

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-83>

УДК 338.432:346.93:005.334(477)

JEL classification: K20, Q13, D81, M14

БЕРЕЗА Валерій

Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України

<https://orcid.org/0009-0006-6698-2889>

[bereza.vv@meta.ua](mailto:bereza.vv@meta.ua)

САБАДАШ Інна

Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України

<https://orcid.org/0009-0001-5267-9153>

[inna.sabadash@tuta.com](mailto:inna.sabadash@tuta.com)

## РОЗРОБКА ПРЕВЕНТИВНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОЮ БЕЗПЕКОЮ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

У статті наведено теоретичний та емпіричний аналіз експорту сільськогосподарської продукції та операційної динаміки України в умовах геополітичних потрясінь та воєнного стану. Дослідження інфраструктурної підтримки зовнішньої торгівлі розкриває інституційні механізми, за допомогою яких первинні виробники беруть участь у розподілі експортних доходів. На основі маркетингових даних за 2024/2025 роки дослідження аналізує структурні зміни в експорті зерна та продуктів переробки й оцінює їхній прямий вплив на валовий внутрішній продукт України. Дослідження виявляє глибоку ринкову асиметрію: первинні підприємства несуть основні виробничі, кліматичні та військові ризики, але отримують лише мінімальну частку доходу, тоді як прибуток отримують посередник та логістичні оператори. Трансформації ціноутворення в матрицях Інкотермс (EXW, CPT, FOB, CIF) демонструють, як гіперзавищені логістичні витрати поглинають до 60% кінцевої ціни, що призводить до зниження прибутковості сільськогосподарських товарів до рівня нижче технологічних виробничих витрат. Детально розглядається вплив ефекту масштабу логістики, фінансового левериджу та адміністративних бар'єрів на систематичне виключення малих і мікропідприємств із прямих експортних каналів. Крім того, у дослідженні аналізується перехід від реактивного захисту до проактивного управління, заснованого на прогностичному управлінні ризиками та дотриманні нормативних вимог, у часовому проміжку 2024–2026 років. Ієрархічна система принципів безпеки (превентивність, адаптивність, економічна ефективність) систематизована з використанням аналітичного ієрархічного процесу (АHP) Томаса Сааті. Запропоновано математичний апарат для оцінки рівня організаційно-правової безпеки (SOL) на основі вагових коефіцієнтів доменів. У дослідженні визначено вплив цифровізації та міжнародних нормативно-правових баз на подолання «організаційних силосів» за допомогою інтегрованих систем управління та платформ GRC. Особлива увага приділяється адмініструванню податку на додану вартість та контролю трансфертного ціноутворення відповідно до статті 39 Податкового кодексу України. Нарешті, у дослідженні класифіковано сучасне сільськогосподарське рейдерство та встановлено чотириетапний алгоритм дій для операційного захисту активів, майнових прав та земельних банків агробізнесу.

Ключові слова: організаційно-правова безпека, превентивне управління, податковий комплаєнс, аграрне рейдерство, метод аналізу ієрархій, цифровізація, форс-мажор, інтегровані системи менеджменту.

BEREZA Valerii, SABADASH Inna

Livestock Farming Institute of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

