Да, потребуется много времени, сил и нервов. Да, этот путь далеко не для всех. Но моя задача - рассказать вам о том, что эффективно, а не о том, что легко.

## Глава 8

### РУТИННАЯ РАБОТА ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

«Мы есть то, что мы делаем систематически. Следовательно, совершенство – это не поступок, а привычка» (Аристотель).

В охранном бизнесе большой процент составляют учредители ЧОО (Частной охранной организации), являющиеся генеральными директорами. В данной статье мы поговорим о первостепенных задачах для генерального директора. Однако это не означает, что наемный (директор по контракту) не должен следовать тем же правилам.

Есть несколько причин, по которым было создано ваше предприятие. Сейчас я хочу рассмотреть вариант, когда вы создаете предприятие и у вас уже есть хотя бы один заказчик. В таком случае, предприятие позволяет решить проблемы заказчика. А вы в свою очередь, получаете определенный доход, который позволяет вам содержать минимальный, необходимый для развития административный аппарат. Ваша основная задача - это получение прибыли, а получить ее вы можете, только выполняя охранные функции в интересах клиента. Важнейшим фактором успеха вашего бизнеса является наличие заказчика, оно важнее, чем менеджмент, планирование, финансирование и все остальное. Это самое главное правило, которое недопустимо забывать или нарушать. Я по этому поводу всегда говорю: «Правило номер один - найти потребителя нашей услуги, т.е. заказчика. Правило номер два - привлечь его, что бы он воспользовался услугами именно вашего предприятия. Правило номер три - удержать заказчика, что бы он даже в сложной экономической ситуации не отказался от вас».

Найти заказчика вашей услуги – главная задача.

Чтобы привлечь новых клиентов, многие директора надлежащим образом прибегают к рекламе. Используют возможности печатных изданий, интернет ресурсов. Однако не стоит рассчитывать, что реклама обеспечит вам необходимый объем заказов. Не надейтесь, что красочная брошюра решит проблему с клиентами: рекламные проспекты и прочие маркетинговые мероприятия - лишь подспорье в работе по поиску клиентов. Любой директор ЧОО должен постоянно заниматься поиском клиентов. Делать это обдуманно, активно, открыто, непрерывно, вежливо, настойчиво, а главное с удовольствием. Ваш потенциальный клиент должен видеть, что вы занимаетесь своим любимым делом. Вам необходимо собирать информацию о вновь открывающихся объектах, быть в курсе о новых направлениях бизнеса в вашем регионе, знакомиться с владельцами, руководителями бизнеса, назначать встречи и расширять свой круг общения. Следует регулярно наносить визиты потенциальным клиентам, вносить предложения по улучшению, прорабатывать условия контрактов, реагировать на малейшее изменение в потребностях клиента. Одним словом, добиваться получения этих контрактов. Вы должны не бояться принять вызов. Ваша цель - быть первым, кому захочет позвонить клиент, когда он уже созреет для подписания контракта на охрану.

Задача номер один - вовсе не качество. Качество определяется потребителем нашей услуги, а не поставщиком. Потребитель же верит, что оно соответствует рекламе или утверждениям продавца, ведь приемлемый уровень качества является условием заключения контракта. Приемлемая цена и соответствующее качество продукта необходимы для того, чтобы вы сумели выдержать конкуренцию в вашем направлении бизнеса. Заказчик считает приемлемое качество само собой разумеющимся, поэтому пространные заявления об этом свойстве вашей услуги могут остаться без внимания. Вашей главной задачей является найти клиента. Если его нет, ваш бизнес может умереть. Не придавайтесь унынию, не думайте, что это конец! Не томитесь без дела, снимите трубку и позвоните. Ваши потенциальные клиенты ждут этого! Не откладывайте ничего в долгий ящик, позвоните им прямо сейчас. Организуйте встречу не мешкая. Поговорите с одним из них сию же минуту!

Основываясь на своем опыте работы с клиентами и опыте своих коллег, которые добились выдающихся успехов в охранным бизнесе, я хотел бы порекомендовать, внимательнее прислушиваться к заказчику. Относитесь к клиенту как личности.

Наступление праздников - неплохая возможность напомнить о себе нынешним и потенциальным клиентам, поэтому не упускайте случая воспользоваться этим. Подпишите и разошлите открытки на Новый год. Уважайте религиозные убеждения ваших клиентов, поздравьте с их религиозным праздником. Не забывайте также о профессиональных праздниках. Посылайте необычные, запоминающиеся открытки, выбранные со вкусом. Идеальный вариант, если они разработаны вашей компанией. Подписывайте каждое поздравление собственноручно. Не отправляйте

неподписанные открытки или открытки, на которых напечатано ваше имя или название компании, используйте ее как инструмент маркетинга. Постарайтесь, чтобы открытка содержала что-то личное, внесла в ваши отношения с клиентом душевную ноту. В преддверии праздника пригласите клиента на обед, в ходе которого расскажите ему об успехах вашей компании. Тонко и вежливо напомните, что он может рекомендовать вашу компанию своим друзьям и партнерам. Праздники - отличное время для общения с заказчиком. Ваш клиент, как и вы сами, наверняка любит сюрпризы, преподнесите ему их, делайте это неустанно и непрерывно: такой заказчик не уйдет от вас. А заказчик - это источник ваших доходов.

На курсе «Управление бизнесом» студентам, будущим руководителям возможно именно вашего направления бизнеса, профессора дают формулу распределения своего времени в управленческой деятельности, она выглядит так:

### РУКОВОДСТВУЙСЯ ПРАВИЛОМ 60-30-10

Директор предприятия должен разбить свое время в пропорции 10 к 30 и к 60%. Вот как следует распределять время в своей управленческой деятельности.

#### 1. Руководство бизнесом:

- посвятите 60% своего времени маркетингу и продажам (нашу услугу покупают, поэтому не удивляйтесь такому термину);
- 30% уделите работе по подготовке услуги и ее оказанию;
- оставшиеся 10% направьте на управление и административную работу.

Таким образом, порядок приоритетов следующий: продавать, подготавливать, оказывать услуги и управлять.

#### 2. Продажи:

- 60% времени, которое вы уделяете продажам, посвятите удержанию имеющихся потребителей;
- 30% направляете на поиск и привлечение потенциальных потребителей;
- 10% остается на привлечение потенциальных потребителей в долгосрочной перспективе.

Таким образом, если вы тратите 60% своего времени на маркетинг и продажи, 60% времени уделяете продажам, удерживаете имеющихся потребителей. Тогда вы будете посвящать 36% времени (60% от 60%) встречам, переписке по электронной и обычной почте, а также беседам с клиентами - потребителями вашей услуги. Благодаря чему ваш бизнес будет существовать и развиваться.

Поскольку рабочая неделя директора охранной организации составляет как минимум 60 часов, это означает, что вы занимаетесь имеющимися потребителями 22 часа в неделю.

#### 3. Обучение:

- 60% времени, отведенного на обучение, совершенствуйте свои сильные стороны или сильные стороны вашей компании;
- 30% времени отведите изучению новых требований к охранной деятельности, рассмотрите опыт иностранных компаний, занимающихся

охранной деятельностью, Российской судебной практики связанной с охраной и естественно на изучение новых идей;

- 10% занимайтесь слабыми местами и недостатками. В те дни, когда вы проводите время вместе с другими сотрудниками (сотрудником), отведите 15 минут на их или его обучение. Пятнадцать минут каждый день - это 400 часов в год. И если вы тратите 60% этого времени или 240 часов, оттачивая свое мастерство, то это означает, что, наращивая свои преимущества на рынке, вы увидите, насколько хорошо окупаются вложения в обучение.

#### 4. Воспитание людей (сотрудников коллектива):

- посвящайте 60% времени, которое вы проводите на работе с людьми, так называемым «звездам первой величины»;
- 30% времени уделяйте людям с высоким потенциалом;
- 10% предоставьте тем, кто работает не важно.

Не будьте демократом и не распределяйте время поровну, в первую очередь занимайтесь победителями!

Цените время так же, как цените деньги. Основное правило инвестирования – «не потерять». Вы вкладываете время в удержание и сохранение клиента, очень важно не потерять его. Если у вас есть выбор, вы помещаете деньги в преуспевающую компанию, а не в ту, что еле сводит концы с концами.

Поэтому вкладывайте свое время в «звезд первой величины» и работников с большими перспективами. Работайте над сильными сторонами. Вкладывайте в совершенствование.

Правило 60-30-10 - это эффективная система распределения средств между различными видами активов, применяйте его.

Необходимо планировать более тщательно, действовать более оперативно, работать лучше и быстрее, чем все остальные.

На курсе «ЧОП с нуля» многие слушатели задают мне вопросы о графике работы Генерального директора. И я всякий раз им отвечаю: «Я всегда на работе, если телефон у меня включен». Вы занимаетесь таким видом бизнеса, который не позволяет вам отключать телефон, поэтому всегда должны быть досягаемы для своих сотрудников и клиентов. Ваши люди находятся на постах с оружием, спецсредствами, произойти может все что угодно. Иногда одного звонка достаточно, чтобы проблема была разрешена.

Поэтому поговорим о том, как упорно и много нужно работать, если вы не самый умный и не самый талантливый. Возможно, вам не хватает множества достоинств, которыми обладают ваши конкуренты, и вы не в силах повлиять на конкуренцию.

В ваших силах только одно - вы можете работать. Необходимо планировать более тщательно, действовать более оперативно, работать лучше и быстрее, чем все остальные. Вы можете сделать на один телефонный звонок больше, чем конкуренты. Оперативнее отправить коммерческое предложение, написать или разослать пресс-релиз.

Помните: в ваших силах что-то предпринять! Да, в одном случае это не сработает, а в другом, обязательно приведет к успеху. Если вы работаете, у вас

может что-то получиться, а если вы работаете больше и лучше других, у вас непременно все сложится. При этом трудиться нужно по-настоящему, а не создавать видимость, делать бессмысленные телодвижения. Остерегайтесь «синдрома кресла-качалки» - на нем можно качаться до умопомрачения, но не сдвинуться с места. Делайте то, что имеет результат. Если для победы нужно работать, не допускайте того, чтобы кто-то работал больше.

Не важно, сколько клиентов отказалось с вами сотрудничать, ваш доход зависит от тех, кто подписал с вами контракт на охрану.

Не бойтесь ошибаться. Не ошибается тот, кто ничего не делает. Не отчаивайтесь, даже если совершили ошибку. Проанализируйте ее и используйте приобретенный опыт, планируя дальнейшие действия. Не раздумывая, делайте это вновь.

Количество заработанных денег не зависит от количества безрезультатных коммерческих шагов, оно определяется количеством успешных контрактов. Один успешный коммерческий визит может спасти компанию. Даже если вы сделали уже несколько неудачных попыток, пусть это не останавливает вас. Неважно, сколько клиентов отказалось с вами сотрудничать, ваш доход зависит от тех, кто подписал с вами контракт на охрану.

Не забывайте: если вы не просите о приеме, вас не примут. Вы не выигрываете, если вы не в игре.

Ошибка не такая уж плохая штука. Она означает, что вы приложили усилия. Нанесли визит клиенту, сделали шаги, для того чтобы помочь своему предприятию.

Много промахов - много попыток. Однако это не спорт, нас не ограничивают в них. Если нужно, делайте поправки, изменения курса движения. Главное - не останавливайтесь, продолжайте делать свое дело, пока не добьетесь успеха.

Не торопитесь с выводами, будьте терпеливы. Поначалу успех дается труднее всего. Однако бывает и так, что стратегия не срабатывает, и вы не чувствуете что совершенствуетесь. В таких случаях не стесняйтесь узнать мнение нынешних и потенциальных клиентов, и возможно, они подскажут вам, как добиться успеха. Делайте то, что говорит заказчик. Не беда, если вы ошибаетесь часто, хуже, если вы ошибаетесь постоянно.

Сразу хочу вас предостеречь - избегайте навязываемых вам заседаний и комиссий. Как только вы становитесь владельцем или руководителем бизнеса, окружающие начинают считать вас умным, преуспевающим человеком. Вас даже могут пригласить участвовать в работе правления некоммерческих организаций. Эти организации достойны всяческого уважения. Они занимаются благотворительной деятельностью в области спорта, образования, здравоохранения. Однако люди, которые руководят этими организациями, хотят от вас только одного - денег. Они могут ценить вашу деловую хватку и лидерские качества, интересоваться вашим опытом работы в бизнесе, но

прежде всего им нужны ваши деньги. Вам будут говорить, что через работу в правлении вы получите своих желанных клиентов. Кое-кто из них с удовольствием воспользуется вашим профессиональным советом, но самое важное для них - ваши пожертвования.

Какой бы уважаемой не была подобная организация, у вас нет времени готовиться к заседаниям и участвовать в них. Будучи добросовестным человеком, и согласившись, стать членом правления, вы будете тратить драгоценное время в ущерб своему бизнесу. Поэтому поберегите драгоценное время, лучше дайте им денег.

Задуматься о вступлении в организацию можно, только если это сулит вам какую-то выгоду или преимущество перед конкурентами. Приведу несколько примеров:

- членство в правлении откроет для вашей компании путь к новому бизнесу и при этом вам как члену правления не придется идти на сделку с совестью;

- членство в правлении является престижным и может помочь вашему бизнесу;

- данная организация играет определенную роль для благосостояния общества, и ваше членство окажет позитивное влияние на общество.

Из правила «никакого членства в правлении» безусловно, есть исключения, но время для них настанет только после того, когда ваша компания отметит десятую годовщину.

Не теряйте время попусту, тратьте его лишь там, где можно получить отдачу. Никаких правлений, никаких заседаний, никаких клубов, никаких организаций. Это значит - больше времени на зарабатывание денег.

Если вы занимаетесь бизнесом, вам нужно думать о тысяче разных вещей. Запомните девять позиций, перечисленных ниже, которые помогут вам успешно вести свой бизнес.

1. Клиент, заказчик вашей услуги. Без потребителя, который платит деньги, ваш бизнес погибнет.

2. Наличные средства. Всегда имейте запас наличных.

3. Накопление. Собирайте наличные средства, в условиях кризиса они спасут вас от краха.

4. Доверие. Доверие превращается в наличные.

5. Издержки. Не тратьте деньги попусту, старайтесь снизить издержки и экономьте средства.

6. Реализация планов. Речь идет о выполнении контрактов, поэтому работать нужно над каждым потенциальным клиентом.

7. Уверенность в своих силах. Все любят победителей.

8. Спокойствие. Что бы ни случилось, каким бы отчаянным не было положение, в какую переделку вы не попали, главное соблюдать спокойствие.

9. Чувство долга. Если вы занялись этим видом бизнеса - не отступайте! Здесь вы главный игрок, именно на вас лежит ответственность за тех, кто трудится с вами.

## Глава 9

### РУКОВОДИТЕЛЬ В КРИЗИС

«Ничто так не вредит службе, как пренебрежительное отношение к дисциплине, потому, что именно дисциплина, а не численность даёт одной армии превосходство над другой» (Джордж Вашингтон).

На протяжении всей жизни вам приходится иметь дело с непрерывной цепью физиологических, психологических, семейных, финансовых, профессиональных и иных проблем. Единственными разрывами в этой нескончаемой цепи будут периодические кризисы. У большинства людей они случаются каждые два-три месяца. Именно эти периоды станут для вас наилучшей возможностью демонстрировать истинные качества личности и силу характера.

Только при столкновении с неожиданными провалами и неудачами вы сможете показать свою истинную сущность. Вся жизнь - это своего рода экзамен, и вопрос заключается лишь в том, сдадите ли вы его.

В силу самой своей природы кризисы возникают, когда вроде бы ничто не предвещает их приближения. Вы не можете предчувствовать их заранее, иначе они не были бы кризисами, - ведь когда вы успели бы к ним подготовиться. В период неизбежных кризисов вам больше, чем в какое-либо другое время, требуется самодисциплина, чтобы сохранять спокойствие, необходимое для их успешного преодоления.

Когда что-то идёт не так, у большинства людей это вызывает естественное раздражение, и они начинают искать виновных. Но такая реакция является пустой тратой энергии, поскольку не помогает находить решения. Сталкиваясь с проблемами, вы должны проявлять максимальную дисциплинированность, чтобы оставаться спокойным, объективным и беспристрастным.

При столкновении с неожиданной проблемой заставляйте себя сохранять спокойствие и фиксироваться не на проблеме, а на решении. Думайте о том, что можно сделать сейчас, а не о том, как это случилось и кто виноват.

Примерно также как в случае дорожной аварии, в которой кто-то пострадал, вы должны сначала оказать потерпевшему первую помощь и только после этого задуматься о том, что произошло и в чём причина.

Успешные люди развивают свою способность эффективно реагировать на кризисы, оставаясь спокойными, здравомыслящими, и невозмутимыми. Это позволяет им быстрее соображать, объективно анализировать ситуацию и принимать оптимальные решения.

Бизнесу в период нестабильной экономики постоянно и успешно функционировать просто невозможно. Мировой опыт говорит, что тот, кто не готовится к кризисной ситуации, первым и сдаст свои позиции. Таковы законы рыночных отношений, конкуренция этого не позволит. Мир бизнеса жесток, хочешь быть успешным – учись, изучай опыт тех, кто выстоял кризис. А мировой опыт, опыт Российского бизнеса нас не балует штилем, был 1998 и

2008, сегодня 2016 год и кризис пока не утих, так что выплывать пока еще долго.

В предыдущей статье я говорил о кризисе, сегодня поговорим о действиях руководителя в период кризиса, а более конкретно о действиях руководителя охранного предприятия. Как уже было сказано, охранный бизнес, как и любой другой, подвержен серьезным испытаниям в период нестабильной экономической ситуации. Прежде всего, мы выполняем задачи согласно договору как исполнители, то есть, получаем за это вознаграждение, которое мы оговорили с заказчиком возможно еще до начала кризиса. Но грянул кризис и у заказчика могли возникнуть финансовые проблемы. У него уже нет той возможности оплачивать наши услуги, вполне вероятно он вообще готов отказаться от услуг охраны. Давайте поговорим о грамотных действиях руководителя охранного предприятия.

Если говорить о разных стадиях развития охранного бизнеса, то лично я пережил три кризиса со своим бизнесом, и ответственно могу заявить, что за время кризиса я приобретал клиентов, увеличивал число охраняемых объектов. В последующем эти клиенты выстояли в кризис, расширили свой бизнес и естественно уже со мной, т.е. с моим охранным бизнесом, они продолжают увеличивать свой капитал. Основное достоинство объединения, возглавляемого мною - это умение и желание пойти навстречу заказчику. Сегодня ты услышал его, завтра он услышит тебя.

Как правило, когда возникают финансовые проблемы в бизнесе, начинаются процессы вызванные экономией, руководитель начинает сокращать расходную часть. А расходы на охрану - это как раз то, на чем экономят в первую очередь. Да, их понять можно, но также необходимо предложить им свои варианты экономии, ведь вам важно сохранить заказчика. Сокращайте, либо совмещайте посты, изменяйте систему охраны. Я иногда предлагал и предлагаю некоторые функции персонала заказчика исполнять охранному предприятию, а это могут быть функции юриста или секретаря-администратора. Скажите, разве охранник не занимается этим и без нашего предложения? В том то и вопрос, что занимается, но в данном случае мы сделали предложение по сокращению расходов заказчика, показав, что мы на его стороне. Можете предложить свой, более выгодный вариант инкассации, если вы ею занимаетесь. Бездействие во время кризиса - худшая тактика, в Америке на такой случай есть поговорка: «Даже если ты на правильном пути, не стой на месте, иначе тебя переедет грузовик». Поэтому действуйте, когда начинается кризис, стряхивайте оцепенение!

Кто выживает в кризис? Тот, кто умеет сохранить целостность. Поэтому если кризис начался, следует активизировать усилия по интеграции. Занимайтесь интеграцией во всех аспектах личной и профессиональной жизни. Это применительно к самому себе, своей семье, своей компании и своим клиентам. Запомните «ТО, ЧТО ВАС НЕ УБИВАЕТ, ДЕЛАЕТ ВАС СИЛЬНЕЕ».

Любой кризис, любые трудности следует рассматривать как курс обучения в школе жизни. Каждая проблема - это урок. Вопрос в том, прошла ли учеба для вас даром или вы сумели извлечь из нее пользу. Любая проблема,



решенная вами один раз, уже не является проблемой. Урок выучен, и вы эту тему усвоили на всю жизнь. Опережение - самый оптимальный образ действий, потому что если вы готовы к появлению проблемы, то она становится уже не проблемой, а рядовой задачей, рутинной работой, в которой нет ничего внезапного и аномального.

В то же время проблема - это всегда неожиданность, лишаящая сил. Вы движетесь вперед, все прекрасно, и вдруг она обрушивается на вас, как гром среди ясного неба и застает вас врасплох. Если вы её сознательно игнорируете, то она непременно превратится в кризис. Принимайте меры заранее, не стоит тянуть время.

Не забывайте: если ваши клиенты обанкротятся из-за кризиса, вы обанкротитесь вместе с ними.

Еще раз вспомните о своих клиентах, позвоните им, поинтересуйтесь, можете ли вы их чем-то поддержать. Опять-таки будьте честны и откровенны, никаких уловок и лживых обещаний. Если вы в состоянии оказать помощь, сделайте это. Повторяю, в такое время доверие проверяется на прочность. Пришла пора, когда вы можете укрепить уверенность в своей надежности, которую питают к вам ваши клиенты. Именно во время кризиса можно завоевать доверие на всю жизнь.

«Занимайтесь интеграцией во всех аспектах личной и профессиональной жизни. Это применительно к самому себе, своей семье, своей компании и своим клиентам».

Чем интенсивнее вы занимаетесь интеграцией, тем сильнее станете за время кризиса. Впоследствии окажется, что он принес вам огромную пользу, позволив укрепить вашу семью, сделав вас выносливее, решительнее и даже дисциплинированнее. Если бы не кризис, вы, возможно, не обратили бы внимание на проблемы с клиентами. Хотя они наверняка были уже давно, но вам просто было не до них. Ваши отношения с подчиненными и коллегами могут стать прочными как никогда.

Действуйте! Кризис - это время показать себя подлинным лидером. Кризис является катастрофой для слабого и возможностью показать себя для сильного. Ведь если изменений не происходит, торжествует посредственность. Поэтому крепким и стойким компаниям кризис позволяет избавиться от конкурентов.

Что значит быть сильнее? Это значит уметь справляться с изменениями быстрее и лучше, чем соперники на вашем рынке. Проблемы, оставленные без внимания, превращаются в кризис. Сильная организация, сталкиваясь с проблемой или кризисом, принимает меры, для того чтобы стать сильнее. А слабая в это время впадает в ступор, выжидает или пребывает в растерянности. Порой она идет на полумеры, а это все равно, что принимать лишь одно из комплекса прописанных вам лекарств. Такое поведение чревато фатальными последствиями.

Ошибочно в кризисной ситуации, не рассуждая здраво, винить в своих трудностях силы, неподвластные вам. Ведь это самое простое. Если вы

уклоняетесь от решения проблем, вы совершаете серьезную и непростительную ошибку. Вместо того чтобы в период кризиса нападать друг на друга или обвинять во всем внешние обстоятельства, над которыми вы не властны, загляните в себя или свою компанию и сделайте все, чтобы организация, которой вы управляете, не развалилась.

