

# Служба безпеки в аграрній компанії Як діяти в сучасних умовах

ВІДПОВІДАЄМО  
НА АКТУАЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

НВ

1. Чи потрібна служба безпеки в компанії?
2. Яка охорона краща — своя чи наймана?
3. Якою є взаємодія служби безпеки і охорони під час супроводу всіх бізнес-процесів?
4. Як розмежувати їх функції?

## Безпечний аграрний бізнес

Чи можливий безпечний аграрний бізнес в Україні в сучасних умовах? До якої міри можна убезпечити власний бізнес в аграрній сфері при досягненні планових показників прибутковості (EBITDA, ROWC) і дотриманні стратегії розвитку в довгостроковій перспективі? Як забезпечити безперервність і прибутковість бізнесу, безпроблемну, безперебійну, безконфліктний роботу підприємства без втрати активів і положення на ринку, ще й забезпечити його стратегічний розвиток? Це майже риторичні запитання. Наразі дати на них відповіді у вигляді універсального рецепта або checklist на всі випадки життя складно. Занадто широким є спектр аграрних підприємств за формами власності та моделями організації: від селян-одноосібників, фермерських господарств, приватних підприємств до підприємств у формі товариств з обмеженою відповідальністю та вертикально структурованих холдингів. Діяльність останніх складно назвати просто сільським господарством.

Якщо мова йде про рослинництво, то основним активом є земля, на якій здійснюється виробництво. Розміри земельних банків коливаються від кількох десятків до сотень тисяч гектарів.



### Андрій Шершок,

начальник відділу корпоративної безпеки у ТОВ «НЕСС ГРУП», член АПКБУ, керівник підкомітету (аграрний бізнес) Комітету керівників СБ (АПКБУ)

Тому розмір і структура цих банків має неабияке значення при виборі форм і способів забезпечення корпоративної безпеки. Орендована земля може бути пайова, де є власники паїв, може бути державної та комунальної форм власності, можуть оброблятися не витребувані і не успадковані паї тощо. На всі ці фактори треба зважати, забезпечуючи захист земельного банку.

### Корпоративна безпека

Практика показує, що аграрні компанії в сучасних умовах потребують не тільки охорони, забезпечення режиму на об'єктах (бази, машинні двори, тракторні бригади, токові господарства, елеватори, офісні приміщення) і збереження активів, а й грамотного введення корпоративної безпеки. Її може здійснювати або **власна служба** (департамент, відділ, працівник), або це може бути придбана готова послуга корпоративної безпеки (аутсорсинг).

Чому мова йде саме про корпоративну безпеку, а не про економічну, фінансову, фізичну, кадрову, інформаційну, промислову тощо безпеку окремо? По-перше, всі ці види безпеки є складовими корпоративної безпеки. По-друге, тільки комплексний підхід до вирішення проблем, визначення базових загроз і ризиків, шляхів їх виявлення, запобігання і нівелювання дасть можливість досягти безпеки бізнесу.

Безпека бізнесу не є продуктом, який можна придбати або створити і користуватися. Це процес безпосередньо інтегрований у бізнес. Процес, який постійно вдосконалюється паралельно з розвитком бізнесу.

Ось одне з найбільш вдалих, на думку автора, визначень корпоративної безпеки. **Корпоративна безпека** — це структурована сукупність заходів і дій, яка об'єднує в собі основні методи і принципи необхідних для компанії видів безпеки, впроваджених в бізнес-процеси і накладених на кращі практики корпоративного управління; спрямована на безперерйну, безконфліктну, стійку роботу компанії, що включає в себе всіх працівників компанії, забезпечуючи отримання нею прибутку і стратегію її розвитку в майбутньому.

### Організація охорони

Якщо на підприємстві є охорона, але відбуваються крадіжки, то це або охорона не відповідає вимогам, або вона в цьому бере участь.

Служба охорони активів, або просто охорона, потрібна. Часи, коли підприємства мали у своїй структурі власні підрозділи охорони, відходять у минуле. Послуги мають надавати професійні охоронні фірми.

Охорона має бути підпорядкована керівнику служби безпеки, бути підконтрольною власнику, інвестору або призначеній ними особі, відокремлена від виробництва і безпосередньої участі в бізнес-процесах, в тому числі від впливу найнятих директорів і топ-менеджерів. Процедури контролю та документація мають бути простими, чіткими, конкретними і максимально зрозумілими всім учасникам бізнес-процесів.

