

Запобігати, а не фіксувати

Валерій Ласьков: «Я не знаю жодного завідувача лабораторії на елеваторі, який, приймаючи зерно, не зробить маленький „запасик”»

ЯРОСЛАВ ЛЕВИЦЬКИЙ

Систему, у якій багато десятиліть працювало наше сільське господарство, можна було схарактеризувати, наслідуючи класика, одним емним словом — крадуть. Нині часи докорінно змінилися, вже нема того «все навкруги колгоспне, все навкруги моє». Більшість агропідприємств належать приватним власникам, які дбають, щоб їх майно лежало «добре», а тому поцупити сьогодні щось набагато складніше, ніж раніше.

Однак складніше — не означає неможливо. А пам'ятаючи добре відомий закон Мерфі, цілком слушно припустити, що в господарстві, де є бодай якась можливість щось вкрасти, красти будуть обов'язково. Досить часто об'єктом крадіжок стає зерно. Яким чином можна убезпечитися від несунів, ми розпитали керівника добре відомої в країні

компанії-зерновиробника — генерального директора «РОСТОК-ХОЛДИНГУ» Валерія Ласькова.

❗ Наскільки нині поширені крадіжки в господарствах, і що крадуть найчастіше?

— У людей є схильність щось привласнити, однак це ще не робить усіх крадіями автоматично. Хтось ні за яких умов не візьме чужого, проте для більшості поведінку саме визначають умови. На жаль, наша країна нині переживає не кращі часи, населення на собі відчуває наслідки жорсткої економічної кризи, а мешканці села збідніли чи не найбільше. Тому селяни на підприємствах нерідко намагаються «прихопити» щось із собою.

Якщо говорити про те, які об'єкти виробництва сьогодні найризикованіші з погляду протиправних зазіхань, то головним із них, безумовно, є земля — основний актив будь-якого сільгоспвиробника. Звісно, землю не крадуть у прямому сенсі, але випадків шахрайства з орендованими наділами стає дедалі більше. Втім, замішані у цьому зазвичай не працівники самого господарства, а сторонні особи, недоброчесні конкуренти.

Щодо власне крадіжок, то за моєю оцінкою та за досвідом діяльності різних сільгосп-підприємств на привласнення робітниками за частин до техніки припадає близько 10% їх загальної кількості, а от на паливно-мастильні матеріали, добрива, зерно — орієнтовно 15%.

❗ Це означає, що неефективно працюють відповідні служби безпеки? Адже на відміну від колишніх колгоспів сьогодні навіть невеликі

компанії часто мають власних «сек'юриті».

— Велика помилка для господарства вважати, що коли воно створило службу безпеки, а її працівники почали ловити несунів за руку, то питання протидії крадіжкам на цьому закрито. Адже у цьому разі ми лише «б'ємо по хвостах», реагуємо на ситуації, що вже трапилися. Так, коли винного знайшли й публічно покарали, то це певним чином стає уроком для інших. Однак ефективна система безпеки має не лише фіксувати скоєне, її головне завдання — зробити неможливими самі спроби щось украсти. Тобто вона повинна мати запобіжний, профілактичний характер.

І таку систему потрібно вибудовувати, починаючи з корпоративного керування: потрібна чітка взаємодія всіх гілок керівництва компанії, докладний регламент усіх бізнес-процесів із визначенням, хто що має робити й за що відповідає на кожному виробничому етапі. Важлива також робота колегіальних органів компанії й ухвалення ними таких рішень, які б позбавляли конкретного керівника можливості створення умов для крадіжок.

❗ Тобто служба безпеки — сама в полі не воїн, і протидіяти несунам потрібно всією системою?

— Якраз про це я й кажу. Службу безпеки, до речі, теж потрібно контролювати, і це завдання вже для служби внутрішнього аудиту компанії, яку часто сприймають як таку собі контрольно-ревізійну комісію. Проте її завдання — не перерахувати за частини на складі, аби впевнитися, що всі вони на місці. Це неправильний підхід. Завданням внутрішнього аудиту є перевірка й контроль за виконанням процедур, виявлення слабких місць керування, надання рекомендацій керівництву компанії щодо усунення недоліків і вдосконалення регламентів. Це контрольна служба над службою внутрішньої безпеки, щоб наявність цієї безпеки не була ілюзорною. До того ж служба внутрішнього аудиту має підпорядковуватися безпосередньо власникам компанії, наглядовій раді, раді директорів, які мають отримувати повну й об'єктивну інформацію.

❗ Ці заходи слушні для великих компаній, а в дрібних господарствах весь аудит найчастіше уособлюють керівник і головний бухгалтер. Як їм ефективно захищати ресурси та майно?

— У них теж є багато дієвих інструментів. Наприклад, грамотно підібраний персонал — також важливий елемент системи безпеки, і тут малі підприємства мають кращі можливості, адже в невеликому колективі кожна людина на видноті. Крім того, багато питань



Валерій Ласьков

такі підприємства можуть вирішувати завдяки сучасним системам дистанційного спостереження й контролю — відеокамерами на складах, GPS-трекерами на авто тощо.