Куда более разумный и внушающий доверие подход - не искать проблемы извне, а заглянуть внутрь себя. Именно там кроется решение. Чтобы посмотреть в глаза самому себе и спросить, что же не так с вами, а не с внешним миром, требуется куда больше смелости и жизненного опыта. Вам не под силу контролировать внешние условия, но вы можете успешно воздействовать на ситуацию внутри компании.

## ШАГИ, КОТОРЫЕ СЛЕДУЕТ ПРЕДПРИНЯТЬ ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА.

«Кто выживает в кризис? Тот, кто смог сохранить целостность, поэтому, если кризис начался, следует активизировать усилия по интеграции».

Однако есть одна загвоздка. Потому что чтобы добиться целостности компании, нужно время.

Здесь следует уточнить, что значит фраза "добиться целостности компании". Однако, я полагаю, вы и без того догадываетесь, что согласование и синхронизация работы подсистем, составляющих организацию - задача не краткосрочного характера. Опасность в том, что пока вы как руководитель работаете над долгосрочным решением, компания может уже прекратить свое существование, то есть обанкротиться.

Что же делать? Вам придется воевать на нескольких фронтах сразу. С одной стороны, нужно уделять внимание неотложным задачам, которые ставит перед вами кризис. Обычно речь идет о нехватке денежных средств. А с другой стороны, работать над долгосрочным решением - интеграцией системы. Легко сказать, но гораздо сложнее сделать.

В наше время компании реагируют на сегодняшний санкционно-финансовый кризис вполне предсказуемым образом - они увольняют сотрудников (сокращают штат), а также урезают расходы на рекламу, обучение, техническое усовершенствование.

Это одновременно и правильное, и неверное решение. Ведь все зависит от ситуации. Если компания ограничивается мерами такого рода - это является ошибкой. Но если руководитель параллельно занимается интеграцией - это грамотный и мудрый выход из сложной ситуации.

При этом в краткосрочном аспекте не так важна прибыль, как денежные средства вообще. Деньги - кровь компании, если вы истекаете кровью, то умрете.

Во время кризиса деньги решают практически все. Преимуществом может послужить сокращение расходов и бережное отношение к финансам. Некоторые компании сначала опираются на данные бухгалтерского учета методом начисления и только потом принимают решение. Но при такой системе ваши дела могут внешне обстоять не плохо, пусть даже денежные

потоки оставляют желать лучшего. Поэтому я предлагаю другой вариант, который подойдет как для семейного бюджета, так и для нужд компании. Я его называю «метод кошелька». Он состоит в том, чтобы перестать полагаться на метод начисления и первым делом осуществлять перспективную оценку своих денежных потоков.

Я рекомендую в период кризиса планировать денежные потоки на 13 недель вперед, принимая во внимание, как поступление, так и отток денежных средств. Тринадцать недель - три месяца плюс неделя. В конце каждой недели корректируйте свои планы с учетом свежей информации. Вносите поправки в план на ближайшие 12 недель, добавьте еще одну неделю. Данный прием позволит вам всегда смотреть на 13 недель вперед и строить планы, опираясь на свежую информацию, которая поступила за последнюю неделю. Учитывая сегодняшние реалии, многие госструктуры и муниципальные заказчики в некоторых случаях, при заключении договора прописывают возможную задержку при расчетах за выполненные работы на 2-3 месяца, поэтому вы должны рассчитать свои финансовые возможности. Я давно принял особые условия заказчика и считаю, что это и есть мой "козырь в рукаве", потому что только состоятельная охранная организация может пойти на такие уступки. В предыдущей статье я уже говорил, что если сегодня вы пойдете на уступки заказчику, завтра он скажет, что вы надежный партнер и ваше сотрудничество принесет вам серьезные дивиденды.

Приберегите денежные средства, планируйте денежные потоки на 13 недель вперед. Еще одна рекомендация, о которой стоит упомянуть: держите запас наличных средств. Наличные - это кислород компании. Они поддерживают в компании жизнь и в период кризиса даже важнее прибыли на счету компании. Компания может иметь наличные и не иметь какое-то время прибылей, но при этом она останется на плаву. Компании, которая имеет прибыль, но не имеет наличных средств, грозят крупные неприятности. Я уточняю в отношении наличных: наличные средства - это деньги в банке, это эквиваленты наличности, к которым относятся высоколиквидные инструменты, такие как ценные бумаги и инструменты денежного рынка. Наличные средства позволяют компании избежать денежных займов и, следовательно, снизить издержки по уплате процентов. Старайтесь иметь на руках запас наличных средств, равных расходам компании за два месяца. Знаю, это нелегко, но дело того стоит.

Многим руководителям охранных предприятия уже приходилось решать вопросы о том, где взять деньги на выплату з/п, оплату аренды и оплату других услуг, которыми заказчик уже воспользовался, а за выполненные работы еще не рассчитался. Такая проблема может стоять перед вами и месяц и два. Хуже всего, если эта проблема не решается в течение квартала. Вот здесь вашим спасительным кругом могут послужить наличные деньги. Наличные - это сокровище. Цените, собирайте и храните их.

В кризис многим руководителям всё-таки приходится прибегать к жестким ограничениям. Сократите затраты: и если речь идет о людях, увольте тех, кто работает спустя рукава, но не трогайте ценных профессионалов. Если это не помогло, и требуется дальнейшее сокращение затрат, то постарайтесь

сократить то, без чего коллектив еще сможет выполнять задачи по охране объектов. Вариант подводной лодки на грунте, перейдите в режим спячки и сохраните свои трудовые ресурсы, свой потенциал для выполнения следующих заказов по охране. Берегите активы. Берегите и поощряйте культуру взаимного доверия и уважения. Не идите вразрез с собственными ценностями, которые было так нелегко привить людям в вашем коллективе.

Если вы все-таки проводите сокращение, проследите за тем, чтобы при этом культура, дух вашей организации не пострадали. Ведь традиции тяжело прививаются, но очень легко исчезают. Закончится трудное время для организации, а коллектива может уже и не быть. Что бы справиться с кризисом, персонал сильной компании занимает круговую оборону и все как один сражаются с врагом. Для этого люди должны доверять друг другу, однако доверие не появляется в один день, его приходится завоевывать долгое время.

В условиях кризиса важно поддерживать денежные потоки и беречь трудовые ресурсы. Пусть кризис пойдет вашей компании на пользу и поможет ей укрепить внешние связи и открыть новые пути, и еще раз о клиенте, ему тоже тяжело, вы в одной лодке, клиент, коллектив и вы как руководитель или собственник.

Главное, что бы к концу кризиса вы остались с заказчиком-клиентом и с работоспособным коллективом. Стратегия остается за вами, необходимо довести компанию до победного конца. Другой вариант вас я думаю, не устраивает.

## Глава 10

### ЧОП: СПЕЦИФИКА ПРОЦЕССА ИНКАССАЦИИ

Не важно кто - против. Важно кто – рядом.

Организация процесса инкассации частными охранными предприятиями имеет свою уникальную специфику. Ее определяют экономические, законодательные, организационные и технологические факторы. К бронеавтомобилям инкассации, технологиям безопасности и связи также существуют профессиональные требования.

В современных условиях развития экономики и банковской системы в России грамотная организация процесса инкассации, безусловно, имеет важнейшее значение. Существенно увеличился налично-денежный оборот, и одновременно возрос уровень криминализации.

В настоящее время профессионально инкассацией занимаются банки и ЧОПы. Всех остальных, кто перевозит деньги без должной охраны, нельзя причислять к профессиональным структурам. К сожалению, больше не действует правило, согласно которому инкассация являлась встроенной схемой налично-денежного обращения. Сейчас хочешь - инкассируй самостоятельно, хочешь - заказывай структуру, которая предоставит тебе эту услугу.

ЧОПы и структуры, равные им по статусу (например, служба безопасности), проводят инкассацию на соответствующем уровне качества, обеспечивая безопасность денежной наличности. Кроме того, ЧОПы обеспечивают конфиденциальность перевозки ценностей, поскольку владельцы ценностей не обязаны сообщать им о содержании груза. Если клиент направляет сотрудника сопровождать процесс инкассации, то охрана обеспечивает и ее.

В современных экономических условиях происходит интенсивное развитие банковской системы России и финансовых рынков. Структура банковской системы поступательно усложняется. Появляются новые виды финансовых учреждений, новые кредитные инструменты и методы обслуживания клиентов. Принципиальное значение в связи с этим приобрело увеличение объема привлекаемых банковской системой средств и их размещение на внутреннем финансовом рынке. Все это вносит изменения в направления работы коммерческих банков, и в соответствии с современными требованиями происходит модернизация механизма инкассации.

Главной особенностью обеспечения безопасности при перевозке денег силами охранного предприятия можно считать централизованность и универсальность.

Происходит трансформация самого определения инкассации. В финансовой системе инкассация считается одной из банковских операций. Ведь инкассация - это не только перевозка денег, но и пересчет наличных денег, их упаковка, выбраковка купюр, документальное оформление факта передачи денежных средств от клиента. В процесс инкассации добавляются еще и многочисленные чисто технические инструменты.

Ведь в процессе выбора охранного предприятия заказчик, как правило, стремится ограничиться одной структурой, способной удовлетворить все его потребности в сфере безопасности - начиная от постовой (физической) охраны и заканчивая обслуживанием систем сигнализации. Соответственно в большинстве случаев в ведении одного охранного предприятия находится как охрана самого банка, так и обеспечение сохранности ценностей при их транспортировке. И при таком варианте, на мой взгляд, охранный предприятие, используя весь свой потенциал, может обеспечить надлежащий уровень надежности своим клиентам.

Раньше на проведение инкассации выдавалась лицензия, которая входила в состав банковской лицензии. ЧОПы просто получали лицензию на свою деятельность, а в законодательстве было прописано, что они имеют право на сопровождение денежной наличности.

В настоящее время такая лицензия отменена, и ЧОПы перевозят деньги лишь в соответствии с законом «О частной детективной и охранной деятельности в РФ», который предусматривает сопровождение грузов. Однако понятие инкассации там не прописано.

Вообще, на сегодня инкассация как процесс, входящий в денежное обращение, нигде законодательно не закреплена. Хотя фактически имеет право

на осуществление, сейчас уже никто не требует никаких документов, лицензий на инкассацию, и так все выполняют, она входит в состав работы ЧОПа, поэтому необходимости в ней нет.

Вооруженные нападения на сотрудников инкассации в стране стали для нас нормой жизни. Не проходит и дня, чтобы средства массовой информации не осветили нам новые разбойные налеты с целью завладения денежными средствами и ценностями.

По данным МВД ежегодно в России совершается около 200 нападений на инкассаторов. При этом гибнут десятки людей. В Петербурге одним из самых громких стало ограбление на Ленинском проспекте в декабре прошлого года, в результате которого преступники убили двоих инкассаторов и одного невольного свидетеля и похитили 25 миллионов рублей. Почему же при наличии вооруженной охраны преступники в большинстве случаев нападения на инкассаторов срывают куш? Попытаемся в этом разобраться.

Одной из главных причин, на наш взгляд, является необученность экипажа инкассации действиям при возникновении чрезвычайных и нештатных ситуаций. На основании этого в целях обеспечения единства подходов к организации и осуществлению кредитными организациями, Российским объединением инкассации (РОСИНКАС) Центрального банка Российской Федерации (Банка России) (далее - подразделение инкассации) операций по перевозке, инкассации денежных средств, а также содействия эффективному исполнению требований Положения Банка России от 24 апреля 2008 года № 318-П «О порядке ведения кассовых операций и правилах хранения, перевозки и инкассации банкнот и монеты Банка России в кредитных организациях на территории Российской Федерации» подготовлены Методические рекомендации Банка России от 10 ноября 2015 г. № 33-МР «По проведению мероприятий, направленных на безопасность перевозки, инкассации наличных денег».

Перевозка ценностей представляет собой наиболее привлекательный вид посягательств со стороны преступников, которые могут применять все виды преступлений, включая разбой и убийство. Преступники могут быть не только внешними или внутренними по отношению к атакуемой организации, но и образовывать их объединения. Нераскрытые преступления становятся укреплением позиций преступников в моральном и материальном аспектах. В связи с этим предпринимаемые отраслью меры общего противодействия преступности направлены на минимизацию вероятности потери ценностей и нанесения ущерба людям. Для этого определяется минимально необходимый уровень обеспечения безопасности, соблюдение которого должно стать обязательным для всех профессиональных перевозчиков ценностей. Стандарт нацелен на создание экономически выгодного делового процесса налично-денежного обращения, обеспечивающего необходимый уровень физической безопасности бригад инкассации, сопряженных с ними сотрудников клиентов и общественной безопасности, а также сохранность перевозимых ценностей. Положения стандарта призваны дать основу для реализации согласованных минимальных требований к условиям, методам и технологиям, применяемым при предоставлении услуг в сфере инкассации и кассового обслуживания,

необходимость соблюдения которых добровольно признается всеми участниками отрасли. Положения стандарта учитывают лучшие отечественные и международные рекомендации в области обеспечения безопасности предоставления кассово-инкассаторских услуг.

Безопасность деятельности по инкассации и перевозке ценностей достигается путем использования нормативных правовых, организационных и технических мер защиты, а также путем создания системы управления безопасностью и совершенствованию системы взаимодействия между организациями отрасли, с государственными органами, направленной на создание безопасных условий работы бригад инкассаторов на маршрутах.

Требования и рекомендации по осуществлению перевозки ценностей в организации, занимающейся данными видами деятельности.

В документе использованы нормативные ссылки на следующие стандарты и технические регламенты:

ГОСТ 1.4-2004 Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты организаций. Общие положения

ГОСТ 1.5-208.3 Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты национальные. Правила построения, изложения, оформления и обозначения,

ГОСТ Р 50529-2010 Оружие гражданское и служебное огнестрельное, устройства промышленного и специального назначения. Требования безопасности и методы испытаний на безопасность

ГОСТ Р 50744-95 Бронеодежда. Классификация и общие технические требования

ГОСТ Р 50963-96 Защита броневая автомобилей. Общие технические требования

ГОСТ Р 51005-96 Услуги транспортные. Грузовые перевозки. Номенклатура показателей качества

ГОСТ Р 51898-2002 Аспекты безопасности. Правила включения в стандарты

ГОСТ Р 52508-2005 Средства транспортные для перевозки денежной выручки и ценных грузов. Требования к цветографическим схемам, опознавательным знакам и надписям

ГОСТ Р 53814-2010 Автомобили для перевозки денежной выручки и ценных грузов. Технические требования и методы испытаний

ГОСТ 12.0.004-90 Система стандартов безопасности труда. Организация обучения безопасности труда. Общие положения

ГОСТ 37.001.519-96 от 01.09.1996 Транспортные средства для перевозки денежной выручки и ценных грузов. Технические требования. Методы испытаний

Технический регламент Таможенного союза ТР ТС 018/2011 «О безопасности колесных транспортных средств». Утвержден решением комиссии Таможенного союза от 9 декабря 2011г. №877.

### Общие требования

Организации, осуществляющие перевозку ценностей должны соответствовать следующим требованиям:

- перевозки ценностей осуществляются частными охранными организациями имеющими право на предоставление данного вида услуг, в соответствии с действующим законодательством РФ (Лицензия на частную охранную деятельность);
- операции по перевозке ценностей осуществляются в соответствии с действующим законодательством;
- операции осуществляются на спецавтомобилях;
- перевозки осуществляются вооруженной бригадой в специализированной форме сотрудников ЧОО(ЧОП), которые имеют соответствующий уровень профессиональной подготовки;
- перевозка ценностей должна быть максимально защищена, например, через применение спецконтейнеров;
- для понижения рисков при перевозке ценностей обязательное требование - договор страхования материальной ответственности;
- для снижения рисков при перевозке, ЧОО должна выполнять установленные законодательством РФ правила перевозки ценностей и уделять внимание подбору кадров для выполнения перевозки.
- ЧОО должна иметь служебное оружие, подтвержденное РХИ, по количеству необходимое для выполнения служебных задач;
- в ЧОО профессиональная подготовка, повышение квалификации и другие виды обучения работников обязаны осуществляться систематически и в плановом порядке. (Обязательный договор с учебным заведением (центром) на осуществление периодической профессиональной подготовки).

К сотрудникам, осуществляющим вооруженное сопровождение, предъявляются специальные требования: квалификация охранника 6 разряда и свидетельство или удостоверение о прохождении специальных курсов по сопровождению ценностей, экипировка, вооружение, знание особенностей технологических процессов инкассации, правовая ответственность, соответствующие требованиям действующего законодательства РФ.

Охранниками по перевозке ценностей могут быть граждане РФ, соответствующие следующим требованиям:

1. возраст: лицо, достигшее 18 лет;
  2. состояние здоровья: годный по состоянию здоровья в объеме требований приказа Минздравсоцразвития России и соответствующий другим требованиям, установленным ЧОО;
  3. образование: охранник 6 разряда, курсы по сопровождению ценностей;
  4. гражданство: являющийся гражданином Российской Федерации;
- не имеющий судимости (погашенной или неснятой), не состоящий на профилактическом учете в органах внутренних дел;
  - не состоящий на учете в психоневрологическом и наркологическом диспансерах;



- для водителей – водительское удостоверение с определенными категориями и стажем вождения, установленным ЧОО, указанным в трудовой книжке.

Для работы по перевозке ценностей в ЧОО необходимо отдельное здание и/или изолированные помещения в здании с отдельным входом, охраняемое.

В здании (помещение) должны быть оборудованы:

- комната (место) для хранения оружия и патронов к нему (далее – КХО);
- комната (место) заряжания (разряжания) оружия;
- комната (место) поста (постов) мониторинга;
- кабинет (место) оперативного дежурного;
- комната (место), проведения инструктажа и подготовки к выезду на маршрут;
- комната(место) профессиональной подготовки работников;
- место отдыха инкассаторских работников;
- комната для хранения ценностей;
- комната-раздевалка (место);
- сушилка для спецодежды и бронежилетов (комната, место, специальный шкаф);
- хозяйственно-бытовые помещения.

Оружие и патроны к нему хранятся в специально оборудованном помещении (далее - КХО), соответствующим требованиям Приказа МВД России.

КХО подключаются на пульт централизованного наблюдения подразделения вневедомственной охраны при органе внутренних дел Российской Федерации, в целях осуществления органами внутренних дел возложенных на них контрольных функций.

Порядок хранения оружия в ЧОО и обязанности должностных лиц, ответственных за сохранность оружия и боеприпасов, определяется нормативными актами МВД России.

Кабинет (место) оперативного дежурного должен иметь:

- рабочее место с комплектом оргтехники;
- городскую телефонную связь;
- прямую телефонную или радиосвязь с ближайшим органом внутренних дел (при наличии);
- прямую телефонную связь с охраной здания;
- стационарную радиостанцию, подключенную к источнику бесперебойного электроснабжения, для связи с бригадами инкассации, находящимися на маршруте;
- сейф или запираемым на ключ металлическим шкафом (шкафами), ящиком (ящиками) для хранения документов и другого имущества, печатей/штампов маршрутов движения, ключей, носимых средств связи, другого имущества, а также рабочей документации;
- окном или барьером для выдачи охранникам документов и материальных средств;
- электрическим светильником аварийного освещения;

- кнопку тревожной сигнализации.

Установлена специальная аппаратура, предназначенная для контроля движения спецавтомобилей по маршрутам движения;

Комната (место) поста мониторинга должна быть обособлена (разрешается территориально и функционально совмещать с комнатой оперативного дежурного) и оборудована рабочим местом для работника дежурной смены, средствами АПК мониторинга спецавтомобилей инкассации, связи, а также программно-техническими средствами приема, обработки и передачи служебной информации. АПК мониторинга спецавтомобилей инкассации обеспечивается бесперебойным электроснабжением.

Доступ в комнату для размещения поста мониторинга спецавтомобилей инкассации запрещен доступ посторонним лицам. Комната должна быть постоянно закрыта на замок и оборудована автоматизированной системой контроля доступа.

#### Спецавтомобиль

Используемый спецавтомобиль должен:

- быть технически исправен;
- обслуживаться в соответствии с техническими требованиями;
- иметь боковые зеркала;
- иметь систему вентиляции и кондиционирования;
- иметь устройство подачи сигнала тревоги;
- иметь центральный замок с дистанционным управлением;
- иметь дополнительное запирающее устройство.

Окраска спецавтомобиля, опознавательные знаки и надписи должны соответствовать требованиям ГОСТ Р 52508-2005.

Бронева защита спецавтомобиля по стойкости к воздействию средств поражения не может быть ниже класса Бр2 по ГОСТ Р 50963-96.

Спецавтомобиль должен быть оборудован радиостанцией, позволяющей поддерживать радиосвязь между членами бригады и оперативным дежурным на всем протяжении маршрута.

Спецавтомобиль должен быть оснащен средствами автоматизированного мониторинга за движением СТС и многоканальными видеорегистраторами, позволяющими осуществлять запись всех действий охранников в спецавтомобиле.

Для обеспечения непросматриваемости (минимальной просматриваемости) салона боковые и задние стекла спецавтомобиля должны быть затонированы в соответствии с имеющимися нормами или закрываться шторками.

Освещение салона спецавтомобиля должно обеспечивать выполнение охранниками своих обязанностей.

Для размещения ценностей, принятых охранниками на маршруте, спецавтомобиль оборудуется металлическим ящиком или отсеком. Размеры ящика (отсека) должны обеспечивать размещение ценностей.

Двери ящика (отсека) оборудуются замком (замками) и устройством для опломбирования. Вместо замка допускается оборудовать ящик (отсек) иным техническим устройством, обеспечивающим невозможность доступа к содержимому ящика (отсека).

Ящик размещается в салоне спецавтомобиля и крепится к днищу салона.

Устройство – накопитель/отсек оборудуется в задней части салона спецавтомобиля. Дверь и передняя стенка отсека изготавливаются из металла или металлической решетки. Размер ячеек решетки должен исключить возможность доступа к ценностям, расположенным в отсеке.

С целью исключения возможности открытия дверей спецавтомобиля снаружи во время работы бригады охранников на маршруте все двери спецавтомобиля оборудуются техническими устройствами, обеспечивающими их открытие только изнутри, – дополнительными запирающими устройствами.

Средства индивидуальной защиты. Вооружение.

Индивидуальные средства защиты по стойкости к воздействию средств поражения должна быть не ниже класса Бр2 по ГОСТ Р 50744-95 для водителя спецавтомобиля и не ниже класса Бр3 для охранников.

Типы и модели огнестрельного оружия, использующегося в охранной деятельности, определяются действующим законодательством Российской Федерации.

При выполнении перевозки ценностей все члены бригады должны вооружаться закрепленным за ними огнестрельным оружием. Типы и модели огнестрельного оружия, разрешенного к использованию, которыми вооружается каждый член бригады, определяется внутренним нормативным документом организации, с учетом действующего законодательства Российской Федерации.

Получение огнестрельного оружия сотрудниками охраны на время выполнения рабочего задания должно осуществляться на основании документов, подтверждающих их личность и разрешения на хранение и ношение служебного оружия при исполнении служебных обязанностей, а также допуска к работе (график несения службы, наряд-распоряжение).

В целях подтверждения права использовать разрешенные типы и модели огнестрельного оружия при осуществлении перевозки ценностей сотрудники охраны занимающиеся перевозкой ценностей обязаны проходить в органах МВД РФ с установленной ими периодичностью проверки на пригодность к действиям в условиях, связанных с применением огнестрельного оружия.

Средства связи

Организация связи и используемые для этого технические средства должны обеспечивать надежную передачу информации между оперативным дежурным и спецавтомобилем, между спецавтомобилем и охранниками, работающими на маршруте.