Великі вертикально структуровані **холдингові структури** з великою кількістю польових компаній і елеваторів **можуть мати власну охоронну фірму**. Плюс в тому, що послуга буде стандартною для всіх компаній незалежно від

регіону і місцевого колориту. Але це дуже дорого. **Доцільніше працювати з декількома професійними компаніями.** Їх обирають на конкурсній основі під вимоги конкретної фірми. При цьому в холдингу має бути працівник, який відповідатиме за організацію та проведення відбору, проведення верифікації об'єктів, формування технічних завдань, взаємодію з охоронними фірмами і контроль за якістю послуг, що надаються.

**Охорона є ефективною** на режимних об'єктах, в місцях зберігання товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ), на базах, тракторних бригадах, складах, місцях тимчасового зберігання техніки в полі під час робіт тощо. При цьому необхідно дотримуватися розумного балансу між організаційними заходами, людськими ресурсами та використанням сучасних технічних засобів охорони, систем відеоспостереження, периметрової сигналізації тощо. Завдання охорони — забезпечити збереження ТМЦ і техніки від розкрадання в місцях зберігання, контрольно-пропускний режим на режимних об'єктах, контрольні функції під час руху ТМЦ за маршрутом склад-поле-склад, а також руху запасних частин для техніки, видачі пального тощо.

## Служба безпеки

Практика показує, що всі процеси, пов'язані зі зловживаннями, шахрайськими діями і розкраданнями, відбуваються в полі. Той, хто контролює ці процеси, реально впливає на ситуацію.

**Пікові періоди.** Весна — час підживлення озимих, посів ярих, обробка засобами захисту рослин (ЗЗР), літо-осінь — час збирання врожаю, посів озимих.

**Проведення інвентаризацій** в місцях зберігання ТМЦ не захищає на сто відсотків від розкрадань. Порожня тара від мінеральних добрив, насіння, ЗЗР завжди в тому чи тому вигляді повертаються на склад. Якщо це відбувається довше, ніж протягом чергової доби, то контролювати ці процеси в динаміці просто немає сенсу, а підрахунок формально можна провести після закінчення того чи того виду робіт.

**Забезпечення дотримання норми внесення добрив/ЗЗР** або норми висіву (за умови впевненості, що саме дороге насіння потрапило в сівалку) є можливим тільки в разі належного контролю заправки відповідних агрегатів і контролю площі оброблених полів. При невеликих обсягах робіт цілком можливо забезпечити присутність співробітника служби безпеки або спеціально найнятого працівника при кожній заправці агрегату. В разі великих обсягів робіт або при проведенні різних видів робіт одночасно в кількох місцях найпростіший контроль можливий, наприклад, шляхом ведення в будь-якому вигляді журналу агрегату. Якість ведення журналу може контролювати працівник служби безпеки або, наприклад, група швидкого реагування (ГШР). Таких груп може бути кілька у підпорядкуванні одного працівника служби безпеки. Персонал ГШР необхідно вчити і тренувати. Ефективність роботи такої групи підвищить використання в її роботі дронів, а також даних з наявних систем GPS-моніторингу техніки. Форма роботи — раптові перевірки з інвентаризацією в полі.

Збирання врожаю, його транспортування до зерносховища/елеватора, зберігання і реалізація — результат роботи за сезон. Це цілий різноплановий комплекс, тому завдання служби безпеки із забезпечення цього процесу неможливо висвітлити в декількох абзацах.

Перевага  
сторонньої  
професійної  
охорони — її  
повна матері-  
альна відпові-  
дальність

У цьому полягає специфіка діяльності служби безпеки аграрних компаній. Зазначимо, що пріоритетом є відпрацювання з погляду безпеки всіх без винятку бізнес-процесів, а не боротьба з наслідками їх недосконалості або недотримання. Боротьба з розкраданнями у формі засад, облав або якихось військових операцій за змістом не відповідає визначенню корпоративної безпеки.

**Завдання керівника служби безпеки** — грамотно і переконливо донести це до власника і топ-менеджерів, які очолюють бізнес.