Однак тут хотів би додати, що як для великих, так і для малих підприємств однаковою великою помилкою є закладати ціну крадіжок у ціну товару чи послуг. Адже це, з одного боку, дозволяє поблажливіше до них ставитися, а з другого — веде до здороження самих товарів і послуг.

❓ У «РОСТОК-ХОЛДІНГУ» є три власних елеватори, і компанія нині збільшує їх загальну потужність. При цьому можливостей шахрайства на елеваторах існує безліч.

— Власне кажучи, крадіжки зерна починаються не на елеваторі, а ще на полі. Наприклад, в Україні сьогодні не рідкість, що хтось може просто за тебе зібрати твій урожай. Непоодинокі й випадки крадіжок зерна від комбайна, хоча цю проблему більшість агрокомпаній уже успішно розв'язують — сьогодні збиральну техніку обладнують вагами на бункерах, ваги є і на перевантажувачах, розроблено системи з талонами, які передаються від комбайнера до водія авто й далі на хлібоприймальний пункт.

Приймання зерна на елеваторі — це вже остання ланка жнив. Справді, я не знаю жодного завідувача лабораторії, який, приймаючи зерно, не зробить для себе маленький «запасик». Так було завжди й так, напевне, завжди буде, оскільки повністю проконтролювати завлаба з боку правильності оформлення зерна — за вологою, засміченістю, якістю — неможливо.

Доки в установленні якісних параметрів зернових партій буде людський чинник, доки частина лабораторних досліджень проводиться вручну, цей ризик існуватиме. Так, частину параметрів можна встановити за допомогою спеціального технічного обладнання, але більшість приладів мають доволі велику межу похибки, і це вже дозволяє накручувати значні обсяги.

❓ З якими з найпопулярніших способів «порівняно чесно» привласнення зерна ви стикалися у своїй практиці?

— Можу навести приклади з діяльності інших компаній, де мені доводилося працювати. Тоді траплялися «договірняки» — головний агроном одного з підрозділів домовлявся із завлабораторії та директором елеватора, і вони втрьох починали «малювати» врожайність, тобто завищували обсяг прийнятого зерна, щоб керівництво підрозділу отримало бонуси за високі результати в роботі. На таких оборудках підприємство втрачало гроші, але не зерно.

Якось було виявлено випадок такої собі «каруселі», коли елеватор пускав по колу машину із зерном від одного з покладавців. Вона заїжджала на елеватор, проходила через ваги, відмічалася на розвантажени, потім на тарних вагах, і наостанок ставила позначку, що порожньою виїхала за територію. Насправді ж авто не вивантажувалося, а з повним кузовом зерна заїжджало на елеватор повторно, і так кілька разів. Коли комісія приїхала з перевіркою, то недорахувалася на елеваторі 11 тис. тонн зерна.

❓ Яких заходів ви вжили, аби в «РОСТОК-ХОЛДІНГУ» не було таких «каруселей»?

— Для початку ми змінили систему корпоративного керування. Фактично перерозподілили функції від керівників кластерів на керівника комерційного департаменту, мотивуючи це тим, що комерційний департамент відповідає перед кінцевим споживачем. Таким чином ми створили здорову конкуренцію між виробничим і комерційним департаментами. В результаті цієї конкуренції один віднині має доводити, що зерно, яке він виростив і зібрав, відповідної якості й потрібної кількості. Інший має перевірити, чи це справді так. У рамках цієї здорової конкуренції народжується істина.

Навіщо комерсантам керувати цим процесом? Тому що вони відповідають за імідж компанії та за виконання контрактних зобов'язань перед кінцевими споживачами. Вони повинні точно знати, яка якість і кількість того зерна, що лежить на елеваторі.

Однак змінити тільки структуру корпоративного керування — мало. Важливо також постійно мати об'єктивну інформацію на руках. Для цього на наших елеваторах була змонтована система відеоспостереження, запроваджені картки заїзду-виїзду автотранспорту. Ми домоглися, щоб біля лабораторій і близько не було ніяких сторонніх осіб.

❓ Чи гострою є проблема неправдивих показників вологості й засміченості зерна, що надходить на елеватор?

— Завищення цих показників дає змогу завідувачу лабораторії, директору зерносковища створити певний необлікований запас, маючи який вони можуть не обов'язково прокручувати махінації із зерном, але й прикривати власні виробничі помилки. Наприклад, на елеваторі не встежили за температурою зберігання, вологістю, й частина зерна зіпсувалася, за що, звісно, треба відповідати. Уникнути ж відповідальності якраз і дозволяє створений запас, яким покривається збиток.

До речі, коли елеватор приймає власне зерно, то дуже дієвий спосіб — провести його попередній аналіз на полі. Оскільки все зерно з одного поля йде приблизно з однаковими показниками якості, то на елеваторі до них уже не зможуть домалювати зайві відсотки.

Можливо ті заходи, про які я говорю, для когось не є вже такою новиною, але вони набути власним досвідом і є досить важливими.

❓ Я вдячний вам за розмову, і впевнений, що ваш досвід багато кому з наших читачів стане у пригоді.

yaroslav.levytskyi@agpmedia.com.ua