Маршруты, протяженность которых превышает технические возможности используемых радиостанций, обеспечиваются телефонами

мобильной (сотовой, спутниковой) связи (при наличии такой сети в субъекте Российской Федерации). Порядок использования радиостанций, мобильной (сотовой) связи определяется распорядительными/нормативными документами, разработанными в ЧОО.

В данных рекомендациях определены основные требования к организациям, занимающимся на законных основаниях перевозкой и инкассацией наличных денег. Одним из основных разделов рекомендаций являются требования к действиям бригад инкассации в различных ситуациях: от подготовки к выезду на маршрут и действий на маршруте до действий инкассаторских бригад, при возникновении чрезвычайных и нештатных ситуаций.

В погоне за экономией денег, многие руководители крайне редко организуют проведение занятий с водителями-охранниками и инкассаторами, а охранников выводят в ранг профессионалов, считая, что раз у него есть удостоверение охранника, то и заниматься с ним не надо. А ведь львиная доля обязанностей во время инкассации материальных ценностей возлагается именно на охранника, который обеспечивает работу инкассатора (сборщика). Главное ведь не в том, кто ценности в руках держит, а кто их сохранит и доставит к месту назначения. И опыт показывает, что заниматься необходимо в комплексе в составе бригады. Это необходимо для согласованных действий всего экипажа. Каждый должен знать не только свой маневр, но и действия соседа.

В нашем учебном центре мы стараемся во время обучения сотрудников инкассации обучать весь экипаж правильным действиям при возникновении той или иной нештатной ситуации.

В Центре профессиональной подготовки мы моделируем реальные ситуации, в режиме реального времени, с использованием современных тренажеров и решением оперативных сценариев.

В ходе отработки материала по специальной подготовке мы доводим до слушателей устно и закрепляем на практических занятиях следующие положения:

- какая должна быть экипировка, как она должна быть подогнана;
- какой должен быть порядок следования внутри здания, по лестницам, коридорам, при выходе на улицу;
- какие действия экипажа должны быть при посадке, высадке из бронеавтомобиля;
- как экипаж должен действовать при возникновении нештатных ситуаций;
- как правильно вести переговоры по средствам связи;
- как действовать водителю.

При всем этом неоднократно напоминая о том, что почти все нападения происходят в момент следования инкассаторов к машине, либо при посадке в нее.

Также совместно с обучаемыми мы пытаемся составить психологический портрет человека готовящего преступление. Сотрудник

инкассации по жестам, одежде, признакам поведения человека должен определить лицо, от которого возможно будет исходить угроза.

При отработке материала по огневой подготовке особое внимание нами уделяется следующим направлениям:

- стрельба проводится с максимально короткой дистанции и в максимально сжатый промежуток времени;
- обучаемый должен уметь быстро выделять из окружающих потенциального преступника;
- стреляющий должен уметь стрелять с одной руки (одинаково как с левой, так и с правой);
- стрелку необходимо мыслить тактически, для сохранности своей жизни и жизни окружающих.

В нашем учебном центре огневую подготовку мы преподаем на основе упражнений и правил тактической или ситуационной стрельбы, потому что в них упражнения построены с учетом учебной ситуации максимально приближенной к боевой обстановке. В распоряжении обучаемых современное интерактивное стрельбищное оборудование.

На занятиях по оказанию первой помощи особое внимание мы уделяем:

- ранениям и травмам, полученным в средствах бронезащиты;
- фактору времени оказания первой помощи;
- вопросу опасности для жизни именно последствий травмы (болевой шок, кровотечение и т.д.), а не самой травмы как таковой.

Одним из важных моментов для усвоения материала является его наглядность. При обучении мы используем метод решения ситуационных задач, в режиме реального времени для этого используются всевозможные тренажеры и действующие манекены.

Таким образом, учитывая специфику работы инкассатора, связанную с реальной угрозой, мы обучаем сотрудников оказанию первой доврачебной помощи и уделяем ей не меньше внимания, чем огневой и специальной подготовкам.

Хотелось бы отметить, что при соблюдении инкассаторами всех правил и инструкций при решении служебных задач нельзя гарантировать сохранение жизни и здоровья инкассаторов в случае нападения. Возможно лишь свести риск при неожиданном нападении к минимуму. Хороший инкассатор всегда должен быть готов к неожиданностям.

У нас есть большой опыт проведения таких занятий. На постоянной основе в центре проходят занятия сотрудники инкассации «Банка Москвы», «Банк Океан» и др.

Также хотелось бы пояснить, что разовое посещение данных занятий не является решением всех проблем, так как знания необходимо постоянно пополнять, а навыки отрабатывать и закреплять. Цель любой подготовки – это поддержание в постоянной готовности экипажей к действиям, которую можно достичь только постоянным совершенствованием своего профессионализма, т.е. планомерными, системными занятиями.

Подробнее остановлюсь на обучении охранников. Обучение можно пройти в Частном образовательном учреждении дополнительного профессионального образования «Центр профессиональной подготовки»

В течение полутора месяцев охранники изучают теорию и одновременно проходят практическое обучение. Всего на отработку программы отводится 266 часов. Из них на теорию – 167 часов, а на практику – 99 часов. Занятия проводятся по следующим предметам: огневая подготовка, тактико-специальная подготовка, изучение специальных средств, специальная физическая подготовка, техническая подготовка, правовая подготовка, психологическая подготовка и медицинская подготовка.

Курс специальной подготовки по сопровождению ценностей и грузов проводится ЧОУ ДПО «ЦПП» совместно с учебным центром Российского объединения инкассации по программе дополнительного профессионального образования с получением свидетельства Российского объединения инкассации. В программу обучения входит 40 часов. Из которых 16 часов теоретических занятий и 24 часа практики. В процессе обучения занятия пройдут по правовой подготовке, специальной и тактико-специальной, огневой, специально-физической и медицинской подготовкам.

Но на этом подготовка охранников не заканчивается. Любая подготовка утрачивает свою силу, если в процессе работы не заниматься поддержанием своих профессиональных знаний и навыков, причем уровень подготовки в правовом, физическом и огневом отношении должен быть таким, чтобы можно было противостоять преступникам и сохранить свою жизнь и охраняемое имущество. Риск сводится к минимуму, когда охранники обучены, работают строго по инструкции и оснащены современной техникой, средствами связи и спецсредствами. Когда с сотрудниками охраны регулярно проводятся тактико-строевые занятия в условиях, максимально приближенных к реальной жизни с моделированием различных ситуаций и вариантами их решения.

Охранники должны быть готовы к действиям в любой ситуации.

Надежность транспортного средства, вооружение и экипировка.

Автомобиль – прежде всего, должен быть исправен и соответствовать требованиям ГОСТ 50963-96 по сертификации средств бронезащиты и инкассаторской техники и имеют сертификаты, выданные Госстандартом России. Но это еще не все. Мало приобрести хорошую современную отвечающую всем требованиям технику, нужно ее еще правильно, т.е. грамотно эксплуатировать.

Соблюдать все регламенты, используя принцип планово предупредительной работы, который заключается в выполнении обязательных мероприятий:

1. Контрольный осмотр (КО) и подготовка машины – перед каждым выходом на маршрут;
2. Ежедневное техническое обслуживание (ЕТО) - после возвращения к месту стоянки;
3. Своевременное проведение технического обслуживания (ТО) - предусмотренное.

Подготовка маршрута. По-другому, эти мероприятия можно назвать – «Организация управления и взаимодействия»

По этому направлению я бы выделил работу руководителей и здесь нельзя не упомянуть о проведении следующих мероприятий:

1. Составление договора на оказание услуг по перевозке;
2. Подготовка рабочей документации;
3. Разведка маршрута (опасные участки, нахождение на маршруте или вблизи опорных пунктов (постов) полиции, медицинских учреждений, планы и пути подъезда к стоянкам объектов и т.д.);
4. Изучение служебного задания и практический инструктаж непосредственно перед выходом на маршрут;
5. Проверка готовности бригады к выполнению задач по перевозке груза;
6. Контроль на маршруте.

## ЦЕНТРАЛЬНЫЙ БАНК РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ (БАНК РОССИИ)

Методические рекомендации по проведению мероприятий, направленных на безопасность перевозки, инкассации наличных денег

« 10 » ноября 2015 г. № 33-МР

### Глава 1. Общие положения.

1.1. Настоящие Методические рекомендации подготовлены в целях обеспечения единства подходов к организации и осуществлению кредитными организациями, Российским объединением инкассации (РОСИНКАС) Центрального банка Российской Федерации (Банка России) (далее – подразделение инкассации) операций по перевозке, инкассации наличных денег, а также содействия эффективному исполнению требований Положения Банка России от 24 апреля 2008 года № 318-П «О порядке ведения кассовых операций и правилах хранения, перевозки и инкассации банкнот и монеты Банка России в кредитных организациях на территории Российской Федерации».

1.2. Настоящими Методическими рекомендациями рекомендуется руководствоваться подразделению инкассации при организации работы по осуществлению перевозки, инкассации наличных денег, в том числе разработке внутренних организационно-распорядительных документов, направленных на предотвращение и затруднение нанесения ущерба от противоправных действий, а также при выполнении инкассаторскими работниками операций по перевозке, инкассации наличных денег.

1.3. Для выполнения операций по перевозке, инкассации наличных денег подразделению инкассации рекомендуется поддерживать постоянное взаимодействие с:

- руководителями подразделений Банка России, кредитных организаций,

- организаций и их службами безопасности;
- территориальными правоохранительными органами;
- линейными отделами МВД России на железнодорожном, водном и воздушном транспорте;
- администрацией железных дорог – филиалов ОАО «Российские железные дороги», аэропортов, морских и речных портов и службами безопасности указанных организаций;
- управлениями по делам гражданской обороны и чрезвычайным ситуациям;
- органами государственной власти и местного самоуправления.

1.4. Подразделению инкассации целесообразно определить вероятные риски, которые могут возникнуть в процессе перевозки, инкассации наличных денег, разработать план мероприятий по их нивелированию и согласовать его с территориальными органами МВД России, линейными отделами МВД России на железнодорожном, водном и воздушном транспорте и органами местного самоуправления.

При взаимодействии с территориальными органами МВД России, линейными отделами МВД России на железнодорожном, водном и воздушном транспорте подразделению инкассации рекомендуется проработать вопрос о проведении учений по подготовке инкассаторских работников по порядку их действий в случае возникновения чрезвычайных и нештатных ситуаций с участием представителей указанных правоохранительных органов.

Глава 2. Рекомендации по дополнительному оборудованию спецавтомобилей, предназначенных для перевозки, инкассации наличных денег.

Спецавтомобиль, предназначенный для перевозки, инкассации наличных денег, может быть оснащен:

- навигационно-мониторинговыми системами с выводением сигнала в организацию, с которой подразделением инкассации заключен договор на оказание охранных услуг, либо подразделение собственной службы безопасности, либо дежурному инкассаторскому работнику;
- средствами тревожной сигнализации;
- средствами видеорегистрации;
- проблесковым маячком бело-лунного цвета и специальным звуковым сигналом;
- прикрепленным к полу сейфом (металлическим ящиком) или грузовым отсеком для хранения наличных денег;
- другими средствами, необходимыми для обеспечения безопасности бригады инкассаторских работников и сохранности перевозимых, инкассируемых наличных денег.

На спецавтомобиль могут наноситься цветографические схемы, надписи и графическая информация, соответствующие ГОСТ Р 52508-2005 «Средства транспортные для перевозки денежной выручки и ценных грузов. Требования к цветографическим схемам, опознавательным знакам и надписям».



### Глава 3. Рекомендации по организации работы инкассаторских работников.

3.1. Для осуществления перевозки, инкассации наличных денег в состав бригады инкассаторских работников рекомендуется включать следующих инкассаторских работников:

- инкассаторского работника, управляющего спецавтомобилем, на котором осуществляется перевозка, инкассация наличных денег (далее – водитель);
- инкассаторского работника, осуществляющего прием в кредитной организации, подразделении кредитной организации, организации (далее – объект) наличных денег (далее – инкассатор-сборщик);
- инкассаторского работника, осуществляющего сопровождение и охрану наличных денег во время их перевозки, инкассации (далее – инкассатор-охранник).

При этом одного из них рекомендуется назначать старшим бригады инкассаторских работников (далее – старший бригады).

В целях недопущения сговора, потери бдительности и злоупотребления служебным положением на маршруте передвижения спецавтомобиля и бригады инкассаторских работников (далее – маршрут передвижения) рекомендуется периодически изменять состав бригады инкассаторских работников, осуществляющих перевозку, инкассацию наличных денег, по одному и тому же маршруту передвижения.

3.2. При осуществлении перевозки, инкассации наличных денег инкассаторским работникам не рекомендуется:

- вступать в контакт с посторонними лицами;
- допускать посторонних лиц к спецавтомобилю и перевозимым, инкассируемым наличным деньгам;
- перевозить и использовать в спецавтомобиле посторонние грузы, предметы, вещества и др., а также личные вещи, не относящиеся к перевозке, инкассации наличных денег;
- самостоятельно отклоняться от маршрута передвижения, если это не вызвано необходимостью объезда возникших препятствий;
- осуществлять перевозку, инкассацию наличных денег без использования средств индивидуальной защиты;
- оставлять без личного присмотра или передавать другим лицам оружие, средства индивидуальной защиты, средства радиосвязи, перевозимые, инкассируемые наличные деньги;
- использовать в личных целях спецавтомобиль, средства радиосвязи, имущество и другие технические средства;
- вести посторонние переговоры и передавать, в том числе с использованием средств радиосвязи, какие-либо сведения о перевозимых, инкассируемых наличных деньгах, другую информацию, которая может быть использована для совершения противоправных действий в отношении бригады инкассаторских работников;

- выполнять какие-либо посторонние поручения или несвойственные им функции, а также любым иным образом отвлекаться от выполнения прямых обязанностей по перевозке, инкассации наличных денег;
- пользоваться личными средствами связи.

#### Глава 4. Рекомендации по порядку действий при подготовке к выезду на маршрут передвижения

4.1. Для осуществления перевозки, инкассации наличных денег по маршруту передвижения рекомендуется оценить объем работы и сложность выполнения операций по перевозке, инкассации наличных денег. При определении объема работы целесообразно учитывать количество мест, размеры и весовые характеристики перевозимых, инкассируемых наличных денег. При определении сложности выполнения операций по перевозке, инкассации наличных денег рекомендуется, принимая во внимание оперативную (криминогенную) обстановку на маршруте передвижения, учитывать время суток (дневное, ночное) выполнения перевозки, инкассации наличных денег; характер местности; месторасположение здания, в котором располагается объект; условия подъезда к объекту; особенности парковки спецавтомобиля; условия прохода к помещению по приему-передаче наличных денег; наличие поста охраны объекта, тревожной сигнализации на объекте и другие условия.

4.2. При подготовке к выезду на маршрут передвижения рекомендуется осуществлять проверку:

- технического состояния спецавтомобиля, достаточности количества топлива для следования по маршруту передвижения, исправности оборудованных в спецавтомобиле средств сигнализации, радиосвязи, переговорных устройств, средств видеорегистрации и навигационно-мониторинговых систем, дверей, замков, дополнительных запирающихся устройств и замков сейфа (металлического ящика) или замков грузового отсека (устройства - накопителя) спецавтомобиля, наличия медицинской аптечки, средств пожаротушения и запасных колес;
- получения бригадой инкассаторских работников средств радиосвязи, оружия, бронежилетов и других средств, обеспечивающих безопасность бригады инкассаторских работников и сохранность наличных денег.

4.3. Перед выездом на маршрут передвижения целесообразно проводить медицинский осмотр инкассаторских работников в целях выявления признаков воздействия вредных и (или) опасных производственных факторов, состояний и заболеваний, препятствующих выполнению трудовых обязанностей, в том числе алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения и остаточных явлений такого опьянения. Решение о допуске инкассаторских работников к осуществлению перевозки, инкассации наличных денег рекомендуется принимать по результатам медицинского осмотра.

4.4. Дежурному инкассаторскому работнику целесообразно проводить инструктаж бригады инкассаторских работников. При проведении инструктажа бригаде инкассаторских работников рекомендуется сообщить сведения о расположении объекта, месте остановки спецавтомобиля,

расположении помещения по приему-передаче наличных денег, об оперативной (криминогенной) обстановке на маршруте передвижения, другие сведения, необходимые для совершения перевозки, инкассации наличных денег.

Глава 5. Рекомендации по порядку действий инкассаторских работников, осуществляющих перевозку, инкассацию наличных денег.

5.1. Непосредственно перед выездом бригады инкассаторских работников на маршрут передвижения средства радиосвязи целесообразно привести в рабочее состояние, проверить их готовность к работе и старшему бригады сообщить дежурному инкассаторскому работнику о начале движения.

5.2. На маршруте передвижения бригаде инкассаторских работников рекомендуется по возможности соблюдать периодичность и время заездов на объекты, а также установленный маршрут передвижения. В случае невозможности соблюдения периодичности и времени заездов, необходимости изменения маршрута передвижения целесообразно передать указанную информацию дежурному инкассаторскому работнику.

Во время движения спецавтомобиля рекомендуется закрывать и блокировать двери спецавтомобиля изнутри, хранить перевозимые, инкассируемые наличные деньги в сейфе (металлическом ящике) или грузовом отсеке (устройстве-накопителе) спецавтомобиля.

5.3. При прибытии бригады инкассаторских работников на объект старшему бригады рекомендуется сообщить об этом дежурному инкассаторскому работнику с применением средств радиосвязи.

Водителю целесообразно останавливать спецавтомобиль как можно ближе к зданию объекта с учетом обеспечения максимально возможного наблюдения за прилегающей территорией и входом в здание объекта, а также возможности экстренного беспрепятственного начала движения спецавтомобиля, в том числе для прикрытия инкассаторских работников в случае нападения на них.

Из спецавтомобиля рекомендуется первым выходить инкассатору-охраннику и выполнять следующие действия:

- оценить окружающую обстановку и определить путь следования от спецавтомобиля до входа в здание объекта;
- убедиться, что входная дверь в здание объекта не заперта;
- при наличии звонка, домофона на здании объекта сообщить посредством указанных устройств о прибытии инкассаторских работников и занять позицию, позволяющую одновременно обозревать прилегающую территорию и путь следования от спецавтомобиля до входа в здание объекта;
- убедившись в отсутствии подозрительных лиц, сообщить с применением средств радиосвязи инкассатору-сборщику о возможности выхода из спецавтомобиля, продолжить осуществлять контроль за окружающей обстановкой и находиться в состоянии готовности к отражению возможного нападения.

После получения сообщения инкассатора-охранника, инкассатору-сборщику рекомендуется выйти из спецавтомобиля и войти в здание объекта в сопровождении инкассатора-охранника.

Во время движения инкассаторских работников от спецавтомобиля до здания объекта (от здания объекта до спецавтомобиля) водителю рекомендуется наблюдать за перемещением указанных работников и за окружающей обстановкой. Водителю целесообразно оценивать окружающую обстановку также во время нахождения инкассаторских работников в здании объекта. При возникновении каких-либо подозрений водителю рекомендуется сообщить об этом инкассатору-охраннику с применением средств радиосвязи.

При движении к помещению по приему-передаче наличных денег инкассаторским работникам рекомендуется:

- осуществлять контроль за действиями окружающих лиц, оценивать особенности планировки здания объекта, которые могут способствовать возможному нападению (смежные коридоры, открытые и приоткрытые двери, лестничные марши, лифты и другие);

- находиться в состоянии готовности отреагировать на возможные чрезвычайные ситуации и принять решительные меры по обеспечению защиты собственной жизни и здоровья, а также сохранности наличных денег.

Перед осуществлением приема-передачи наличных денег инкассатору-охраннику целесообразно осмотреть помещение по приему-передаче наличных денег на предмет отсутствия в нем посторонних лиц, возможности закрытия указанного помещения изнутри, непросматриваемости указанного помещения снаружи.

Во время передачи инкассатору-сборщику наличных денег дверь помещения по приему-передаче наличных денег рекомендуется закрыть изнутри. Инкассатору-охраннику целесообразно находиться снаружи возле входа в указанное помещение. При необходимости, с учетом условий обслуживания, инкассатор-охранник может принять решение о нахождении в помещении по приему-передаче наличных денег совместно с инкассатором-сборщиком.

После окончания приема-передачи наличных денег инкассатору-охраннику рекомендуется сообщить с применением средств радиосвязи водителю о готовности к выходу из здания объекта и выйти после подтверждения водителем возможности безопасного движения инкассаторских работников к спецавтомобилю.

До посадки инкассаторских работников в спецавтомобиль инкассатору-охраннику целесообразно занять позицию, позволяющую одновременно обозревать прилегающую территорию и путь следования от здания объекта до спецавтомобиля.

Инкассатору-охраннику рекомендуется осуществлять посадку в спецавтомобиль последним.

5.4. При осуществлении операций по загрузке, изъятию наличных денег из программно-технического средства в случае отсутствия помещения, предназначенного для совершения указанных операций, инкассатору-

охраннику целесообразно наблюдать за окружающей обстановкой и действиями лиц, находящихся вблизи программно-технического средства.

Глава 6. Рекомендации по перевозке наличных денег на воздушных судах, железнодорожным и водным транспортом.

6.1. Перевозка наличных денег бригадой инкассаторских работников может осуществляться на воздушных судах, железнодорожным, водным транспортом, а также другими видами транспорта. При перевозке наличных денег рекомендуется применять транспорт прямого назначения.

При осуществлении перевозки наличных денег на воздушных судах, железнодорожным, водным транспортом, а также другими видами транспорта (далее – транспорт) рекомендуется разрабатывать технологические схемы совершения операций на конкретном виде транспорта с учетом местных условий.

Бригаде инкассаторских работников не рекомендуется перевозить вместе с наличными деньгами посторонние грузы, предметы, вещества и др.

Перевозку наличных денег транспортом рекомендуется осуществлять в сопровождении дополнительной бригады инкассаторских работников (далее – бригада сопровождения). Бригаде сопровождения целесообразно сопровождать бригаду инкассаторских работников, по возможности, непосредственно к транспорту (к входу на режимную территорию аэропорта).

Размещение бригады инкассаторских работников, погрузку наличных денег в транспорт целесообразно производить до общей посадки пассажиров, а выгрузку – после выхода из него всех пассажиров.

При каждом перемещении наличных денег во время их перевозки на транспорте целесообразно производить подсчет количества мест с наличными деньгами с проверкой целостности их упаковки, наличия сопроводительных документов.

Во время движения транспорта бригаде инкассаторских работников рекомендуется осуществлять постоянное наблюдение за наличными деньгами и не допускать к ним других пассажиров транспорта.

На время движения транспорта старшим бригады может устанавливаться дежурство. При каждой смене дежурства инкассаторским работникам целесообразно проверять количество мест с наличными деньгами, целостность их упаковки, наличие сопроводительных документов.

Во время движения транспорта инкассаторским работникам не рекомендуется оставлять свое место без разрешения старшего бригады.

Старшему бригады при оставлении своего места рекомендуется информировать об этом инкассаторского работника, несущего дежурство. В отсутствие старшего бригады рекомендуется выполнять его обязанности инкассаторскому работнику, несущему дежурство.

По прибытии в пункт назначения также рекомендуется обеспечить сопровождение бригады инкассаторских работников бригадой сопровождения непосредственно от транспорта (выхода с режимной территории аэропорта).