**Служба безпеки повинна:**

1

- **організувати**, забезпечувати і безпосередньо здійснювати роботу з виявлення причин і умов, які сприяють нанесенню фінансових, матеріальних, репутаційних збитків компанії;

2

- у межах чинного законодавства і внутрішніх нормативно-правових актів компанії **виявляти внутрішні і зовнішні загрози і ризики**, вживати заходів щодо їх усунення та недопущення в майбутньому. Окреме питання — вивчення реальних і потенційних конкурентів, протидія проявам недобросовісної конкуренції та ворожого поглинання (рейдерським атакам);

3

- на постійній основі **здійснювати аналіз економічної, соціальної та криміногенної обстановки в регіоні** діяльності компанії, а також у сфері земельних відносин. Робота з усіма стейкхолдерами, передусім з власниками паїв, своєчасне інформування про їхні настрої, а також про виявлені загрози та ризики.

Одним із основних напрямків залишається **перевірка ділової репутації** всіх контрагентів з метою недопущення нанесення матеріальної, фінансової та репутаційної шкоди. Результати перевірки мають бути оформлені як звіт. Перегляд статусу контрагентів — щоквартально. Статус служби безпеки не табу, остаточне рішення про співпрацю ухвалює менеджмент винятково в інтересах бізнесу з урахуванням наданих висновків. Відповідальність за ухвалені рішення про співпрацю на тому, хто веде бізнес і ухвалює управлінські рішення.

4

**Робота з персоналом.** Це верифікація кандидатів на роботу, за результатами якої готується формалізований звіт, що його надсилають замовнику перевірки. Профільний інструктаж після прийому на роботу і при звільненні, відстеження після звільнення ключових фігур компанії. **Завдання служби безпеки** — проведення **попереджувально-профілактичної роботи** з персоналом компанії з метою дотримання антикорупційного законодавства України та відповідних внутрішніх антикорупційних програм, запобігання порушенням, які можуть завдати матеріальної та/або репутаційної шкоди. Служба безпеки організовує і проводить відповідні заходи, спрямовані на захист персоналу від загроз кримінального характеру, можливого фізичного або психологічного впливу на персонал з боку будь-кого у зв'язку з виконанням ним службових обов'язків.

5

**Інформаційна безпека.** Служба безпеки забезпечує захист конфіденційної інформації та інформації, що становить комерційну таємницю компанії. Перелік такої інформації має бути актуальним і вичерпним, інакше залучити винного до відповідальності буде доволі проблематично, навіть за наявності підписаного NDA.

Служба безпеки проводить системну роботу з виявлення фактів зловживань і розкрадань, нецільового використання грошей і майна компанії. Бере участь у регламентованих внутрішніми політиками та процедурами бізнес-процесах, в тому числі у проведенні інвентаризації ТМЦ, проведенні контрольних вимірів, зливів та інших заходів, спрямованих на здійснення контролю за рухом ТМЦ в компанії. Сприяє функціонуванню системи внутрішнього контролю.

За вказівкою керівництва компанії або функціонального керівника, а також за власною ініціативою служба безпеки **проводить службові перевірки та розслідування** за фактами порушень нормативно-правових та розпорядчих документів компанії (групи, холдингу), виявлених крадіжок, зловживань, пошкодження та нецільового використання майна та інших фактів заподіяння шкоди фінансового, матеріального або репутаційного характеру. Узагальнені результати перевірок після узгодження з функціональним керівником передають ініціатору перевірки для вжиття заходів реагування.

**У період проведення** компанією/підприємством **польових робіт** (обробіток ґрунту, посівна кампанія, збирання врожаю тощо) служба безпеки постійно проводить системну роботу, спрямовану на недопущення завдання фінансового і матеріального збитку компанії. Окремі аспекти цієї роботи були висвітлені вище.

Служба безпеки має брати участь **у розробці внутрішніх нормативних документів** з метою відображення в них вимог щодо створення і управління безпекою компанії. Робота служби безпеки в цьому аспекті повинна бути системною і циклічною. Основні етапи роботи служби показано на *схемі*.



Чи потрібна служба безпеки на аграрному підприємстві? Однозначно так. Чи є необхідність трансформувати її в службу корпоративної безпеки? Відповідь автора — так. Шлях, який обирає компанія, будуючи систему безпеки, — це стратегічне рішення власників бізнесу. Автор виступає за грамотне введення функції корпоративної безпеки в систему безпеки аграрного бізнесу. За організацію системи корпоративної безпеки відповідатиме вже керівник служби безпеки. ■