6.2. При перевозке наличных денег железнодорожным и водным транспортом рекомендуется:

- бригаде инкассаторских работников располагаться в отдельном купе (каюте);
- закрывать изнутри дверь в купе (каюту);
- не допускать в купе (каюту) посторонних лиц;
- допускать в купе (каюту) отлучившихся инкассаторских работников по условному сигналу, установленному старшим бригады;
- в случае задержки отправления железнодорожного и водного транспорта бригаде инкассаторских работников ожидать отправления указанного транспорта в спецавтомобиле бригады сопровождения.

6.3. При перевозке наличных денег воздушным транспортом подразделению инкассации рекомендуется заключить договор со службой авиационной безопасности аэропорта, в котором предусмотреть:

- порядок допуска бригады инкассаторских работников (в том числе их досмотра) на режимную территорию аэропорта до (от) воздушного судна и сопровождения бригады инкассаторских работников службой авиационной безопасности;
- порядок провоза бригадой инкассаторских работников оружия, патронов, наличных денег;
- в случае задержки вылета воздушного судна бригаде инкассаторских работников рекомендуется ожидать вылет в спецавтомобиле бригады сопровождения или в специальной комнате аэропорта.

Глава 7. Рекомендации по порядку действий инкассаторских работников, осуществляющих перевозку, инкассацию наличных денег, при возникновении чрезвычайных и нештатных ситуаций.

7.1. Во внутренних организационно-распорядительных документах рекомендуется предусмотреть перечень чрезвычайных и нештатных ситуаций при перевозке, инкассации наличных денег и порядок действий инкассаторских работников в случае их возникновения.

При определении порядка действий инкассаторских работников в случае возникновения чрезвычайных и нештатных ситуаций целесообразно исходить из следующего:

- инкассаторским работникам рекомендуется не превышать пределов необходимой обороны;
- расстановку приоритетов рекомендуется осуществлять в следующей последовательности: первостепенным является защита жизни и здоровья инкассаторских работников, затем – сохранность перевозимых, инкассируемых наличных денег, далее – сохранность спецавтомобиля и другого имущества.

В случае возникновения чрезвычайных и нештатных ситуаций при перевозке, инкассации наличных денег о случившемся и своем местонахождении бригаде инкассаторских работников целесообразно сообщать дежурному инкассаторскому работнику.

7.2. Порядок действий инкассаторских работников в случае возникновения чрезвычайных и нештатных ситуаций при перевозке, инкассации наличных денег может предусматривать следующее.

7.2.1. В случае нападения на спецавтомобиль, инкассаторских работников при их движении к спецавтомобилю либо при осуществлении вложения или изъятия наличных денег в спецавтомобиль, программно-техническое средство, либо на объекте:

- дежурному инкассаторскому работнику, получившему информацию о нападении, рекомендуется передать указанную информацию в органы внутренних дел и вызвать на место происшествия наряд полиции;

- бригаде инкассаторских работников рекомендуется принять меры к отражению нападения таким образом, чтобы обеспечить защиту собственной жизни и здоровья, а также сохранность перевозимых, инкассируемых наличных денег.

При нападении на спецавтомобиль целесообразно осуществлять передвижение спецавтомобиля таким образом, чтобы уйти из-под обстрела или обойти препятствия, искусственно созданные нападающими, не подвергая опасности жизнь и здоровье инкассаторских работников, а также других участников дорожного движения.

При нападении на инкассаторских работников при их движении к спецавтомобилю либо при осуществлении вложения или изъятия наличных денег в спецавтомобиль, программно-техническое средство, либо на объекте инкассатору-сборщику целесообразно занять такую позицию, чтобы не оказаться между инкассатором-охранником и нападающими, а также принять все возможные меры для сохранения перевозимых, инкассируемых наличных денег, не подвергая свою жизнь опасности. Водителю рекомендуется использовать спецавтомобиль как средство прикрытия инкассаторских работников, при этом предоставляя возможность отражения нападения инкассатору-охраннику.

7.2.2. В случае возникновения возгорания, неисправности в спецавтомобиле рекомендуется получить от дежурного инкассаторского работника информацию о резервном спецавтомобиле, который направлен на помощь, убедиться в соответствии сведений, сообщенных дежурным инкассаторским работником (номер спецавтомобиля, данные прибывших на помощь работников и др.), реальным обстоятельствам.

При возгорании спецавтомобиля целесообразно остановить спецавтомобиль и выйти из него, заблокировав доступ, сообщить о возгорании на единый номер вызова экстренных оперативных служб «112» и предпринять попытки своими силами с помощью средств пожаротушения и подручных средств устранить возгорание.

При возникновении неисправности спецавтомобиля рекомендуется не покидать спецавтомобиль до приезда резервного спецавтомобиля, при его подъезде перегрузить перевозимые, инкассируемые наличные деньги в резервный спецавтомобиль и продолжать следовать в соответствии с установленным маршрутом передвижения или действовать согласно полученным указаниям дежурного инкассаторского работника.

7.2.3. В случае невозможности продолжить установленный маршрут передвижения (перекрытие трассы, затор, стихийное бедствие, военный или полицейский кордон и др.) по согласованию с дежурным инкассаторским работником целесообразно изменить маршрут передвижения.

7.2.4. В случае нарушения или полного отсутствия связи с дежурным инкассаторским работником рекомендуется:

- перейти на запасной вариант связи (другие частоты, запасная рация и др.);
- продолжая следовать по установленному маршруту передвижения, на следующем объекте по маршруту передвижения связаться посредством телефонной связи с дежурным инкассаторским работником и действовать согласно полученным от него указаниям.

7.2.5. В случае остановки спецавтомобиля сотрудником Государственной инспекции безопасности дорожного движения инкассаторским работникам рекомендуется:

- не открывать двери, не покидать спецавтомобиль и незамедлительно сообщить об этом дежурному инкассаторскому работнику;
- общаться с сотрудником Государственной инспекции безопасности дорожного движения посредством переговорного устройства «улица-салон»;
- обратить внимание на наличие у сотрудника Государственной инспекции безопасности дорожного движения номерного нагрудного жетона, форменной одежды и обуви, головного убора МВД России, жезла регулировщика, по возможности запомнить данные сотрудника Государственной инспекции безопасности дорожного движения, особенности его действий.

## Глава 8. Рекомендации по перевозке ценностей.

При осуществлении перевозки наличной иностранной валюты, ценных бумаг, монет из драгоценных металлов, драгоценных металлов, камней и изделий из них, платежных и расчетных документов, пластиковых карт и других ценностей подразделению инкассации рекомендуется руководствоваться настоящими Методическими рекомендациями.

## Глава 9. Заключительные положения

Настоящие методические рекомендации подлежат опубликованию в «Вестнике Банка России».

Первый заместитель

Председателя Банка России

Г.И. Лунтовский

## Спецавтомобиль

Используемый спецавтомобиль должен:

- быть технически исправен;
- обслуживаться в соответствии с техническими требованиями;
- иметь боковые зеркала;
- иметь систему вентиляции и кондиционирования;



- иметь устройство подачи сигнала тревоги;
- иметь центральный замок с дистанционным управлением;
- иметь дополнительное запирающее устройство.

Окраска спецавтомобиля, опознавательные знаки и надписи должны соответствовать требованиям ГОСТ Р 52508-2005.

Бронева защита спецавтомобиля по стойкости к воздействию средств поражения не может быть ниже класса Бр2 по ГОСТ Р 50963-96.

Спецавтомобиль должен быть оборудован радиостанцией, позволяющей поддерживать радиосвязь между членами бригады и дежурным по Службе инкассации на всем протяжении маршрута.

Спецавтомобиль может быть оснащен средствами автоматизированного мониторинга за движением СТС и многоканальными видеорегистраторами, позволяющими осуществлять запись всех действий инкассаторских работников в спецавтомобиле.

Для обеспечения непросматриваемости (минимальной просматриваемости) салона боковые и задние стекла спецавтомобиля должны быть затонированы в соответствии с имеющимися нормами или закрываться шторками.

Освещение салона спецавтомобиля должно обеспечивать выполнение инкассаторами своих обязанностей.

Для размещения ценностей, принятых инкассаторами на маршруте, спецавтомобиль оборудуется металлическим ящиком или отсеком. Размеры ящика (отсека) должны обеспечивать размещение ценностей маршрута.

Двери ящика (отсека) оборудуются замком (замками) и устройством для опломбирования. Вместо замка допускается оборудовать ящик (отсек) иным техническим устройством, обеспечивающим невозможность доступа к содержимому ящика (отсека).

Ящик размещается в салоне спецавтомобиля и крепится к днищу салона.

Устройство – накопитель/отсек оборудуется в задней части салона спецавтомобиля. Дверь и передняя стенка отсека изготавливаются из металла или металлической решетки. Размер ячеек решетки должен исключить возможность доступа к ценностям, расположенным в отсеке.

С целью исключения возможности открытия дверей спецавтомобиля снаружи во время работы бригады инкассаторов на маршруте все двери спецавтомобиля оборудуются техническими устройствами, обеспечивающими их открытие только изнутри, – дополнительными запирающими устройствами.

#### Персонал

Подбор персонала осуществляется соответствующими службами организации.

Инкассаторскими работниками могут быть граждане РФ, соответствующие следующим требованиям:

1. возраст: лицо, достигшее 18 лет[4];
2. состояние здоровья: годный по состоянию здоровья в объеме требований приказа Минздравсоцразвития России [12] и соответствующий другим требованиям, установленным Службой инкассации;

3. образование: имеющий среднее (полное) общее образование;
4. гражданство: являющийся гражданином Российской Федерации; не имеющий судимости (погашенной или неснятой), не состоящий на профилактическом учете в органах внутренних дел; не состоящий на учете в психоневрологическом и наркологическом диспансерах; для водителей – водительское удостоверение с определенными категориями и стажем вождения, установленным Службой инкассации, указанным в трудовой книжке.

К работе по инкассации и перевозке ценностей не допускаются следующие лица:

- ранее привлекавшиеся к уголовной ответственности за умышленные преступления;
- страдающие хроническими психическими заболеваниями;
- злоупотребляющие спиртными напитками, либо употребляющие наркотические вещества.

Вновь принятый инкассаторский работник обязан пройти начальную профессиональную подготовку и подготовку к действиям в условиях, связанных с применением оружия.

Прохождение начальной подготовки инкассаторским работником должно подтверждаться свидетельством об обучении.

Профессиональная подготовка и проверка знания требований охраны труда вновь принятых работников, а также прием зачетов по практическим навыкам безопасной работы и порядку совершения операций инкассации, должна осуществляться в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, а также по программа, разработанным Службой инкассации.

В Службе инкассации профессиональная подготовка, повышение квалификации и другие виды обучения работников обязаны осуществляться систематически и в плановом порядке.

Обучение работников Службы инкассации должно осуществляться по разработанным и утвержденным образовательным программам. Последовательность и сроки реализации образовательных программ устанавливает руководитель Службы инкассации.

Обучение работников Службы инкассации по образовательным программам, по завершении которых выдаются документы, подтверждающие прохождение обучения, должно осуществляться на основании соответствующей лицензии.

Для организации и осуществления обучения работников в Службе инкассации должны разрабатываться и утверждаться в установленном порядке:

- тематические планы изучения учебных дисциплин, входящих в образовательные программы;
- расписания занятий; планы (планы – конспекты) проведения занятий по учебным
- дисциплинам.

Итоги обучения работников должны отображаться в журналах учета результатов обучения, которые хранятся в Службе инкассации не менее трех лет с момента окончания их ведения. Журнал ведется в бумажном или электронном виде.

Методы и виды проведения занятий, их продолжительность отображается в расписаниях занятий, утверждаемых в порядке, установленном в Службе инкассации.

Повышение квалификации работников должно проводиться по мере необходимости, но не реже одного раза в 5 лет в течение всей их трудовой деятельности в учебных центрах Службы инкассации или сторонних учебных центрах (организациях) имеющих соответствующую лицензию. Повышение квалификации должно осуществляться с отрывом от производства.

Перечень специальностей, по которым осуществляется повышение квалификации, периодичность ее проведения устанавливается руководителем Службы инкассации.

Средства индивидуальной защиты. Вооружение.

Индивидуальные средства защиты по стойкости к воздействию средств поражения должна быть не ниже класса Бр2 по ГОСТ Р 50744-95 для водителя спецавтомобиля и не ниже класса Бр3 для инкассаторских работников.

Типы и модели огнестрельного оружия, используемого в Службе инкассации, определяются действующим законодательством Российской Федерации.

При выполнении инкассации перевозки ценностей все члены бригады должны вооружаться закрепленным за ними огнестрельным оружием. Типы и модели огнестрельного оружия, разрешенного к использованию Службой инкассации, которыми вооружается каждый член бригады инкассаторов, определяется внутренним нормативным документом Службы инкассации, с учетом действующего законодательства Российской Федерации.

Получение огнестрельного оружия работниками Службы инкассации на время выполнения рабочего задания должно осуществляться на основании документов, подтверждающих их личность и разрешения на хранение и ношение служебного оружия при исполнении служебных обязанностей, а также допуска к работе (график несения службы, наряд-распоряжение).

Заряжание (разряжание) огнестрельного оружия должно осуществлять в специально оборудованном помещении (месте), в котором в обязательном порядке установлено необходимое количество сертифицированных пулеулавливателей и под контролем руководителя/специалиста/дежурного инкассатора/старшего инкассатора. Помещение (место) заряжания (разряжания) должно быть оборудовано телевизионным средством видеонаблюдения.

В целях подтверждения права использовать разрешенные типы и модели огнестрельного оружия при осуществлении инкассации и перевозки ценностей работники Службы инкассации обязаны проходить в органах МВД РФ с установленной ими периодичностью проверки на пригодность к действиям в условиях, связанных с применением огнестрельного оружия.

Средства связи

Организация связи и используемые для этого технические средства должны обеспечивать надежную передачу информации между Службой инкассации и спецавтомобилем, между спецавтомобилем и инкассаторскими работниками, работающими на маршруте.

Маршруты, протяженность которых превышает технические возможности используемых радиостанций, обеспечиваются телефонами мобильной (сотовой, спутниковой) связи (при наличии такой сети в субъекте Российской Федерации). Порядок использования радиостанций, мобильной (сотовой) связи определяется распорядительными/нормативными документами, разработанным в Службе инкассации.

#### Материально - техническое обеспечение

Материально-техническое обеспечение деятельности Службы инкассации заключается в определении и удовлетворении потребностей Службы инкассации в транспортных средствах, помещениях, оружии, средствах связи и индивидуальной защиты, другого имущества и документов, их приобретении, учете, организации передачи в подразделения Службы инкассации.

Требования к имуществу, используемому для инкассации и перевозке ценностей должны соответствовать техническим условиям и конструкторской документации производителя, а также иметь его гарантии.

Данное имущество должно обеспечивать сохранность ценностей и не позволять осуществить их вскрытие без видимых следов нарушения целостности.

Процессы менеджмента (управления), направленные на оценку рисков, планирование, исполнение, контроль и улучшения

К процессам менеджмента инкассации и перевозки ценностей относятся:

- оценка рисков;
- планирование деятельности Службы инкассации;
- организация (исполнение) деятельности; разработка и осуществление мер по обеспечению безопасности;
- разработка положений, инструкций и иных документов, регламентирующих вопросы деятельности Службы инкассации;
- постоянное взаимодействие с органами внутренних дел и службами безопасности клиентов;
- контроль над осуществлением деятельности Службы инкассации, в том числе проведение проверок подразделений Службы инкассации;
- организация и проведение мероприятий по устранению выявленных недостатков, подготовка предложений по совершенствованию обслуживания клиентов.

Ответственным за организацию и осуществление управления инкассацией и перевозкой ценностей является руководитель Службы инкассации или иное назначенное для этого должностное лицо. Обязанности указанных должностных лиц по данным направлениям деятельности определяются в их должностных инструкциях или в приказе по ЧОО.

Общее управление инкассацией и перевозкой ценностей, взаимодействие подразделений Службы инкассации осуществляется в

соответствии с организационно-штатной структурой Частной охранной организации.

#### Оценка рисков

Организационные меры защиты должны включать разработку, внедрение, контроль за исполнением и совершенствование инструкций по действиям охранников при инкассации и перевозке ценностей.

Разрабатываемые и применяемые нормативные документы должны включать:

- порядок выполнения инкассации и перевозки ценностей;
- ясное и четкое определение функций, выполняемых в ходе работ по инкассации и перевозке ценностей работниками Службы инкассации;
- мероприятия оптимизацию графика работы и маршрутов движения;
- процедуры подготовки к отъезду, отъезда и прибытия, включая:
  - 1) порядок проверки средств связи/мониторинга/видеоконтроля, тревожной сигнализации, других устройств;
  - 2) порядок проверки состояния и обслуживания спецавтомобилей, средств индивидуальной защиты, оружия;
- процедуры обеспечения конфиденциальности информации о работе Службы инкассации;
- правила работы на маршруте, включая порядок связи бригад со Службой инкассации и регулярный контроль хода работы и обстановки в бригаде;
- порядок действий при подозрительном поведении работников;
- меры по предупреждению переутомления и перенапряжения работников;

При разработке документов, регламентирующих работу на маршруте, а также при проведении инструктажа перед выездом бригад на маршрут, должны учитываться факторы, влияющие на безопасность выполнения задания на объектах обслуживания, в том числе:

- возможность планирования времени подъезда, исходя из дорожных условий;
  - дорожная обстановка, ее особенности (дорожные работы, иные препятствия);
  - расположение въездов и выездов, стоянок (в том числе охраняемых), входов и выходов;
  - наличие условий, затрудняющих пешее передвижение или создающих потенциальную опасность для работников (скользкие или неровные места, гололед, канавы);
  - освещенность входов, проходов, мест работы (обслуживания), стоянки спецавтомобиля;
  - места возможного скрытного нахождения нападающих, в том числе внутри обслуживаемого объекта;
  - места скопления людей, среди которых могут скрываться преступники;
- четкость обозначения и доступность аварийных выходов.

характер обычного движения автотранспорта и людей на месте работ; расположение входов и выходов в здания, помещения на месте работ. часы «пик» движения транспорта; объем (сумма) ценностей при одной перевозке;

- наличие и количество посторонних людей вблизи от инкассаторов; степень соответствия требованиям и готовности спецавтомобилей и оборудования, снаряжения.

К рекомендуемым мерам и средствам повышения безопасности относятся:

- изоляция мест работы от посторонних лиц, например, расположение банкоматов в закрытых помещениях;
- использование технических средств контроля, например, видеонаблюдения;
- варьирование графика и маршрутов перевозки ценностей;
- наличие специального технического устройства (handsfree), которое позволяет разговаривать без использования рук;
- использование сигнализации о нахождении под принуждением; наличие устройства дистанционного выключения двигателя;
- использовании специальных устройств (спецконтейнеров) для упаковки наличных денег, при несанкционированном вскрытии которых происходит окрашивание банкнот специальной краской (в том числе с применением кнопок дистанционной активации);
- использование системы глобального позиционирования.

#### Планирование

Функционирование Службы инкассации должно осуществляться на основе перспективного и текущего планирования. Соответствующие планы утверждаются в установленном порядке.

В ходе перспективного планирования в Службе инкассации определяются мероприятия, имеющие характер общецелевых задач.

Текущие планы должны включать в себя конкретные мероприятия, в том числе раскрывающие запланированные общецелевые задачи.

При планировании решаются следующие задачи (группы задач), которые должны быть отражены в разделах общего плана работы:

группа задач, связанных с клиентурой и рынком (при необходимости):

- 1) изучение и анализ рынка услуг по инкассации и перевозке ценностей, в том числе имеющихся тенденций и происшедших на нем изменений;

- 2) работа с обслуживаемыми организациями и банками, с потенциальными клиентами, в том числе сбор и анализ информации о клиентах, работа по подготовке, заключению и ведению договоров, подготовка и проведение рабочих встреч с клиентами (по мере необходимости);

- 3) анализ динамики цен и тарифной политики на рынке оказываемых услуг, совершенствование методики ценообразования в управлении инкассации;

- 4) проведение рекламных акций и мероприятий, анализ рекламной деятельности конкурирующих организаций и банков;

группа задач, связанных с деятельностью Службы инкассации:

- 1) анализ деятельности Службы инкассации и её структурных подразделений;

2) определение приоритетных направлений в деятельности Службы инкассации и её структурных подразделений с учетом имеющегося рынка услуг и тенденций его развития;

3) определение конкретных практических мероприятий по расширению объемов услуг, повышению рентабельности Службы инкассации и её структурных подразделений;

4) определение сил и средств для выполнения работ по вновь заключаемым (заключенным) договорам;

5) оказание методологической и практической помощи структурным, подчиненным подразделениям;

6) организация работы Службы инкассации, обеспечение сохранности ценностей и безопасности инкассаторских работников при совершении ими операций инкассации; проведение контрольных мероприятий по деятельности в Службе и инкассации и её структурных подразделениях;

7) осуществление обучения работников Службы инкассации;

8) осуществление мониторинга потребностей и обеспечение организационно подчиненных подразделений инкассации спецавтомобилями, вооружением, средствами автоматизированного мониторинга спецавтотранспорта и технологической радиосвязи, средствами упаковки, спецодеждой, бронежилетами и снаряжением, другими материальными средствами и т.д.

9) осуществление взаимодействия со сторонними организациями.

#### Исполнение

Менеджмент обеспечивает исполнение процессов так, как это запланировано и может открыть проект для внедрения, который включает, но не ограничивается следующим:

- организацию коммуникации;
- обеспечение осведомленности;
- соответствующую подготовку персонала;
- организацию менеджмента изменений; организацию вовлечения руководителей;
- организацию применимой деятельности по анализу процесса.

Измерения, мониторинг и управляющие действия выполняются так, как это запланировано.

#### Контроль

К контрольным мероприятиям за деятельностью инкассаторских работников относятся комплексные и целевые проверки. Комплексная проверка

- проверка всей деятельности работников инкассации, целевая проверка одного или нескольких ее вопросов.

Виды и количество проверок определяет начальник Службы инкассации с учетом показателей деятельности, результатов предыдущих проверок и производственной необходимости. В течение календарного года должны быть проведены комплексная и целевая проверки не менее одного раза каждая. Комплексная проверка (проверки) проводится под руководством начальника

Службы инкассации или его заместителя, или начальника Службы внутреннего контроля (при наличии таковой).

Планирование проведения проверок осуществляется в плане работы Службы инкассации на год, а также календарного месяца, в котором проводится проверка. При необходимости, срок проведения каждой проверки может корректироваться в пределах запланированного календарного месяца.

План определяет виды, количество и конкретные сроки проведения проверок, составляется на календарный год и утверждается начальником Службы инкассации.

При необходимости, по решению начальника Службы инкассации допускается проведение внеплановых проверок.

Комплексная проверка проводится группой специалистов Службы инкассации, целевая проверка проводится группой или одним специалистом. В случае проведения проверки группой специалистов назначается старший группы. Старший группы разрабатывает план-задание на проведение проверки.

Для проведения целевой проверки план-задание составляется только по проверяемым вопросам.

В ходе комплексной проверки должны быть проверены:

- наличие нормативных документов, в том числе должностных инструкций;
- своевременность доведения и организацию исполнения документов;
- делопроизводство, порядок хранения документов;
- организация деятельности Службы инкассации и ее соответствие требованиям нормативных и распорядительных актов, действующих договоров;
- планирование деятельности Службы инкассации;
- готовность к выполнению задач по инкассации и перевозке ценностей;
- знание работниками своих должностных обязанностей, нормативных актов и иных документов, регламентирующих деятельность Службы инкассации, организацию и уровень профессиональной подготовки работников;
- подготовка и работа бригад инкассаторов на маршрутах, качество выполнения задач работниками инкассации;
- организация и осуществление хранения ценностей;
- ведение учета и отчетности, состояние учетной и отчетной документации, ее достоверность и объективность;
- наличие и порядок ведения рабочей документации; организация и осуществление оборота оружия;
- организация и осуществление оборота инкассаторских сумок (мешков) (при их наличии);
- наличие документов работников (паспортов, служебных удостоверений, доверенностей, разрешений на ношение и хранение оружия), сроки их действия;
- учет рабочего времени работников;



- организация эксплуатации автотранспорта, работу и состояние спецавтомобилей, ремонтной базы;
- организация связи и её состояние;
- организация работы с документами, содержащими сведения ограниченного распространения, а также состояние работы по обеспечению сохранности сведений, содержащих служебную или коммерческую тайну;
- соблюдение требований и правил использования транспорта, вооружения, средств индивидуальной защиты и связи, другого имущества;
- организация и поддержание взаимодействия с организациями, клиентами, органами внутренних дел;
- наличие претензий со стороны банков и организаций к качеству обслуживания;
- наличие планов прикрытия объектов инкассации, действий при чрезвычайных ситуациях, качество их разработки, наличие материалов учений (тренировок);
- наличие предложений от ранее работавших проверяющих и их выполнение;
- иные вопросы, определенные руководством и специалистами для проверки.

По результатам проведения проверок должен быть составлен акт или подготовлена справка. После утверждения акта (справки) руководством, составляется и утверждается «План мероприятий по устранению недостатков» и определяется должностное лицо для контроля над его выполнением.

Контрольные мероприятия могут проводиться с использованием телевизионных средств видеоконтроля, установленных спецавтомобилях или у клиентов.

#### Улучшения и корректирующие действия

Следует идентифицировать возможности для улучшения процессов, основываясь на данных о функционировании процессов. Следует сообщать в соответствующей форме высшему руководству данные о функционировании процессов.

Следует определить метод осуществления корректирующих действий, чтобы устранить истинные причины проблем (примеры проблем включают ошибки, дефекты, недостаток адекватных действий по управлению процессом). Необходимо осуществлять корректирующие действия, верифицировать их результативность.

По общему правилу, после того как запланированные требования к процессу будут выполнены, следует сосредоточить усилия на действиях по улучшению функционирования процессов и достижению более высоких уровней функционирования на постоянной основе.

Следует определить и внедрить метод улучшения (примеры улучшения включают упрощение процесса, повышение эффективности, повышение результативности, уменьшение времени цикла процесса). Следует верифицировать результативность улучшения.

Для идентификации потенциальных проблем могут применяться инструменты анализа рисков. Следует также идентифицировать и устранять

истинные причины этих потенциальных проблем, предупреждая их появление во всех процессах, у которых идентифицированы аналогичные риски.

#### Чрезвычайные и нештатные ситуации

Руководитель Службы инкассации на различные случаи возникновения чрезвычайных и нештатных ситуаций на маршрутах разрабатывает памятку бригаде инкассаторов по действиям в них, в которой определяет:

- организацию связи и оповещения, номера дежурного инкассатора, руководителя Службы инкассации;
- последовательность действия бригады инкассаторов, дежурного инкассатора и свои действия в различных ситуациях.

Перечень чрезвычайных и нештатных ситуаций должен периодически или по мере необходимости пересматриваться.

Порядок действий при чрезвычайных ситуациях, включая следующие (но не ограничиваясь ими):

нападение на бригаду инкассаторов на маршруте; нападение на бригаду инкассаторов на объекте: по прибытии на объект,

при убытии с объекта, непосредственно на объекте ; попытка проникновения в спецавтомобиль неизвестным лицом (лицами)

на стоянке у здания, где располагается клиент, подлежащий инкассации, попытка неизвестных лиц остановить или заблокировать спецавтомобиль:

на маршруте, на стоянке (на объекте); выявление слежки за спецавтомобилем;

нарушение порядка обращения с оружием и его использования (производство несанкционированного выстрела, досылки без необходимости патрона в патронник, совершение инкассатором самоубийства с использованием служебного оружия);

дорожно-транспортное происшествие (далее – ДТП) с гибелью людей; утрата оружия, боеприпасов; возгорание спецавтомобиля;

утрата, хищение ценностей.

Порядок действий при нештатных ситуациях, включая следующие (но не ограничиваясь ими):

(ДТП) без гибели людей или неисправность спецавтомобиля (в том числе незначительная поломка спецавтомобиля, устраняемая водителем в короткое время);

внезапное заболевание или получение травмы одним из членов бригады инкассаторов;

длительное отсутствие инкассатора-сборщика при инкассации клиента; возникновение конфликтных отношений между членами бригады

инкассаторов; препятствование неизвестным лицом (лицами) инкассатору-сборщику

пройти к помещению инкассируемого клиента или выйти к спецавтомобилю после проведенной инкассации (без признаков агрессии);

попытка сотрудника полиции остановить спецавтомобиль.

По всем случаям нештатных и чрезвычайных ситуаций руководителем Службы инкассации должно назначаться служебное расследование с целью определения причин возникновения этих ситуаций, формироваться выводы и

рекомендации, и должны приниматься меры к устранению причин и условий, способствующих их совершению.

При возникновении нештатных и чрезвычайных ситуаций бригада инкассаторов должна принять все необходимые меры к сохранению жизни членов бригады и охране ценностей.

При возникновении любой чрезвычайной или нештатной ситуации старший бригады должен доложить о случившемся и принятых мерах дежурному по Службе инкассации и действовать по его указанию.

Кроме того, при регламентировании действий инкассаторских работников в чрезвычайных или нештатных ситуациях необходимо исходить из следующих принципов:

инкассаторскими работниками не должно быть допущено превышение предела необходимой обороны;

первым приоритетом является защита жизни инкассаторских работников, на втором месте – безопасность перевозимых/инкассируемых ценностей, на третьем – сохранность спецавтомобиля и другого имущества;

остановка спецавтомобиля при необходимости (например, по требованию сотрудника полиции) может осуществляться только на стационарном посту ГИБДД, при этом открывать двери и покидать спецавтомобиль инкассаторским работникам запрещается.

О нештатных и чрезвычайных ситуациях дежурный по Службе инкассации должен докладывать начальнику Службы инкассации. Перечень нештатных и чрезвычайных ситуаций, доклад о которых обязателен, а также порядок и сроки доклада должны быть определены во внутренних нормативных документах Службы инкассации. В случаях применения работниками Службы инкассации оружия – в ближайший орган внутренних дел (по возможности незамедлительно, но не позднее, чем в течение 24 часов).

Особенности поведения в наиболее часто встречающихся экстремальных и нестандартных ситуациях

При обнаружении неисправности (поломки) автомобиля на маршруте инкассации и невозможности продолжения движения (доставки ценностей) на базу водитель останавливает автомобиль в безопасном месте, включает сигнал аварийной остановки, при соблюдении мер безопасности выставляет знак аварийной остановки. Все двери должны быть закрыты изнутри салона автомобиля. Старший бригады сообщает дежурному по подразделению инкассации о случившемся.

До прибытия резервного автомобиля члены бригады находятся внутри салона, а старший бригады организует круговое наблюдение и охрану ценностей, информируя дежурного обо всех изменениях, происходящих на прилегаемой к автомобилю территории.

С прибытием резервного автомобиля бригада переносит в него ценности под охраной резервной бригады. Автомашин располагаются в противоположном направлении на наименьшем расстоянии друг от друга с включенными аварийными сигналами. Через открытые боковые двери (которые являются дополнительной защитой) ценности перегружаются из

салона в салон. При этом один или несколько членов бригады инкассаторов осуществляют охранные функции.

Первой закрывается бронированная дверь груженого автомобиля. После доклада старшим бригады инкассаторов дежурному по подразделению инкассации о перегрузке ценностей бригада на резервном автомобиле продолжает инкассацию (доставку ценностей). Начальник подразделения (дежурный) принимает меры к буксировке неисправного автомобиля на ремонтную базу. Дежурный по подразделению (начальник инкассации) сообщает в организации о задержке заезда инкассаторов, принимая меры к обеспечению безопасного продолжения операций на маршруте.

При дорожно-транспортном происшествии спецавтомобиль остается на месте ДТП, включается аварийный сигнал и выставляется знак аварийной остановки. Все члены бригады инкассации находятся в машине. Старший бригады или один из членов бригады сообщает дежурному по подразделению о происшествии. Пострадавшим членам бригады оказывается первая доврачебная помощь с использованием аптечки автомашины. Непострадавшими в ДТП членами бригады инкассаторов организуется охрана ценностей. Бригада ожидает прибытия представителей банка и ГИБДД. Если в результате ДТП пострадал один из членов бригады, и он нуждается в срочной госпитализации, старший бригады временно изымает у него оружие и боеприпасы для последующей сдачи дежурному по подразделению, составляя акт в произвольной форме. В дальнейшем бригада действует по решению начальника инкассации. Начальник инкассации (дежурный по подразделению) сообщает о задержке инкассации и замене бригады клиентам и принимает меры к продолжению маршрута резервной бригадой.

При возгорании в салоне спецавтомобиля водитель останавливает машину и отключает питание.

Старший бригады принимает меры к тушению очага возгорания, докладывает о случившемся дежурному по подразделению (начальнику инкассации). При невозможности ликвидировать возгорание бригада инкассаторов организует эвакуацию ценностей в безопасное место, их охрану, оказывает помощь пострадавшим и ожидает прибытия пожарных расчетов и резервной бригады. О происходящем постоянно информируют дежурного по подразделению. В дальнейшем бригада действует по решению начальника инкассации (дежурного). Начальник инкассации (дежурный) сообщает клиентам о задержке инкассации и принимает меры к эвакуации ценностей и возобновлению движения по маршруту.

При обнаружении в спецавтомобиле взрывного устройства старший бригады сообщает об этом дежурному по подразделению, принимает меры по эвакуации бригады и ценностей в безопасное место (лучше всего в ближайший кассовый узел инкассируемого подразделения или клиента), организует охрану ценностей до прибытия резервного автомобиля с бригадой инкассаторов. Дежурный по подразделению инкассации сообщает о происшествии в милицию по телефону 02 и направляет к месту происшествия резервную бригаду, далее сообщает в организации клиентов о задержке заезда инкассации.

При нападении на спецавтомобиль водитель включает световые и звуковые сигналы, требует освободить дорогу, старший бригады через ГГУ предупреждает о применении оружия, докладывает по радиосвязи дежурному по подразделению. Инкассаторы и охранники изгибаются для открытия стрельбы и отражения нападения. В случае блокирования автомобиля и невозможности продолжения движения члены бригады подготавливают для использования противогазы, проверяют надежность запоров всех дверей и люков автомобиля. При применении нападающими химических средств (ОВ) члены бригады надевают противогазы. Старший бригады руководит действиями подчиненных до прибытия милиции и резервной бригады. Оружие применяется в соответствии с требованиями ст. 24 Федерального Закона «Об оружии» и ст. 16, 18 Закона РФ «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации». Бригаде категорически запрещается преследовать нападавших.

#### Виды нападений

Стационарная засада организуется с целью остановки или блокирования автомобиля инкассации в ходе его движения. Преступники могут создать имитацию аварийной ситуации, ремонта дороги и т.п. Для этого используют легковые и грузовые автомобили, любой транспорт, бревна, мусорные баки, контейнеры, ящики и другие предметы. Старайтесь избежать ловушек, объезжая препятствия. Следует учитывать особенности местности, скорость движения автомобиля, состояние дорожного покрытия, расстояние до препятствия, интенсивность движения, возможность тарана, климатические условия и др.

Необходимо соблюдать дистанцию у светофоров для совершения маневра, в случае необходимости. Нельзя приближаться к местам аварии, препятствиям на маршруте, выходить из автомобиля.

Может быть совершена попытка проникновения в автомобиль методом «автостопа», когда один из преступников (чаще женщина, лицо, выдающее себя за сотрудника милиции или военнослужащего), голосуя, останавливает автомобиль с просьбой подвезти или оказать содействие в ремонте или буксировке автомашины.

В случае попытки сотрудника милиции остановить спецавтомобиль, старший бригады инкассаторов через закрытое окно автомобиля предъявляет служебное удостоверение инкассатора и сообщает о том, что бригада выполняет задачу по доставке ценностей. Предлагает сотруднику милиции проследовать на стационарный пост ГИБДД для выяснения причин остановки.

Если сотрудник милиции препятствует дальнейшему движению спецавтомобиля, старший бригады инкассаторов, не выходя из автомобиля, докладывает дежурному по подразделению об остановке (в том числе сообщает государственный регистрационный номер автомашины ГИБДД, личный номер сотрудника автоинспекции) и ожидает прибытия начальника инкассации или ответственного лица из банка. До прибытия представителей банка никому из бригады не разрешается покидать автомобиль, открывать двери, вступать в переговоры с сотрудником милиции.

Разновидность стационарной засады — завеса. Используется бандгруппами, когда им известны «реперные» пункты регулярных маршрутов инкассации. Нападение, как правило, происходит в момент посадки или высадки из автомобиля или выхода с объекта инкассации.

Подвижная засада. Бандиты «ведут» автомашину от ворот фирмы (например, инкассируемого подразделения банка), наблюдают за ее отходом и сообщают сигналом по радиации о ее движении своим сообщникам. Местом нападения обычно выбирают малолюдные улицы и проулки, загородные дороги, железнодорожные переезды (со шлагбаумом), темные и захлапленные подьезды к инкассируемым объектам сдачи груза, имеющие проходные дворы, подьезды, лестничные клетки и т.д.

Если бригаду инкассации преследуют, то надо использовать возможность движения по другим (резервным) маршрутам. Необходимо создать условия, пригодные для маневра на скорости управления автомашиной в ограниченном пространстве. К месту укрытия или в милицию надо следовать по хорошо известным улицам, используя особенности маршрута движения, стараться выбирать резервный маршрут, исключая блокировку автомобиля.

В случае необходимости проезда в местах, ограниченных габаритами, с указателями направления движения (объезда) в связи с ремонтом дороги, можно пойти на обоснованный риск и выбрать маршрут движения, позволяющий лавировать между препятствиями.

Не пытайтесь оторваться от преследователей, используя рельеф местности и большую скорость.

Комбинированная засада. Чаще всего сценарий такой: машину инкассации, маршрут которой известей, «ведет» автомобиль преступников до места, где размещена стационарная засада. В этом месте разворот автомашины инкассации в обратном направлении оказывается невозможен, так как сзади ее уже «заблокировала» автомашина преступников.

От слаженности и выдержки бригады инкассации в экстремальных и нестандартных ситуациях зависит сохранность груза и жизнь членов бригады.

Действия бригады инкассаторов при возникновении экстремальных и нештатных ситуаций

Экстремальная ситуация на маршруте движения бригады — это события связанные с непосредственной угрозой для жизни и здоровья членов бригады инкассаторов, их ранением или гибелью, повреждением, утратой или хищением денежной наличности, ценностей, оружия, боеприпасов, угоном или повреждением спецавтомобиля, исключая возможность его дальнейшего использования. К экстремальным ситуациям относятся:

- поломка транспортного средства;
- нападение на инкассаторов;
- нападение на спецавтомобиль;
- утрата (хищение) денежной наличности и ценностей;
- утрата (хищение) оружия и патронов;
- неприбытие бригады инкассаторов в пункт назначения на маршруте в установленное время (при отсутствии с ней связи);

- дорожно-транспортное происшествие с тяжкими последствиями (наличие пострадавших, утрата денежной наличности, ценностей или оружия и др.);
- обнаружение в/на спецавтомобиле неизвестных предметов, являющихся потенциальным источником опасности;
- пожар в салоне спецавтомобиля;
- форс-мажорные обстоятельства: наводнение, пожар, землетрясение и другие стихийные бедствия, а также война или военные действия, введение чрезвычайного положения либо иных ограничений уполномоченными органами Российской Федерации, народные волнения, террористические акты и иные события чрезвычайного характера.

Для всех членов бригады в экстремальной ситуации существуют общие обязанности. В первую очередь следует быстро и правильно оценить сложившуюся обстановку (характер внешнего воздействия, степень опасности и варианты дальнейшего развития событий, где находятся другие члены бригады, оценка места происшествия и т.д.). Принимая решение о порядке своих действий (каким способом и с применением каких средств выйти из чрезвычайной ситуации без потерь — с применением оружия или предупреждением о его применении, с использованием приемов рукопашного боя и др.) и осуществляя необходимые действия по сохранению жизни членов бригады, охране и защите перевозимой денежной наличности, ценностей и имеющегося оружия следует исходить из конкретной ситуации, не допуская противозаконных действий. Затем следует усилить наблюдение за окружающей обстановкой и организовать оказание доврачебной медицинской помощи пострадавшим (при их наличии).

Оружие, закрепленное за работниками инкассации распорядительным документом банка, применяется только в случаях и в порядке, установленных федеральными законами.

При всех случаях нападения на бригаду инкассаторов или на спецавтомобиль водитель-инкассатор включает звуковую и световую сигнализацию.

Если нападение на бригаду инкассаторов произошло на участке от спецавтомобиля до здания обслуживаемого объекта, водитель-инкассатор должен оказать членам бригады инкассаторов поддержку в зависимости от ситуации:

- необходимым маневром спецавтомобиля, защищая членов бригады от нападающих, организуя эвакуацию раненых и груза с места нападения;
- применением оружия через бойницы спецавтомобиля;
- применением оружия с выходом из спецавтомобиля, при этом не допуская его захвата.

Обо всех возникших чрезвычайных ситуациях и происшествиях на маршруте старший бригады (другой член бригады) немедленно сообщает по средствам связи дежурному непосредственно с места события для принятия необходимых мер по оказанию помощи бригаде инкассаторов и ликвидации последствий чрезвычайных обстоятельств. Связь с ним поддерживается постоянно, дежурного информируют об изменении обстановки, прибытии к

месту происшествия сотрудников подразделения безопасности банка и милиции, резервной бригады, скорой помощи и др.

Получив от бригады инкассаторов сообщение о чрезвычайной ситуации на маршруте, дежурный инкассатор немедленно передает информацию в ближайшее от места происшествия отделение внутренних дел МВД России (кроме случаев ДТП) и на станцию скорой медицинской помощи (при наличии пострадавших). Затем он связывается с руководителем подразделения инкассации (заместителем), сообщает об инциденте в подразделение безопасности банка (дежурную службу охраны или непосредственно руководителю подразделения/заместителю), которое в дальнейшем организует взаимодействие с органами внутренних дел МВД России (ГИБДД, если произошло ДТП).

Дежурный инкассатор дает также указание резервной бригаде подготовиться к выезду и, по указанию руководителя подразделения инкассации (заместителя) или самостоятельно при их отсутствии, отправляет на место происшествия. В дальнейшем дежурный инкассатор:

- выполняет указания руководителя подразделения инкассации (заместителя);
- постоянно поддерживает связь с бригадой инкассаторов, уточняет информацию о развитии событий и реагирует на новые сообщения с целью оказания содействия бригаде;
- сообщает клиентам о задержке или отмене заезда инкассаторов.

Руководитель подразделения инкассации, получив сообщение о чрезвычайной ситуации на маршруте:

- немедленно докладывает о случившемся руководителю банка (заместителю руководителя банка, курирующему деятельность подразделения инкассации) и информирует руководителя подразделения безопасности в целях оказания содействия бригаде инкассаторов, оказавшейся в чрезвычайной ситуации;
- при необходимости дает указание дежурному инкассатору об отправке резервной бригады (резервного спецавтомобиля) к месту происшествия или выезжает на место происшествия во главе резервной бригадой.

Нестандартные ситуации на маршруте — это ситуации, связанные с непредвиденным изменением условий работы бригады инкассаторов на маршруте, которые могут оказать негативное воздействие на совершение операций по инкассации и доставке денежной наличности и ценностей, обеспечение безопасности бригады и сохранность перевозимых ею денежной наличности и ценностей.

Нестандартные ситуации могут быть началом чрезвычайных ситуаций или привести к чрезвычайным ситуациям. К нестандартным ситуациям на маршруте относятся:

- преследование спецавтомобиля автомобилем (автомобилями), вызывающим подозрение;
- отсутствие связи между дежурным инкассатором и бригадой инкассаторов;



- невозможность продолжения движения по маршруту согласно утвержденной схеме, по независящим от бригады причинам;
- «дорожная пробка» на маршруте;
- поломка спецавтомобиля;
- изменение (осложнение) условий на обслуживаемом объекте;
- обнаружение в спецавтомобиле посторонних, неизвестных предметов;
- внезапное заболевание одного из членов бригады инкассаторов;
- дорожно-транспортные происшествия;
- другие ситуации, напрямую оказывающие влияние на выполнение поставленной задачи.

При возникновении нестандартной ситуации старший бригады инкассаторов обязан:

- оценить сложившуюся обстановку;
- принять решение о порядке действий бригады и дать указания членам бригады на соблюдение мер предосторожности по сохранению жизни членов бригады, охране и защите перевозимой денежной наличности, ценностей и оружия.

Все члены бригады усиливают наблюдение за окружающей обстановкой.

О возникновении нестандартной ситуации старший бригады (другой член бригады) немедленно сообщает дежурному инкассатору и впоследствии поддерживает с ним связь, периодически сообщает об изменении обстановки, выполняет полученные от него указания.

Дежурный инкассатор, получив сообщение о нестандартной ситуации на маршруте, обязан:

- немедленно передать информацию руководителю подразделения инкассации и в ближайшие к маршруту отделение МВД (при необходимости);
- дать указания бригаде по выходу из сложившейся ситуации и, при необходимости, направить на место происшествия резервную бригаду или резервный спецавтомобиль;
- поддерживать связь с бригадой инкассаторов, уточнить информацию о развитии событий и реагировать на новые сообщения с целью оказания бригаде содействия;
- в случае необходимости установить связь с кассиром (руководителем) объекта, обслуживаемого бригадой инкассаторов, и уточнить обстоятельства (причины) сложившейся нестандартной ситуации, напомнить о необходимости обеспечения безопасных условий на объекте (около объекта) для работы инкассаторов;
- при определенных условиях сообщить клиентам на маршруте о задержке или отмене заезда инкассаторов.

Резервная бригада, получив указание дежурного инкассатора (руководителя подразделения инкассации или заместителя) о выезде на место происшествия, получает оружие, патроны и средства связи (инкассатор-сборщик получает доверенность на получение ценностей). Она выезжает на место происшествия и оказывает содействие бригаде инкассаторов, оказавшейся в чрезвычайной или нестандартной ситуации, обеспечивая ее

безопасность, охрану денежной наличности, ценностей и оружия. Оказывает помощь пострадавшим, ликвидирует последствия происшествия.

Старший резервной бригады сообщает о сложившейся ситуации на месте происшествия дежурному инкассатору и по его указанию (самостоятельно — в случае если старшим резервной бригады является руководитель подразделения инкассации или его заместитель) принимает от пострадавшей бригады сумки с денежной наличностью и ценностями, сопроводительные документы к ним, остаток порожних сумок, явочные карточки, печать маршрута, оружие и патроны с составлением акта приема-передачи произвольной формы, приступает к работе на маршруте. Он поддерживает связь с дежурным инкассатором и сообщает ему о принятых мерах.

## Глава 11

### КОГДА РАБОТНИК НЕСЕТ МАТЕРИАЛЬНУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРЕД РАБОТОДАТЕЛЕМ?

За ущерб, причиненный работодателю, работник несет материальную ответственность (ст. 238 ТК РФ).

Материальная ответственность работника перед работодателем - это особый вид ответственности, который характеризуется следующими факторами:

- субъектом данного вида ответственности может быть только физическое лицо, состоящее с работодателем в трудовых отношениях на момент причинения прямого действительного ущерба;
- размер материальной ответственности работника зависит от характера правонарушения и трудовой функции работника.

#### Условия привлечения работника к материальной ответственности

Работник может быть привлечен к материальной ответственности в случае:

- прямого действительного ущерба (ст. 238 ТК РФ);
- противоправного поведения работника (ч. 1 ст. 233 ТК РФ);
- вины работника (ч. 1 ст. 233 ТК РФ).

При этом материальная ответственность работника исключается в случаях возникновения ущерба вследствие непреодолимой силы, нормального хозяйственного риска, крайней необходимости или необходимой обороны либо неисполнения работодателем обязанности по обеспечению надлежащих условий для хранения имущества, вверенного работнику (ст. 239 ТК РФ).

#### Виды материальной ответственности работника

1. Частичная материальная ответственность, при которой за причиненный ущерб работник несет материальную ответственность в пределах своего среднего месячного заработка, если иное не предусмотрено законом (ст. 241 ТК РФ).

2. Полная материальная ответственность, при которой работник возмещает причиненный работодателю прямой действительный ущерб в полном размере (ч. 1 ст. 242 ТК РФ).

При этом полная материальная ответственность наступает в следующих случаях (ч. 1 ст. 243 ТК РФ):

- возложение на работника в соответствии с законом материальной ответственности в полном размере за ущерб, причиненный работодателю при исполнении работником трудовых обязанностей. Такая обязанность возложена, например, на руководителя организации (ч. 1 ст. 277 ТК РФ);
- выявление недостачи ценностей, вверенных работнику на основании специального письменного договора или полученных им по разовому документу;
- умышленное причинение ущерба;
- причинение ущерба в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;
- причинение ущерба в результате преступных действий работника, установленных судом;
- причинение ущерба в результате административного проступка, установленного соответствующим государственным органом;
- разглашение сведений, составляющих охраняемую законом тайну (государственную, служебную, коммерческую или иную);
- причинение ущерба не при исполнении работником трудовых обязанностей.

Материальная ответственность в полном размере причиненного работодателю ущерба может быть установлена трудовым договором, заключаемым с заместителями руководителя организации, главным бухгалтером (ч. 2 ст. 243 ТК РФ).

Работники в возрасте до восемнадцати лет несут полную материальную ответственность лишь за умышленное причинение ущерба, за ущерб, причиненный в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения, а также за ущерб, причиненный в результате совершения преступления или административного проступка (ч. 3 ст. 242 ТК РФ).

Примечание. Договор о полной материальной ответственности может быть заключен с определенными категориями работников (например, кассирами, контролерами, заведующими, руководителями и т.д.). Перечень таких должностей и работ утвержден Постановлением Минтруда России от 31.12.2002 N 85 (ч. 2 ст. 244 ТК РФ).

Порядок взыскания материального ущерба

Чтобы взыскать ущерб с работника или коллектива работников, работодатель должен:

- провести инвентаризацию имущества в организации и выявить утраченное или поврежденное имущество (п. 27 Положения по ведению бухгалтерского учета, утв. Приказом Минфина России от 29.07.1998 N 34н);
- назначить служебное расследование, создать комиссию по служебному расследованию, установить причины утраты или повреждения имущества (ч. 1 ст. 247 ТК РФ);
- истребовать с работника письменные объяснения причин возникновения ущерба. В случае отказа или уклонения работника от предоставления указанного объяснения составить соответствующий акт (ч. 2 ст. 247 ТК РФ);
- определить размер ущерба исходя из фактических потерь по рыночным ценам на день возникновения ущерба, но не ниже стоимости имущества по данным бухучета (с учетом износа) (ч. 1 ст. 246 ТК РФ);
- если ущерб причинен несколькими работниками, необходимо определить степень вины и размер ответственности каждого работника.

В ходе проведения проверки, а также после ее окончания работник и (или) его представитель имеют право знакомиться со всеми материалами проверки и обжаловать их (ч. 3 ст. 247 ТК РФ).

Ущерб, причиненный работодателю, может быть взыскан как в судебном, так и в досудебном порядке.

Если ущерб не превышает среднего месячного заработка работника, взыскание производится на основании распоряжения работодателя без обращения в суд.

Распоряжение может быть сделано не позднее одного месяца со дня окончательного установления работодателем размера причиненного работником ущерба (ч. 1 ст. 248 ТК РФ).

Работник, виновный в причинении ущерба работодателю, может добровольно возместить его полностью или частично. По соглашению сторон трудового договора допускается возмещение ущерба с рассрочкой платежа. В этом случае работник представляет работодателю письменное обязательство о возмещении ущерба с указанием конкретных сроков платежей. В случае увольнения работника, который дал письменное обязательство о добровольном возмещении ущерба, но отказался возместить указанный ущерб, непогашенная задолженность взыскивается в судебном порядке (ч. 4 ст. 248 ТК РФ).

Если месячный срок истек или работник не согласен добровольно возместить причиненный работодателю ущерб, а сумма причиненного ущерба, подлежащая взысканию с работника, превышает его средний месячный заработок, то взыскание может осуществляться только судом (ч. 2 ст. 248 ТК РФ).

Следовательно, для взыскания ущерба работодатель может обратиться с исковым заявлением к работнику в суд. В данном случае применяется сокращенный срок исковой давности - один год (ч. 2 ст. 392 ТК РФ).

Если работник уволился, не возместив ущерба, работодатель также может обратиться в суд.

Обратите внимание!

Возмещение ущерба производится независимо от привлечения работника к дисциплинарной, административной или уголовной ответственности за действия или бездействие, которыми причинен ущерб работодателю (ч. 6 ст. 248 ТК РФ).

Статья 238. Материальная ответственность работника за ущерб, причиненный работодателю.

Работник обязан возместить работодателю причиненный ему прямой действительный ущерб. Неполученные доходы (упущенная выгода) взысканию с работника не подлежат.

Под прямым действительным ущербом понимается реальное уменьшение наличного имущества работодателя или ухудшение состояния указанного имущества (в том числе имущества третьих лиц, находящегося у работодателя, если работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества), а также необходимость для работодателя произвести затраты либо излишние выплаты на приобретение, восстановление имущества либо на возмещение ущерба, причиненного работником третьим лицам.

ст. 238, "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) {КонсультантПлюс}

Статья 233. Условия наступления материальной ответственности стороны трудового договора.

Материальная ответственность стороны трудового договора наступает за ущерб, причиненный ею другой стороне этого договора в результате ее виновного противоправного поведения (действий или бездействия), если иное не предусмотрено настоящим Кодексом или иными федеральными законами.

Каждая из сторон трудового договора обязана доказать размер причиненного ей ущерба.

ст. 233, "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) {КонсультантПлюс}

Статья 239. Обстоятельства, исключающие материальную ответственность работника.

Материальная ответственность работника исключается в случаях возникновения ущерба вследствие непреодолимой силы, нормального хозяйственного риска, крайней необходимости или необходимой обороны либо неисполнения работодателем обязанности по обеспечению надлежащих условий для хранения имущества, вверенного работнику.

ст. 239, "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) {КонсультантПлюс}

Статья 241. Пределы материальной ответственности работника.

За причиненный ущерб работник несет материальную ответственность в пределах своего среднего месячного заработка, если иное не предусмотрено настоящим Кодексом или иными федеральными законами.

Статья 242. Полная материальная ответственность работника.

Полная материальная ответственность работника состоит в его обязанности возмещать причиненный работодателю прямой действительный ущерб в полном размере.

(в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

Материальная ответственность в полном размере причиненного ущерба может возлагаться на работника лишь в случаях, предусмотренных настоящим Кодексом или иными федеральными законами.

Работники в возрасте до восемнадцати лет несут полную материальную ответственность лишь за умышленное причинение ущерба, за ущерб, причиненный в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения, а также за ущерб, причиненный в результате совершения преступления или административного проступка.

ст. 242, "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) {КонсультантПлюс}

Статья 243. Случаи полной материальной ответственности.

Материальная ответственность в полном размере причиненного ущерба возлагается на работника в следующих случаях:

1) когда в соответствии с настоящим Кодексом или иными федеральными законами на работника возложена материальная ответственность в полном размере за ущерб, причиненный работодателю при исполнении работником трудовых обязанностей;

2) недостачи ценностей, вверенных ему на основании специального письменного договора или полученных им по разовому документу;

3) умышленного причинения ущерба;

4) причинения ущерба в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;

(в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

5) причинения ущерба в результате преступных действий работника, установленных приговором суда;

6) причинения ущерба в результате административного проступка, если таковой установлен соответствующим государственным органом;

7) разглашения сведений, составляющих охраняемую законом тайну (государственную, служебную, коммерческую или иную), в случаях, предусмотренных федеральными законами;

(в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

8) причинения ущерба не при исполнении работником трудовых обязанностей.

Материальная ответственность в полном размере причиненного работодателю ущерба может быть установлена трудовым договором, заключаемым с заместителями руководителя организации, главным бухгалтером.

Статья 277. Материальная ответственность руководителя организации.

Руководитель организации несет полную материальную ответственность за прямой действительный ущерб, причиненный организации.

В случаях, предусмотренных федеральными законами, руководитель организации возмещает организации убытки, причиненные его виновными действиями. При этом расчет убытков осуществляется в соответствии с нормами, предусмотренными гражданским законодательством.

Статья 244. Письменные договоры о полной материальной ответственности работников.

Письменные договоры о полной индивидуальной или коллективной (бригадной) материальной ответственности (пункт 2 части первой статьи 243 настоящего Кодекса), то есть о возмещении работодателю причиненного ущерба в полном размере за недостачу вверенного работникам имущества, могут заключаться с работниками, достигшими возраста восемнадцати лет и непосредственно обслуживающими или использующими денежные, товарные ценности или иное имущество.

(в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

Перечни работ и категорий работников, с которыми могут заключаться указанные договоры, а также типовые формы этих договоров утверждаются в порядке, устанавливаемом Правительством Российской Федерации.

Статья 247. Обязанность работодателя устанавливать размер причиненного ему ущерба и причину его возникновения.

До принятия решения о возмещении ущерба конкретными работниками работодатель обязан провести проверку для установления размера причиненного ущерба и причин его возникновения. Для проведения такой проверки работодатель имеет право создать комиссию с участием соответствующих специалистов.

Истребование от работника письменного объяснения для установления причины возникновения ущерба является обязательным. В случае отказа или уклонения работника от предоставления указанного объяснения составляется соответствующий акт.

(часть вторая в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

Работник и (или) его представитель имеют право знакомиться со всеми материалами проверки и обжаловать их в порядке, установленном настоящим Кодексом.

Статья 246. Определение размера причиненного ущерба.

Размер ущерба, причиненного работодателю при утрате и порче имущества, определяется по фактическим потерям, исчисляемым исходя из рыночных цен, действующих в данной местности на день причинения ущерба, но не ниже стоимости имущества по данным бухгалтерского учета с учетом степени износа этого имущества.

Федеральным законом может быть установлен особый порядок определения размера подлежащего возмещению ущерба, причиненного работодателю хищением, умышленной порчей, недостачей или утратой отдельных видов имущества и других ценностей, а также в тех случаях, когда фактический размер причиненного ущерба превышает его номинальный размер.

#### Материальная ответственность работника за ущерб, причинённый работодателю

Материальная ответственность работника есть обязанность возместить полностью или частично ущерб, причиненный противоправными виновными действиями работника имуществу работодателя в порядке и пределах, установленных трудовым законодательством.

Основанием привлечения работника к материальной ответственности является трудовое правонарушение, в результате которого причиняется ущерб имуществу работодателя.

Условия применения к работнику материальной ответственности, которыми необходимо руководствоваться в каждой конкретной ситуации, связанной с выявлением лица, виновного в причинении работодателю имущественного ущерба, размеров и порядка ее возмещения, установлены в ст. 233, 238, 246 и 248 ТК РФ. Основываясь на законодательстве, можно выделить четыре условия материальной ответственности работников.

Во-первых, имеется прямой действительный ущерб имуществу работодателя. При этом под прямым действительным ущербом (ч. 2 ст. 238 ТК РФ) понимается реальное уменьшение личного имущества работодателя или ухудшение состояния указанного имущества (в том числе имущества третьих лиц, находящегося у работодателя, если работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества), а также необходимость для работодателя произвести затраты либо излишние выплаты на приобретение, восстановление имущества либо на возмещение ущерба, причиненного работником третьим лицам.

По общему правилу неполученные доходы (упущенная выгода) взысканию с работника не подлежат. Однако здесь есть одно исключение: согласно ст. 277 ТК РФ расчет убытков, причиненных виновными действиями руководителя организации, осуществляется в случаях, предусмотренных федеральными законами, в соответствии с нормами гражданского законодательства.

Во-вторых, ущерб работодателю причинен противоправным поведением работника, т. е. действиями (бездействием), совершенными в нарушение его трудовых обязанностей.



В-третьих, имеется вина работника в причинении ущерба. Вина, как известно, выражает психическое отношение лица к совершаемому им противоправному деянию и причинно-обусловленному им результату. Следует отметить, что в ряде случаев закон предусматривает зависимость вида материальной ответственности работников от формы их вины: так, при умышленных действиях, направленных на причинение ущерба имуществу организации, работник привлекается к ответственности в размере полного ущерба (п. 3 ст. 243 ТК РФ). По общему правилу бремя доказывания вины работника в причинении ущерба возлагается на работодателя. Исключения составляют случаи, когда возмещение материального ущерба возлагается лиц, заключивших договоры о полной материальной ответственности, или работников, получивших ценности по разовым документам.

И в-четвертых, есть причинная связь между наступившим ущербом и виновным противоправным поведением работника.

Если хотя бы одно из вышеперечисленных условий отсутствует, работник как сторона трудового договора не несет материальной ответственности перед работодателем.

По трудовому законодательству субъектом материальной ответственности может быть только работник, состоящий в трудовом правоотношении с конкретной организацией независимо от формы собственности, на базе которой она создана.

Материальная ответственность работников по трудовому праву за ущерб, причиненный ими работодателю, является самостоятельным видом юридической ответственности и отличается от имущественной ответственности за вред по гражданскому праву следующим: работник отвечает только за прямой действительный (реальный) ущерб, а неполученные доходы (упущенная выгода) с него не взыскиваются, как это предусмотрено в гражданском праве; как правило, размер материальной ответственности по трудовому праву ограничивается по отношению к его среднему месячному заработку и не должен его превышать, чего нет при гражданско-правовой ответственности, где всегда возмещается полная стоимость вреда; взыскание ущерба осуществляется из заработной платы работника (т. е. не обращается на его имущество) в большинстве случаев властью работодателя в определенные сроки в ограниченном размере, чего нет при ответственности за вред по гражданскому праву; работодатель обязан создать для работника условия, необходимые для нормальной работы и обеспечения сохранности вверенного имущества.

Необходимо отметить, что прямой действительный ущерб работодателю может возникнуть в формах порчи, уничтожения или утраты принадлежащего ему имущества, а также в результате излишних выплат в качестве возмещения вреда иным лицам из-за неправомерных действий работников организации.

Порча — это причинение вреда, при котором имущество частично или полностью утрачивает свои полезные свойства. Уничтожение имущества понимается как состояние имущества, при котором оно полностью утрачивает свои полезные свойства и не может быть отремонтировано, или

восстановлено. Утрата имущества означает его выбывание из владения пользователя или собственника помимо их воли и желания вследствие непринятия действенных мер по сохранности этого имущества.

Кроме прямого действительного ущерба для привлечения к материальной ответственности необходимо также наличие противоправности поведения работника, причинившего ущерб. Однако противоправность отсутствует в деяниях, связанных с действием непреодолимой силы, нормальным хозяйственным риском, крайней необходимостью или необходимой обороной либо при неисполнении работодателем обязанности по обеспечению надлежащих условий для хранения имущества, вверенного работнику. Соответственно, в указанных случаях, согласно ст. 239 ТК РФ, материальная ответственность работника исключается.

Понятие непреодолимой силы дается в ст. 401 ГК РФ. Непреодолимая сила (форс-мажор) — это чрезвычайные и непредотвратимые при данных условиях обстоятельства (стихийное бедствие, военные действия и т. п.).

Определения нормального хозяйственного риска в российском законодательстве не существует. Как указывается в юридической литературе, нормальный хозяйственный риск означает разумную хозяйственную (производственную) деятельность, допускающую возможность получения результатов, не возмещающих полностью или частично понесенных работодателем расходов. К такому риску относят:

- 1) действия, соответствующие современным знаниям и опыту;
- 2) ситуации, когда поставленная цель не могла быть достигнута иначе, как средствами, связанными с риском;
- 3) ситуации, когда приняты меры для предотвращения ущерба;
- 4) действия, когда объектом риска выступают материальные ценности, но не жизнь и здоровье человека.

Крайняя необходимость имеет место в ситуациях, когда работник для устранения опасности, угрожающей жизни и здоровью людей, имуществу других организаций, причиняет вред имуществу, вверенному ему организацией для осуществления трудовых функций.

Необходимая оборона есть состояние 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 (ст. 37 УК РФ).

ТК РФ не предусматривает освобождения работника от материальной ответственности за ущерб, причиненный исполнением незаконного приказа или распоряжения работодателя. Однако многие специалисты в области трудового права полагают, что здесь можно провести аналогию с уголовным законодательством. Согласно ст. 42 УК РФ не является преступлением причинение вреда охраняемым уголовным законом интересам лицом, действующим во исполнение обязательных для него

приказа или распоряжения, а уголовную ответственность за причинение такого вреда несет лицо, отдавшее незаконные приказ или распоряжение. Таким образом, неисполнение незаконных приказа или распоряжения работодателя не влечет ответственности работника.

Еще одним из необходимых условий наступления материальной ответственности является наличие причинной связи между деянием работника и действительным ущербом. Вместе с тем руководители организаций и их структурных подразделений могут отвечать за материальный ущерб и при отсутствии непосредственной причинной связи между их действиями и ущербом, нанесенным организации. Для этой категории работников достаточно лишь совершения действий, которые создают условия для вредоносных действий других лиц. Конечно, в первую очередь привлекаются к ответственности лица, непосредственно причинившие ущерб, но когда непосредственные виновники возмещают ущерб не полностью, к материальной ответственности вполне правомерно могут привлекаться должностные лица, не принявшие надлежащих мер к сохранности материальных ценностей, при этом общая сумма, подлежащая взысканию, не должна превышать причиненного ущерба. В данном случае руководители несут субсидиарную ответственность.

В зависимости от характера противоправных действий, формы вины, вида имущества и некоторых других обстоятельств, предусмотренных законодательством, работник может быть привлечен к ограниченной или полной материальной ответственности.

Ограниченная материальная ответственность в соответствии со ст. 241 ТК РФ состоит в обязанности работника возместить прямой действительный ущерб в пределах своего среднего месячного заработка, если иное не предусмотрено ТК РФ или иными федеральными законами. Тем самым ограниченная ответственность признается основным видом материальной ответственности работника, так как иные ее пределы устанавливаются специальным законодательством и в прямо предусмотренных случаях.

Средний месячный заработок устанавливается на день причинения вреда и подсчитывается на общих основаниях за 12 последних календарных месяцев работы лица, причинившего вред, в соответствии с правилами ст. 139 ТК РФ.

Полная материальная ответственность работника, согласно ст. 242 ТК РФ, состоит в его обязанности возмещать причиненный работодателю прямой действительный ущерб в полном размере. При этом материальная ответственность в полном размере причиненного ущерба может возлагаться на работника лишь в случаях, предусмотренных Трудовым кодексом или иными федеральными законами. Следовательно, актами более низкой юридической силы (указами Президента и постановлениями Правительства РФ, локальными нормативными актами) какие-либо дополнительные основания привлечения работников к полной материальной ответственности установлены быть не могут.

Следует отметить, что законодательство о труде устанавливает дополнительные гарантии в случае привлечения к материальной ответственности работников моложе 18 лет. Такие работники могут быть привлечены к полной материальной ответственности лишь за умышленное причинение ущерба, за ущерб, причиненный в нетрезвом состоянии или в состоянии наркотического либо иного токсического опьянения, а также за ущерб, причиненный в результате совершения преступления или административного проступка.

Полная материальная ответственность работников может наступить в следующих случаях (большинство из них предусмотрены ст. 243 ТК РФ).

В том случае, когда в соответствии с Трудовым кодексом или иными федеральными законами на работника возложена материальная ответственность в полном размере за ущерб, причиненный работодателю при исполнении работником трудовых обязанностей.

Так, в соответствии со ст. 68 Федерального закона от 7 июля 2003 г. № 126-ФЗ «О связи»<sup>1</sup> работники государственных предприятий связи за утрату или задержку доставки всех видов почтовых и телеграфных отправлений, недостачу или повреждение вложений почтовых отправлений, допущенные по их вине, несут материальную ответственность перед своими предприятиями в размере ответственности, которую несет предприятие связи перед потребителем.

Возмещаем ущерб, причиненный работником,  
или немного о регрессе

Иногда работники организации причиняют вред имуществу не только работодателя, но и третьих лиц (например, ДТП, в котором пострадали служебные автомобили, выплата штрафов за ненадлежащее исполнение условий договора по вине работника контрагенту). По нормам гл. 39 ТК РФ работодатель имеет право взыскать с работника ущерб, причиненный ему, а если ущерб нанесен третьим лицам, работодатель возмещает ущерб за работника. Получается, в последнем случае виновный остается безнаказанным? Это не так. У работодателя есть возможность компенсировать выплаты третьим лицам.

Что понимается под регрессом?

Для определения понятия регресса необходимо обратиться к Гражданскому кодексу. По правилам ст. 1068 ГК РФ юридическое лицо либо гражданин возмещает вред, причиненный его работником при исполнении трудовых (служебных, должностных) обязанностей. Хозяйственные товарищества и производственные кооперативы возмещают вред, причиненный их участниками или членами при осуществлении последними предпринимательской, производственной или иной деятельности товарищества или кооператива. А вот ст. 1081 ГК РФ предоставляет право работодателю, возместившему вред, причиненный другим лицом (работником при исполнении им служебных, должностных или иных трудовых обязанностей, лицом, управляющим транспортным средством, и т.п.),

обратного требования (регресса) к этому лицу в размере выплаченного возмещения, если иной размер не установлен законом.

Но в п. 4 ст. 1081 ГК РФ содержится специальная норма, исключаящая право на регресс для определенной группы лиц - лиц, отвечающих за вред, причиненный несовершеннолетним или недееспособным гражданином.

Дело в том, что несовершеннолетние в возрасте до 14 лет и недееспособные граждане не могут нести гражданско-правовую ответственность за вред, причиненный их противоправными действиями. Несовершеннолетние в возрасте от 14 до 18 лет несут ответственность за причиненный вред на общих основаниях по нормам ст. 1074 ГК РФ, но ст. 1081 ГК РФ ограничивает материальную ответственность этой группы лиц, устанавливая невозможность регрессного требования к ним работодателем.

Статья 238 ТК РФ обязывает работника возместить работодателю прямой действительный ущерб, под которым понимается, в частности, необходимость для работодателя произвести затраты либо излишние выплаты на приобретение, восстановление имущества либо на возмещение ущерба, причиненного работником третьим лицам. Пункт 15 Постановления Пленума ВС РФ от 16.11.2006 N 52 "О применении судами законодательства, регулирующего материальную ответственность работников за ущерб, причиненный работодателю" разъясняет, что под ущербом, причиненным работником третьим лицам, следует понимать все суммы, которые выплачены работодателем третьим лицам в счет возмещения ущерба. Подчеркнем, что работник может нести ответственность лишь в пределах этих сумм и при условии наличия причинно-следственной связи между виновными действиями (бездействием) работника и причинением ущерба третьим лицам.

Получается, что нормы Трудового кодекса о возмещении вреда третьим лицам работодателем за причиненный работником вред корреспондируют с нормами Гражданского кодекса и регрессные требования основываются и на том, и на другом законодательстве.

#### Размер регрессных требований

Гражданское законодательство позволяет работодателю взыскать с работника (причинителя вреда) возмещение вреда в полном объеме, но при этом делает оговорку о возможных случаях определения величины возмещения по нормам, установленным иными федеральными законами, например нормам Трудового кодекса о материальной ответственности работника, ограничивающим размер взыскания. В частности, ст. 241 ТК РФ установлено, что за причиненный ущерб работник несет материальную ответственность в пределах своего среднего месячного заработка. Получается, что работник, причинивший вред непосредственно имуществу работодателя, зачастую находится в более выгодном положении по сравнению с работником, причинившим вред третьим лицам при исполнении трудовых обязанностей, - размер ущерба определяется для них по-разному. Взысканию с работодателя (в случае причинения его сотрудником материального ущерба сторонней организации) подлежит не только реальный ущерб, но и упущенная выгода (по нормам ГК РФ). И эта сумма автоматически будет переложена на работника (в

порядке регресса), тогда как собственное утраченное имущество будет оцениваться без ее учета, поскольку согласно ст. 238 ТК РФ неполученные доходы (упущенная выгода) взысканию с работника не подлежат.

Нормы Трудового кодекса распространяются и на регрессные требования, ст. 243 которого определяет случаи полного возмещения работником ущерба:

- когда в соответствии с ТК РФ или иными федеральными законами на него возложена материальная ответственность в полном размере за ущерб, причиненный работодателю при исполнении работником трудовых обязанностей;

- недостача ценностей, вверенных ему на основании специального письменного договора или полученных им по разовому документу;

- умышленное причинение ущерба;

- причинение ущерба в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения (подтвердить такое состояние работника можно медицинским заключением, актом и показаниями свидетелей);

- причинение ущерба в результате преступных действий работника, установленных приговором суда, при этом не имеет значения, освобожден ли работник от наказания по амнистии (п. 11 Постановления Пленума ВС РФ N 52 <1>). В качестве примера можно привести Определение ВС РФ от 01.08.2008 N 48-В08-7 по иску ОАО "Еманжелинскхлеб" к Ф. о возмещении ущерба в порядке регресса с работника. Судом установлено, что 07.10.2005 водитель предприятия Ф., управляя автомобилем ЗИЛ-431410, выехал на полосу встречного движения, где произошло столкновение с автомобилем ВАЗ-2106 под управлением водителя Б., который от полученных в результате данного ДТП травм скончался. Органами ГИБДД Ф. был признан виновным в совершении ДТП. Постановлением районного суда Челябинской области от 13.03.2006 уголовное дело, возбужденное в отношении Ф., было прекращено за примирением обвиняемого с представителем потерпевшего. Решением городского суда Челябинской области от 28.08.2006 с ОАО "Еманжелинскхлеб" в пользу потерпевшего была взыскана компенсация морального вреда в сумме 80 000 руб., которые были выплачены предприятием. Решением Еманжелинского городского суда Челябинской области от 25.04.2007, оставленным без изменения Определением судебной коллегии по гражданским делам Челябинского областного суда от 14.06.2007, исковые требования ОАО "Еманжелинскхлеб" были удовлетворены частично - взыскать с Ф. в пользу организации в возмещение ущерба 40 000 руб., а также судебные расходы. Отменяя данные судебные акты, ВС РФ указал, что в отношении Ф. вступившего в законную силу обвинительного приговора по уголовному делу не имеется, а следовательно, организация не обладает правом требования от Ф. возмещения ущерба в полном размере;

- причинение ущерба в результате административного проступка, если таковой установлен соответствующим государственным органом (согласно п. 12 Постановления Пленума ВС РФ N 52 освобождение от административной ответственности в связи с малозначительностью нарушения не является препятствием для материальной ответственности работника. Если до

принятия решения о привлечении лица к административной ответственности был издан акт об амнистии, если такой акт устраняет применение административного наказания или истек срок исковой давности привлечения к административной ответственности (пп. 4 и 6 п. 1 ст. 24.5 КоАП РФ), то работник не может быть привлечен к полной материальной ответственности по п. 6 ст. 243 ТК РФ);

- разглашение сведений, составляющих охраняемую законом тайну (государственную, служебную, коммерческую или иную), в случаях, предусмотренных федеральными законами;

- причинение ущерба не при исполнении работником трудовых обязанностей.

-----

<1> Постановление Пленума ВС РФ от 16.11.2006 N 52 "О применении судами законодательства, регулирующего материальную ответственность работников за ущерб, причиненный работодателю".

В остальных случаях ущерб взыскивается в размере среднего заработка.

Порядок предъявления регрессного требования

Обычно работодатели пытаются взыскать ущерб, выплаченный третьим лицам за своего работника, через суд. Однако возможен иной вариант. Поскольку в Гражданском кодексе не содержится требований о предъявлении регрессного требования именно в судебном порядке, возможно возмещение по распоряжению работодателя - если размер ущерба не превышает среднемесячный заработок работника. Кроме этого, работник может возместить такой ущерб в добровольном порядке. Составляя соглашение, не забывайте о правилах ст. 138 ТК РФ, в соответствии с которыми нельзя удерживать более 20% заработной платы работника. Приведем пример соглашения о добровольном возмещении вреда работником.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Соглашение<br/>о возмещении вреда<br/>10 сентября 2009 г. г. Нижний Новгород</p> <p>Общество с ограниченной ответственностью "Заря" в лице<br/>директора<br/>Краснова Н.И., именуемое в дальнейшем Работодатель, и водитель<br/>ООО "Заря"<br/>Толстогузов Николай Анатольевич, именуемый в дальнейшем<br/>Работник,<br/>заключили настоящее соглашение о нижеследующем.<br/>16 июля 2009 г. Работник, исполняя свои трудовые обязанности<br/>(доставлял хозяйственные товары со склада в магазин), на служебном<br/>автомобиле совершил наезд на припаркованный автомобиль "Рено".</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

В

результате дорожно-транспортного происшествия данному  
 автомобилю был  
 причинен вред на сумму 35 204 руб. Работник признан виновным в  
 совершении  
 административного правонарушения по п. 2 ст. 12.14 КоАП РФ. По  
 решению  
 мирового судьи судебного участка N 2 Автозаводского района г.  
 Нижнего  
 Новгорода с ООО "Заря" в пользу владельца автомобиля "Рено"  
 взыскано  
 35 204 руб. в качестве возмещения вреда, причиненного автомобилю  
 дорожно-транспортным происшествием.  
 В соответствии со ст. ст. 238, 242, 243, 248 ТК РФ и ст. 1081 ГК РФ  
 Работник обязан возместить причиненный Работодателю ущерб в  
 полном  
 объеме.  
 Стороны пришли к соглашению о том, что Работник будет  
 производить  
 Работодателю погашение материального ущерба на общую сумму 35  
 204 руб. в  
 рассрочку путем ежемесячных удержаний Работодателем 15% от  
 заработной  
 платы Работника до полного погашения. Возможно досрочное  
 погашение  
 Работником указанного долга.  
 Данное соглашение составлено в двух экземплярах по одному для  
 каждой  
 из сторон, имеющих равную юридическую силу.  
 Работодатель: ООО "Заря" Работник:  
 Адрес: г. Нижний Новгород, Толстогузов Николай Анатольевич  
 ул. Лесная, д. 28 (паспорт N 2299 152385 выдан  
 Тел./факс: 223-36-69 15.02.2001 УВД Ленинского р-на)  
 Краснов /Н.И. Краснов/ Толстогузов

Когда размер ущерба не превышает среднего заработка работника, работодателю достаточно издать приказ в произвольной форме о возмещении ущерба в порядке регресса.

Если же работник добровольно не собирается возмещать такой ущерб работодателю, то последнему прямая дорога в суд. При взыскании ущерба в судебном порядке работодателю необходимо подтвердить суду:

- трудовые отношения с работником, причинившим вред;
- факт причинения вреда третьим лицам и размер этого вреда;
- факт возмещения работодателем вреда, причиненного его работником;



- возможность применения к работнику полной материальной ответственности.

Внимание! Право регрессного требования к должнику возникает со времени выплаты потерпевшему сумм, подлежащих возмещению в связи с причинением вреда, и с этого же момента исчисляется срок для предъявления регрессного иска. Суд не вправе удовлетворить регрессный иск, если на момент вынесения решения истец не возместил причиненный вред.

Приведем образец искового заявления.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>В Ленинский районный суд  <br/>г. Нижнего Новгорода  <br/> <br/>Истец: ООО "Телефон-Ру"  <br/>603082, г. Нижний Новгород,  <br/>пл. Ленина, д. 138, тел. 277-58-58  <br/> <br/>Ответчик: Дубаев Александр Викторович  <br/>603106, г. Нижний Новгород,  <br/>ул. Переходникова, д. 29, кв. 34,  <br/>тел. 223-14-45  <br/> <br/>Цена иска 54 650 руб.  <br/> <br/>ИСКОВОЕ ЗАЯВЛЕНИЕ  <br/>о возмещении материального ущерба (в порядке регресса)  <br/> <br/>Дубаев Александр Викторович работает водителем автомобиля ГАЗ-3310  <br/>"Валдай" (гос. номер В 123 ХВ 52) в ООО "Телефон-Ру" с 26.01.2008.</p> |
| <p>12 ноября 2008 г. ответчик при исполнении своих трудовых обязанностей  <br/>совершил дорожно-транспортное происшествие, в результате которого  <br/>причинил гражданину Иванову Ивану Николаевичу (далее - потерпевший)  <br/>телесные повреждения, а именно открытый перелом плеча левой руки и  <br/>черепно-мозговую травму, а его автомобилю ГАЗ-2410 "Волга" (гос. номер Р 456 МО 52) - механические повреждения на сумму 18 012 руб.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>Вина Дубаева А.В. подтверждается решением мирового судьи судебного участка № 3 Автозаводского района г. Нижнего Новгорода от 16.01.2009.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Решением Автозаводского районного суда г. Нижнего Новгорода от 18.03.2009 с истца в пользу потерпевшего взыскано 54 650 руб.

Указанная сумма полностью перечислена потерпевшему, что подтверждается платежным поручением от 20.04.2009 N 181. Эта сумма складывается из суммы в погашение вреда, причиненного аварией здоровью потерпевшего, в размере 26 648 руб., стоимости восстановительного ремонта автомобиля в сумме 18 012 руб. и суммы морального ущерба в размере 10 000 руб.

Истец, возместивший вред, причиненный по вине ответчика - его работника при исполнении им своих трудовых обязанностей, имеет право обратного требования (регресса) к ответчику в размере выплаченного возмещения.

На основании вышеизложенного и ст. 1081 ГК РФ, ст. ст. 238, 243, ТК РФ, ст. ст. 131, 132 ГПК РФ

ПРОШУ:

1. Взыскать с Дубаева А.В. в пользу ООО "Телефон-Ру" в возмещение ущерба 54 650 руб.
2. Взыскать с Дубаева А.В. госпошлину в размере 2139 руб. 50 коп.

Приложения:

1. Копия искового заявления для ответчика - на 1 л.
2. Копия решения суда об установлении вины ответчика - на 2 л.
3. Копия решения суда о взыскании ущерба - на 2 л.
4. Копия платежного поручения о перечислении денег потерпевшему - на 1 л.
5. Квитанция об уплате госпошлины - на 1 л.
6. Копия приказа о приеме ответчика на работу - на 1 л.
7. Справка о заработной плате ответчика - на 1 л.
8. Копия трудового договора между истцом и ответчиком - на 3 л.
9. Доверенность на представителя истца - на 1 л.

Представитель истца Ложкин /А.М. Ложкин/

В силу ч. 2 ст. 392 ТК РФ работодатель вправе предъявить иск к работнику о взыскании сумм, выплаченных в счет возмещения ущерба третьим лицам, в течение одного года с момента выплаты работодателем

данных сумм <2>. В случае когда данный срок пропущен работодателем, суд может его восстановить ввиду уважительных причин, к которым в соответствии с п. 3 Постановления Пленума ВС РФ N 52 могут быть отнесены исключительные обстоятельства, не зависящие от воли работодателя, препятствовавшие подаче искового заявления.

-----  
<2> Пункт 15 Постановления Пленума ВС РФ N 52.

А если вред причинен не одним работником?

Лица, совместно причинившие вред, согласно ст. 1080 ГК РФ несут солидарную ответственность перед потерпевшим. Суд по заявлению потерпевшего вправе возложить на указанных лиц долевую ответственность (ч. 2 ст. 1080 ГК РФ). А п. 2 ст. 1081 позволяет причинителю вреда, возместившему совместно причиненный вред, требовать с каждого из других причинителей вреда долю выплаченного потерпевшему возмещения в размере, соответствующем степени вины этого причинителя вреда. При невозможности определить степень вины доли признаются равными. Например, после производства бригадой слесарей сантехнических работ сорвало заглушку на трубе горячего водоснабжения, в результате чего затоплены квартиры на два этажа ниже. Нанесенный ущерб жители взыскали с ЖЭУ, а оно, в свою очередь, с бригады слесарей равными долями - ведь вред причинен совместными действиями.

Зарегистрировано в Минюсте РФ 3 февраля 2003 г. N 4171

МИНИСТЕРСТВО ТРУДА И СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ПОСТАНОВЛЕНИЕ  
от 31 декабря 2002 г. N 85

ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ПЕРЕЧНЕЙ ДОЛЖНОСТЕЙ И РАБОТ, ЗАМЕЩАЕМЫХ ИЛИ ВЫПОЛНЯЕМЫХ РАБОТНИКАМИ, С КОТОРЫМИ РАБОТОДАТЕЛЬ МОЖЕТ ЗАКЛЮЧАТЬ ПИСЬМЕННЫЕ ДОГОВОРЫ О ПОЛНОЙ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ ИЛИ КОЛЛЕКТИВНОЙ (БРИГАДНОЙ) МАТЕРИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ, А ТАКЖЕ ТИПОВЫХ ФОРМ ДОГОВОРОВ О ПОЛНОЙ МАТЕРИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

В соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 14 ноября 2002 г. N 823 "О порядке утверждения перечней должностей и работ, замещаемых или выполняемых работниками, с которыми работодатель может заключать письменные договоры о полной индивидуальной или коллективной (бригадной) материальной ответственности, а также типовых форм договоров о полной материальной ответственности" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2002,

№ 47, ст. 4678) Министерство труда и социального развития Российской Федерации постановляет:

1. Утвердить:

Перечень должностей и работ, замещаемых или выполняемых работниками, с которыми работодатель может заключать письменные договоры о полной индивидуальной материальной ответственности за недостачу вверенного имущества согласно приложению № 1;

Типовую форму договора о полной индивидуальной материальной ответственности согласно приложению № 2;

Перечень работ, при выполнении которых может вводиться полная коллективная (бригадная) материальная ответственность за недостачу вверенного работникам имущества согласно приложению № 3;

Типовую форму договора о полной коллективной (бригадной) материальной ответственности согласно приложению № 4.

2. Признать не действующими на территории Российской Федерации:

Постановление Госкомтруда СССР и Секретариата ВЦСПС от 28 декабря 1977 г. № 447/24 "Об утверждении перечня должностей и работ, замещаемых или выполняемых работниками, с которыми предприятием, учреждением, организацией могут заключаться письменные договоры о полной материальной ответственности за необеспечение сохранности ценностей, переданных им для хранения, обработки, продажи (отпуска), перевозки или применения в процессе производства, а также типового договора о полной индивидуальной материальной ответственности";

Постановление Госкомтруда СССР и Секретариата ВЦСПС от 14 сентября 1981 г. № 259/16-59 "Об утверждении перечня работ, при выполнении которых может вводиться коллективная (бригадная) материальная ответственность, условий ее применения и типового договора о коллективной (бригадной) материальной ответственности";

Постановление Госкомтруда СССР и Секретариата ВЦСПС от 22 июня 1983 г. № 133/13-53 "О внесении изменений в Постановление Госкомтруда СССР и Секретариата ВЦСПС от 14 сентября 1981 г. № 259/16-59";

Постановление Госкомтруда СССР и Секретариата ВЦСПС от 26 сентября 1986 г. № 365/22-37 "О дополнении Перечня работ, при выполнении которых может вводиться коллективная (бригадная) материальная ответственность".

Министр  
труда и социального развития  
Российской Федерации  
А.П.ПОЧИНОК

Приложение № 1  
к Постановлению Министерства  
труда и социального развития  
Российской Федерации  
от 31 декабря 2002 г. № 85

**ПЕРЕЧЕНЬ  
ДОЛЖНОСТЕЙ И РАБОТ, ЗАМЕЩАЕМЫХ ИЛИ ВЫПОЛНЯЕМЫХ  
РАБОТНИКАМИ, С КОТОРЫМИ РАБОТОДАТЕЛЬ МОЖЕТ  
ЗАКЛЮЧАТЬ ПИСЬМЕННЫЕ ДОГОВОРЫ О ПОЛНОЙ  
ИНДИВИДУАЛЬНОЙ МАТЕРИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА  
НЕДОСТАЧУ ВВЕРЕННОГО ИМУЩЕСТВА**

**I**

Кассиры, контролеры, кассиры-контролеры (в том числе старшие), а также другие работники, выполняющие обязанности кассиров (контролеров).

Руководители, их заместители, специалисты и иные работники, осуществляющие: депозитарную деятельность; экспертизу, проверку подлинности и иную проверку, а также уничтожение в установленном порядке денежных знаков, ценных бумаг, эмитированных кредитной или иной финансовой организацией и / или Минфином России бланков; операции по купле, продаже, разрешению на оплату и иным формам и видам оборота денежных знаков, ценных бумаг, драгоценных металлов, монет из драгоценных металлов и иных валютных ценностей; операции с денежной наличностью при обслуживании банкоматов и обслуживание клиентов, имеющих индивидуальные сейфы в хранилище, учет и хранение ценностей и иного имущества клиентов в хранилище; операции по эмиссии, учету, хранению, выдаче и уничтожению банковских, кредитных, дисконтных карт, кассовому и иному финансовому обслуживанию клиентов, по подсчету, пересчету или формированию денежной наличности и валютных ценностей; инкассаторские функции и перевозку (транспортировку) денежных средств и иных ценностей (в том числе водители-инкассаторы), а также иные работники, выполняющие аналогичные функции.

Директора, заведующие, администраторы (в том числе старшие, главные), другие руководители организаций и подразделений (в том числе секций, приемных, пунктов, отделов, залов) торговли, общественного питания, бытового обслуживания, гостиниц (кемпингов, мотелей), их заместители, помощники, продавцы, товароведы всех специализаций (в том числе старшие, главные), а также иные работники, выполняющие аналогичные функции; начальники (руководители) строительных и монтажных цехов, участков и иных строительно-монтажных подразделений, производители работ и мастера (в том числе старшие, главные) строительных и монтажных работ.

Заведующие, другие руководители складов, кладовых (пунктов, отделений), ломбардов, камер хранения, других организаций и подразделений по заготовке, транспортировке, хранению, учету и выдаче материальных ценностей, их заместители; заведующие хозяйством, коменданты зданий и иных сооружений, кладовщики, кастелянши; старшие медицинские сестры организаций здравоохранения; агенты по заготовке и / или снабжению,

экспедиторы по перевозке и другие работники, осуществляющие получение, заготовку, хранение, учет, выдачу, транспортировку материальных ценностей.

Заведующие и иные руководители аптечных и иных фармацевтических организаций, отделов, пунктов и иных подразделений, их заместители, провизоры, технологи, фармацевты.

Лаборанты, методисты кафедр, деканатов, заведующие секторами библиотек.

## II

Работы: по приему и выплате всех видов платежей; по расчетам при продаже (реализации) товаров, продукции и услуг (в том числе не через кассу, через кассу, без кассы через продавца, через официанта или иного лица, ответственного за осуществление расчетов); по обслуживанию торговых и денежных автоматов; по изготовлению и хранению всех видов билетов, талонов, абонементов (включая абонементы и талоны на отпуск пищи (продуктов питания) и других знаков (документов), предназначенных для расчетов за услуги.

Работы, связанные с осуществлением: депозитарной деятельности; экспертизы, проверки подлинности и иной проверки, а также уничтожения в установленном порядке денежных знаков, ценных бумаг, эмитированных кредитной или иной финансовой организацией и / или Минфином России бланков; операций по купле, продаже, разрешению на оплату и иных форм и видов оборота денежных знаков, ценных бумаг, драгоценных металлов, монет из драгоценных металлов и иных валютных ценностей; операций с денежной наличностью при обслуживании банкоматов и обслуживанием клиентов, имеющих индивидуальные сейфы в хранилище, учетом и хранением ценностей и иного имущества клиентов в хранилище; операций по эмиссии, учету, хранению, выдаче и уничтожению банковских, кредитных, дисконтных карт, кассовому и иному финансовому обслуживанию клиентов, по подсчету, пересчету или формированию денежной наличности и валютных ценностей; инкассаторских функций и перевозкой (транспортировкой) денежных средств и иных ценностей.

Работы: по купле (приему), продаже (торговле, отпуску, реализации) услуг, товаров (продукции), подготовке их к продаже (торговле, отпуску, реализации).

Работы: по приему на хранение, обработке (изготовлению), хранению, учету, отпуску (выдаче) материальных ценностей на складах, базах, в кладовых, пунктах, отделениях, на участках, в других организациях и подразделениях; по выдаче (приему) материальных ценностей лицам, находящимся в санаторно-курортных и других лечебно-профилактических организациях, пансионатах, кемпингах, мотелях, домах отдыха, гостиницах, общежитиях, комнатах отдыха на транспорте, детских организациях, спортивно-оздоровительных и туристских организациях, в образовательных организациях, а также пассажирам всех видов транспорта; по экипировке пассажирских судов, вагонов и самолетов.

Работы: по приему от населения предметов культурно-бытового назначения и других материальных ценностей на хранение, в ремонт и для выполнения иных операций, связанных с изготовлением, восстановлением или улучшением качества этих предметов (ценностей), их хранению и выполнению других операций с ними; по выдаче на прокат населению предметов культурно-бытового назначения и других материальных ценностей.

Работы: по приему и обработке для доставки (сопровождения) груза, багажа, почтовых отправлений и других материальных ценностей, их доставке (сопровождению), выдаче (сдаче).

Работы: по покупке, продаже, обмену, перевозке, доставке, пересылке, хранению, обработке и применению в процессе производства драгоценных и полудрагоценных металлов, камней, синтетического корунда и иных материалов, а также изделий из них.

Работы: по выращиванию, откорму, содержанию и разведению сельскохозяйственных и других животных.

Работы: по изготовлению, переработке, транспортировке, хранению, учету и контролю, реализации (покупке, продаже, поставке) ядерных материалов, радиоактивных веществ и отходов, других химических веществ, бактериологических материалов, оружия, боеприпасов, комплектующих к ним, взрывчатых веществ и другой продукции (товаров), запрещенных или ограниченных к свободному обороту.

Приложение N 2  
к Постановлению Министерства  
труда и социального развития  
Российской Федерации  
от 31 декабря 2002 г. N 85

## ТИПОВАЯ ФОРМА ДОГОВОРА О ПОЛНОЙ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ МАТЕРИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

\_\_\_\_\_,  
(наименование организации)  
далее именуемый "Работодатель", в лице руководителя \_\_\_\_\_  
(фамилия,  
или его заместителя  
\_\_\_\_\_,  
имя, отчество) (фамилия, имя,  
отчество)

|                                   |       |           |
|-----------------------------------|-------|-----------|
| действующего                      | на    | основании |
|                                   |       |           |
| (устава, положения, доверенности) |       |           |
| с                                 | одной | стороны,  |
|                                   |       |           |
| (наименование должности)          |       |           |
|                                   |       |           |
|                                   |       |           |
|                                   |       |           |

(фамилия, имя, отчество)

именуемый в дальнейшем "Работник", с другой стороны, заключили настоящий Договор о нижеследующем.

1. Работник принимает на себя полную материальную ответственность за недостачу вверенного ему Работодателем имущества, а также за ущерб, возникший у Работодателя в результате возмещения им ущерба иным лицам, и в связи с изложенным обязуется:

а) бережно относиться к переданному ему для осуществления возложенных на него функций (обязанностей) имуществу Работодателя и принимать меры к предотвращению ущерба;

б) своевременно сообщать Работодателю либо непосредственному руководителю о всех обстоятельствах, угрожающих обеспечению сохранности вверенного ему имущества;

в) вести учет, составлять и представлять в установленном порядке товарно-денежные и другие отчеты о движении и остатках вверенного ему имущества;

г) участвовать в проведении инвентаризации, ревизии, иной проверке сохранности и состояния вверенного ему имущества.

2. Работодатель обязуется:

а) создавать Работнику условия, необходимые для нормальной работы и обеспечения полной сохранности вверенного ему имущества;

б) знакомить Работника с действующим законодательством о материальной ответственности работников за ущерб, причиненный работодателю, а также иными нормативными правовыми актами (в т.ч. локальными) о порядке хранения, приема, обработки, продажи (отпуска), перевозки, применения в процессе производства и осуществления других операций с переданным ему имуществом;

в) проводить в установленном порядке инвентаризацию, ревизии и другие проверки сохранности и состояния имущества.

3. Определение размера ущерба, причиненного Работником Работодателю, а также ущерба, возникшего у Работодателя в результате возмещения им ущерба иным лицам, и порядок их возмещения производятся в соответствии с действующим законодательством.

4. Работник не несет материальной ответственности, если ущерб причинен не по его вине.



5. Настоящий Договор вступает в силу с момента его подписания. Действие настоящего Договора распространяется на все время работы с вверенным Работнику имуществом Работодателя.

6. Настоящий Договор составлен в двух имеющих одинаковую юридическую силу экземплярах, из которых один находится у Работодателя, а второй - у Работника.

7. Изменение условий настоящего Договора, дополнение, расторжение или прекращение его действия осуществляются по письменному соглашению сторон, являющемуся неотъемлемой частью настоящего Договора.

Адреса сторон Договора:

Подписи сторон Договора:

Работодатель \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Работник \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Дата заключения Договора  
Печати

Место

Приложение N 3  
к Постановлению Министерства  
труда и социального развития  
Российской Федерации  
от 31 декабря 2002 г. N 85

#### ПЕРЕЧЕНЬ

РАБОТ, ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ КОТОРЫХ МОЖЕТ ВВОДИТЬСЯ  
ПОЛНАЯ КОЛЛЕКТИВНАЯ (БРИГАДНАЯ) МАТЕРИАЛЬНАЯ  
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА НЕДОСТАЧУ ВВЕРЕННОГО  
РАБОТНИКАМ ИМУЩЕСТВА

Работы: по приему и выплате всех видов платежей; по расчетам при продаже (реализации) товаров, продукции и услуг (в том числе не через кассу, через кассу, без кассы через продавца, через официанта или иного лица, ответственного за осуществление расчетов); по обслуживанию торговых и денежных автоматов; по изготовлению и хранению всех видов билетов, талонов, абонементов (включая абонементы и талоны на отпуск пищи (продуктов питания) и других знаков (документов), предназначенных для расчетов за услуги.

Работы, связанные с осуществлением: депозитарной деятельности; экспертизы, проверки подлинности и иной проверки, а также уничтожения в установленном порядке денежных знаков, ценных бумаг, эмитированных кредитной или иной финансовой организацией и / или Минфином России

бланков; операций по купле, продаже, разрешению на оплату и иным формам и видам оборота денежных знаков, ценных бумаг, драгоценных металлов, монет из драгоценных металлов и иных валютных ценностей; операций с денежной наличностью при обслуживании банкоматов и обслуживанием клиентов, имеющих индивидуальные сейфы в хранилище, учетом и хранением ценностей и иного имущества клиентов в хранилище; операций по эмиссии, учету, хранению, выдаче и уничтожению банковских, кредитных, дисконтных карт, кассовому и иному финансовому обслуживанию клиентов, по подсчету, пересчету или формированию денежной наличности и валютных ценностей; инкассаторских функций и перевозкой (транспортировкой) денежных средств и иных ценностей.

Работы: по купле (приему), продаже (торговле, отпуску, реализации) услуг, товаров (продукции), подготовке их к продаже (торговле, отпуску, реализации).

Работы: по приему на хранение, обработке (изготовлению), хранению, учету, отпуску (выдаче) материальных ценностей на складах, базах, в кладовых, пунктах, отделениях, на участках, в других организациях и подразделениях; по экипировке пассажирских судов, вагонов и самолетов; по обслуживанию жилого сектора гостиниц (кемпингов, мотелей и т.п.).

Работы: по приему от населения предметов культурно-бытового назначения и других материальных ценностей на хранение, в ремонт и для выполнения иных операций, связанных с изготовлением, восстановлением или улучшением качества этих предметов (ценностей), их хранению и выполнению других операций с ними; по выдаче напрокат населению предметов культурно-бытового назначения и других материальных ценностей.

Работы: по приему и обработке для доставки (сопровождения) груза, багажа, почтовых отправок и других материальных и денежных ценностей, их доставке (сопровождению), выдаче (сдаче).

Работы: по изготовлению (сборке, монтажу, регулировке) и ремонту машин и аппаратуры, приборов, систем и других изделий, выпускаемых для продажи населению, а также деталей и запасных частей.

Работы: по покупке, продаже, обмену, перевозке, доставке, пересылке, хранению, обработке и применению в процессе производства драгоценных и полудрагоценных металлов, камней, синтетического корунда и иных материалов, а также изделий из них.

Работы: по выращиванию, откорму, содержанию и разведению сельскохозяйственных и других животных.

Работы: по изготовлению, переработке, транспортировке, хранению, учету и контролю, реализации (покупке, продаже, поставке) ядерных материалов, радиоактивных веществ и отходов, других химических веществ, бактериологических материалов, оружия, боеприпасов, комплектующих к ним, взрывчатых веществ и другой продукции (товаров), запрещенных или ограниченных к свободному обороту.

Приложение N 4  
к Постановлению Министерства  
труда и социального развития  
Российской Федерации  
от 31 декабря 2002 г. N 85

ТИПОВАЯ ФОРМА ДОГОВОРА  
О ПОЛНОЙ КОЛЛЕКТИВНОЙ (БРИГАДНОЙ)  
МАТЕРИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

\_\_\_\_\_,  
(наименование организации)  
далее именуемый "Работодатель", в лице руководителя \_\_\_\_\_  
(фамилия,  
\_\_\_\_\_ или его заместителя \_\_\_\_\_,  
имя, отчество) (фамилия, имя,  
отчество)  
действующего на основании \_\_\_\_\_,  
(устава, положения, доверенности)  
с одной стороны, и члены коллектива (бригады) \_\_\_\_\_  
(наименование  
\_\_\_\_\_,  
цеха, отдела, отделения, фермы, участка, иного подразделения)  
именуемые в дальнейшем "Коллектив (бригада)", в лице руководителя  
Коллектива (бригады) \_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество;  
занимаемая должность)  
заключили настоящий Договор о нижеследующем.

I. Предмет Договора

Коллектив (бригада) принимает на себя коллективную (бригадную)  
материальную ответственность за обеспечение сохранности  
имущества, вверенного ему для \_\_\_\_\_,  
(наименование вида работ)  
а также за ущерб, возникший у Работодателя в результате возмещения  
им ущерба иным лицам, а Работодатель обязуется создать Коллективу  
(бригаде) условия, необходимые для надлежащего исполнения  
принятых  
обязательств по настоящему Договору.

II. Общие положения

1. Решение Работодателя об установлении полной коллективной (бригадной) материальной ответственности оформляется приказом (распоряжением) Работодателя и объявляется Коллективу (бригаде).

Приказ (распоряжение) Работодателя об установлении полной коллективной (бригадной) материальной ответственности прилагается к настоящему Договору.

2. Комплектование вновь создаваемого Коллектива (бригады) осуществляется на основе принципа добровольности. При включении в состав Коллектива (бригады) новых работников принимается во внимание мнение Коллектива (бригады).

3. Руководство Коллективом (бригадой) возлагается на руководителя Коллектива (бригадира).

Руководитель Коллектива (бригадир) назначается приказом (распоряжением) Работодателя. При этом принимается во внимание мнение Коллектива (бригады).

При временном отсутствии руководителя Коллектива (бригадира) его обязанности возлагаются Работодателем на одного из членов Коллектива (бригады).

4. При смене руководителя Коллектива (бригадира) или при выбытии из Коллектива (бригады) более 50 процентов от его первоначального состава настоящий Договор должен быть перезаключен.

5. Настоящий Договор не перезаключается при выбытии из состава Коллектива (бригады) отдельных работников или приеме в Коллектив (бригаду) новых работников. В этих случаях против подписи выбывшего члена Коллектива (бригады) указывается дата его выбытия, а вновь принятый работник подписывает Договор и указывает дату вступления в Коллектив (бригаду).

## II. Права и обязанности Коллектива (бригады) и Работодателя

КонсультантПлюс: примечание.

Нумерация разделов дана в соответствии с официальным текстом документа.

6. Коллектив (бригада) имеет право:

а) участвовать в приеме вверенного имущества и осуществлять взаимный контроль за работой по хранению, обработке, продаже (отпуску), перевозке или применению в процессе производства вверенного имущества;

б) принимать участие в инвентаризации, ревизии, иной проверке сохранности состояния вверенного Коллективу (бригаде) имущества;

в) знакомиться с отчетами о движении и остатках вверенного Коллективу (бригаде) имущества;

г) в необходимых случаях требовать от Работодателя проведения инвентаризации вверенного Коллективу (бригаде) имущества;

д) заявлять Работодателю об отводе членов Коллектива (бригады), в том числе руководителя Коллектива (бригадира), которые, по их мнению, не могут обеспечить сохранность вверенного Коллективу (бригаде) имущества.

7. Коллектив (бригада) обязан:

а) бережно относиться к вверенному Коллективу (бригаде) имуществу и принимать меры по предотвращению ущерба;

б) в установленном порядке вести учет, составлять и своевременно представлять отчеты о движении и остатках вверенного Коллективу (бригаде) имущества;

в) своевременно ставить в известность Работодателя о всех обстоятельствах, угрожающих сохранности вверенного Коллективу (бригаде) имущества.

8. Работодатель обязан:

а) создавать Коллективу (бригаде) условия, необходимые для обеспечения полной сохранности имущества, вверенного Коллективу (бригаде);

б) своевременно принимать меры по выявлению и устранению причин, препятствующих обеспечению Коллективом (бригадой) сохранности вверенного имущества, выявлять конкретных лиц, виновных в причинении ущерба, и привлекать их к установленной законодательством ответственности;

в) знакомить Коллектив (бригаду) с действующим законодательством о материальной ответственности работников за ущерб, причиненный работодателю, а также с иными нормативными правовыми актами (в т.ч. локальными) о порядке хранения, обработки, продажи (отпуска), перевозки, применения в процессе производства и осуществления других операций с переданным ему имуществом;

г) обеспечивать Коллективу (бригаде) условия, необходимые для своевременного учета и отчетности о движении и остатках вверенного ему имущества;

д) рассматривать вопрос об обоснованности требования Коллектива (бригады) о проведении инвентаризации вверенного ему имущества;

е) рассматривать в присутствии работника заявленный ему отвод и в случае обоснованности отвода принимать меры к выводу его из состава Коллектива (бригады), решать вопрос о его дальнейшей работе в соответствии с действующим законодательством;

ж) рассматривать сообщения Коллектива (бригады) об обстоятельствах, угрожающих сохранности вверенного ему имущества, и принимать меры по устранению этих обстоятельств.

### III. Порядок ведения учета и отчетности

9. Прием имущества, ведение учета и представление отчетности о движении имущества осуществляется в установленном порядке руководителем Коллектива (бригадиром).

10. Плановые инвентаризации вверенного Коллективу (бригаде) имущества проводятся в сроки, установленные действующими правилами.

Внеплановые инвентаризации проводятся при смене руководителя Коллектива (бригадира), при выбытии из Коллектива (бригады) более 50 процентов его членов, а также по требованию одного или нескольких членов Коллектива (бригады).

11. Отчеты о движении и остатках вверенного Коллективу (бригаде) имущества подписываются руководителем Коллектива (бригадиром) и в порядке очередности одним из членов Коллектива (бригады).

Содержание отчета объявляется всем членам Коллектива (бригады).

#### IV. Возмещение ущерба

12. Основанием для привлечения членов Коллектива (бригады) к материальной ответственности является прямой действительный ущерб, непосредственно причиненный Коллективом (бригадой) Работодателю, а также и ущерб, возникший у Работодателя в результате возмещения им ущерба иным лицам.

13. Коллектив (бригада) и / или член Коллектива (бригады) освобождаются от материальной ответственности, если будет установлено, что ущерб причинен не по вине членов (члена) Коллектива (бригады).

14. Определение размера ущерба, причиненного Коллективом (бригадой) Работодателю, а также порядок его возмещения регулируются действующим законодательством.

15. Настоящий Договор вступает в силу с \_\_\_\_\_ и действует на весь период работы Коллектива (бригады) с вверенным ему имуществом у Работодателя.

16. Настоящий Договор составлен в двух имеющих одинаковую юридическую силу экземплярах, один из которых находится у Работодателя, а второй - у руководителя Коллектива (бригадира).

17. Изменение условий настоящего Договора, дополнение, расторжение или прекращение его действия осуществляются по письменному соглашению сторон, являющемуся неотъемлемой частью настоящего Договора.

Адреса сторон Договора:

Подписи сторон Договора:

Работодатель \_\_\_\_\_

Руководитель Коллектива (бригадир) \_\_\_\_\_

Члены Коллектива (бригады) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Дата заключения Договора

Место печати

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Белов П. Г. Национальная безопасность России: категории, модели, методы / П. Г. Белов. - М. : ФЦНТП КП «Безопасность», 2003.
2. Ибрагимов Р. Г. Управление по стоимости как система менеджмента / Р. Г. Ибрагимов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2004. - № 6.
3. Иншаков, О. В. Знакомая и неведомая мезоэкономика / О. В. Иншаков, Н. Н. Лебедева // Экономика развития региона: проблемы, поиски, перспективы: ежегодник. - Вып. 2. - Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2002.
4. Иншаков О. В. Институциональность пространства в концепции пространственной экономики / О. В. Иншаков, Д. П. Фролов // Пространственная экономика. - 2007. - № 1.
5. Иншаков О. В. Предприятие и фирма: выход из заблуждений в русле эволюционной экономической теории / О. В. Иншаков // Вестн. Волгогр. гос. ун-та. Сер. 3, Экономика. Экология. - 2008. - № 2 (13).
6. Иншаков О. В. Уровневый анализ объекта, предмета и метода экономической теории / О. В. Иншаков // Изв. С.-Петерб. ун-та экономики и финансов. - 2004. - № 4.
7. Иншаков О. В. Экономическое пространство и пространственная экономика. Размышление над новым экономическим журналом / О. В. Иншаков, Д. П. Фролов // Экономическая наука современной России. - 2005. - № 4.
8. Фукс А.В. Защита бизнеса от мошенничества - М.:б.и., 2011-356с.
9. Генри Форд. Моя жизнь Мои достижения/Генри Форд; пер.с англ.Е.А.Качелина. – Москва: АСТ, 2013. – 3349 [3] с.:ил.
10. Нассим Николас Талеб. Чёрный лебедь. Под знаком непредсказуемости/Пер.с англ. В.Сонькина, А.Бердичевского, М.Костионовой, О.Попова. под редакцией М.Тюнькиной. – М.Издательство КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2011. - 528с.
11. Барикаев Е. Н. Управление предпринимательскими рисками в системе экономической безопасности. Теоретический аспект: Монография/Е.Н.Барикаев; под ред.Н.Д.Эриашвили. – М.:ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2008. – 95с.- (серия «Научные издания для юристов»).
12. Авдийский В.И.; Дадалко В.А. Теневая экономика и экономическая безопасность государства: учеб.пособие/В.И. Авдийский, В.А. Дадалко. – 2-е изд., доп. – М.: Альфа-М: ИНФА-М, 2010. – 496с.
13. Стивен Р.Кови. Семь навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности/Стивен Р.Кови; Пер.с англ. – 8-е изд. – М.:Альпина Паблишер, 2013. – 374с.
14. Джеффри Фокс. Как делать большие деньги в малом бизнесе. Неочевидные правила, которые должен знать любой владелец малого бизнеса/Джеффри Фокс; Пер. с англ. – М.:АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. – 157с.
15. Джеффри Фокс. Как стать первоклассным руководителем: Правила привлечения и удержания лучших специалистов/Джеффри Фокс; Пер.с англ. – М.: Альпина паблишер, 2012. – 162с.

16. Крышкин О. Риски бизнес-процессы/Олег Крышкин. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2013. – 477с.
17. Мочальников М.Н. Власть и корпоративный бизнес (стабильность, доверие, прорыв в будущее)/В.Н. Мочальников. – М.: ЗАО «Издательство» Экономика», 2006. – 352с.
18. Шефер Б.; Грундль Б. Простое лидерство/ Б.Шефер, Б.Грундль; пер.с нем.с.ЭБорич. – 3-е изд. – Минск: «Попурри», 2013. – 176с.
19. Шефер Б. Законы потребителей/Б.Шефер; пер. с нем. С.Э. Борич. – Минск: Поппури, 2014. – 272с.
20. Ицхак Кальдерон Адизес. Управление в эпоху кризиса. Как сохранить ключевых людей и компанию/Ицхак Адизес; пер.с англ.Т.Гутман. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 160с.
21. Иванов С.С.; Голубев С.Д.; Чёрная Л.А.; Шарафутдинова Н.Е., Теория и практика рискового страхования/С.С. Иванов [ и др.]. – М.: РОСНО; Анкил, 2007. – 480с.
22. Роберт Кайосаки. Цели и решения./Роберт Кайосаки; пер. с англ. С.Э. Борич. – Минск: Попурри, 2015. – 96с.
23. Голдсмин Маршалл. «Прыгни выше головы!», перевод с англ. 2-е изд. доп. М.Издательство «Олимп-Бизнес» 2016-280с.
24. Константин Бакшт. Построение бизнеса услуг: с «нуля» до доминирования на рынке. Спб.Питер 2015-496с.
25. Девид Иоффи; Майкл Кусомано.Искусство стратегии.Уроки Стива Джобса, Билла Гейтса и Энди Гроува; Дэвид Йоффи, Майкл Кусумано; перевод с англ.Марии Сухотиной. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 240с.
26. Сенчагов В.К. Экономическая безопасность России:Общий курс:учебник/ Под ред. В.К. Сенчагова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.:БИНОМ. Лаборатория знаний, 2009. – 815с.
27. Барышева Ася; Киктева Екатерина. Мотивация. – СПб.: Питер, 2014. – 280с.:ил.
28. Иванов А. Здравому смыслу вопреки. Парадоксальные решения в рекламе, бизнесе и жизни/М.:Претекст, 2011. – 260с.ил.92
29. Брайан Трейси. Достижение Максимума:12 принципов/Б.Трейси; пер. с англ. П.А.Самсонов. – 5-е изд. – Минск:Попурри,2016. – 352с.
30. Брайан Трейси. Измени мышление – и ты изменишь свою жизнь/Б.Трейси; пер.с англ. Л.А. Бабук. – 5-е изд. – Минск: Попурри, 2013. – 384с.
31. Брайан Трейси. Нет оправданий: перевод с англ. 2-е изд. Минск: Попурри, 2016. - 288с.
32. Брайан Трейси, Достижение максимума: стратегии и навыки, которые разбудят ваши скрытые силы и помогут вам достичь успеха/ Брайан Трейси; [пер.с англ.Д. Белецкого]. – 8-е изд., стер. – М.: Издательство «Омега-Л», 2015. –315с. – Доп.тит.л.англ.
33. Королёв М.И. Организационно-экономический механизм защиты фирмы от экстремальных воздействий среды.Монография. – М., «Анкил», 2008. – 136с.



34. Королёв М.И. Экономический механизм системной защиты фирмы [текст]: монография/М.И. Королёв; федер.гос.бюдж.образоват.учреждение высш.проф.образования «Волгогр. Гос.ун-т»; науч.консультант доктор экон.наук, профессор О В. Иншаков. – Волгоград: Издательство ВолГУ, 2011. – 370с. – Библиогр.:с.343-369.

35. Королёв М.И. Безопасность российских фирм: проблемы, организация, стратегия [текст]: [монография]/ М.И. Королёв; федер.гос.авт.образоват.учреждение высш.проф.образования «Волгогр.гос.ун-т». – Волгоград:Издательство ВолГУ, 2013. – 272с. – библиогр.:с.264-270.

36. Королёв М.И. Система экономической безопасности предприятия М.:ООО «ИПЦ «Маска», 2011-348с.

37. Королёв М.И. Экономическая безопасность фирмы: теория, практика, выбор стратегии/М.И. Королёв. – Москва: Экономика, 2011. – 284с.

38. Гражданский кодекс РФ (в ред. 2009 г.) М., 2009.

39. Конституция Российской Федерации. М.: Юристь, 2001.

40. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года. Утверждена распоряжением Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-Р.

41. Послание Президента Российской Федерации Федеральному собранию 2010 г. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» (новая редакция). М.: «ТК Велби», 2003.

42. Стратегия национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года. Утверждена Указом Президента Российской Федерации 12 ноября 2009 г. № 537.

43. Уголовный кодекс Российской Федерации М.: Норма, 2001.

44. Федеральный закон «О защите конкуренции» (ФЗ-135) М., 2006. № 135-ФЗ.

45. Федеральный закон «О частной детективной и охранной деятельности» (в ред. от 15 ноября 2010 г. № 301-ФЗ).

46. Федеральный закон «О безопасности» от 28 декабря 2010 г. № 390-ФЗ.

47.Федеральный закон «О предприятиях и предпринимательской деятельности» (в ред. от 30 ноября 1994 г. № 52-ФЗ).

48. Федеральный закон «Об оперативно-розыскной деятельности» (в ред. от 26 декабря 2008 г. № 293-ФЗ).