## DEVELOPMENT OF PREVENTIVE TOOLS FOR MANAGING ORGANIZATIONAL AND LEGAL SECURITY OF AGRARIAN BUSINESS ENTITIES

The article provides a theoretical and empirical analysis of Ukraine's agricultural export and operational dynamics under geopolitical shocks and martial law. Investigating infrastructure support for foreign trade reveals the institutional mechanisms through which primary producers participate in the distribution of export income. Based on 2024/2025 marketing data, the study analyzes structural changes in grain and processed product exports and evaluates their direct impact on Ukraine's Gross Domestic Product. The study identifies a profound market asymmetry: primary enterprises bear the core production, climate, and military risks but receive only a minimal revenue share, while profits accrue to intermediaries and logistics operators. Pricing transformations across Incoterms matrices (EXW, CPT, FOB, CIF) demonstrate how hyper-inflated logistics costs absorb up to 60% of the final price, driving farm-gate returns below technological production costs. The impact of the logistic scale effect, financial leverage, and administrative barriers on the systematic exclusion of small and micro-enterprises from direct export channels is detailed. Furthermore, the research explores the transition from reactive defense to proactive management based on predictive risk management and regulatory compliance within the 2024–2026 timeframe. A hierarchical system of security principles (preventiveness, adaptability, economic efficiency) is systematized utilizing Thomas Saaty's Analytic Hierarchy Process (AHP). A mathematical apparatus for assessing the organizational and legal security level (SOL) based on domain weight coefficients is proposed. The study determines the impact of digitalization and international regulatory frameworks on overcoming "organizational silos" through Integrated Management Systems and GRC platforms. Special attention is paid to value-added tax administration and transfer pricing controls under Article 39 of the Tax Code of Ukraine. Finally, the study classifies contemporary agricultural raiding and establishes a four-stage action algorithm for the operational protection of agribusiness assets, property rights, and land banks.

Keywords: agricultural export, income distribution, market asymmetry, logistics costs, Incoterms, transfer pricing, agricultural cooperation, organizational and legal security, preventive management, agricultural raiding, Analytic Hierarchy Process, digitalization, integrated management systems.

Стаття надійшла до редакції / Received 25.03.2026

Прийнята до друку / Accepted 22.04.2026

Опубліковано / Published 28.05.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© БЕРЕЗА Валерій, САБАДАШ Інна

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний аграрний сектор економіки України є фундаментом її продовольчої безпеки, важливим джерелом експортних надходжень та ключовим працедавцем у сільській місцевості. Водночас ефективне функціонування суб'єктів аграрного бізнесу безпосередньо залежить від стабільності внутрішнього та зовнішнього середовища, яка в період 2024–2026 років зазнає безпрецедентної деструктивної дії. Поєднання тривалого правового режиму воєнного стану, логістичного паралічу, кадрового дефіциту та необхідності адаптації до суворих стандартів європейської інтеграції вимагає радикального переосмислення підходів до захисту бізнесу. У цих умовах традиційні реактивні заходи правової підтримки, орієнтовані на усунення вже наявних юридичних проблем або ліквідацію наслідків кризових явищ, демонструють повну неефективність. Розрізнені дії не здатні забезпечити захист від комплексних, інтегрованих загроз сучасності.

Організаційно-правова безпека підприємства в сучасну епоху трансформується із допоміжної, сервісної функції юридичного відділу в проактивний стратегічний пріоритет та ключовий фактор загальної життєздатності суб'єкта господарювання. Вона виступає не лише як захисний бар'єр, а й як показник адаптивності підприємства, його спроможності впроваджувати інноваційні управлінські та цифрові рішення відповідно до чинних правових норм. Специфіка аграрної сфери – зокрема її жорстка прив'язка до земельних ресурсів, сезонність виробничого циклу, залежність від державних дотацій та активне залучення іноземного капіталу – зумовлює виникнення специфічних ризиків, що потребують розробки та впровадження спеціалізованого превентивного інструментарію управління.

Превентивне управління організаційно-правовою безпекою передбачає завчасне виявлення, прогнозування та нейтралізацію юридичних, майнових, фіскальних і інформаційних ризиків ще на етапі підготовки господарських рішень. Це дозволяє агропідприємствам діяти проактивно, випереджаючи потенційні загрози, такі як корпоративне та земельне рейдерство, надмірний податковий тиск, блокування електронних реєстрів чи невиконання угод контрагентами в умовах форс-мажору. Обґрунтування теоретико-методологічних засад розробки такого інструментарію та моделювання систем комплаєнсу є критично важливим науково-практичним завданням для вітчизняного агробізнесу.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методологічний фундамент дослідження безпеки як правової та соціально-економічної категорії формувався протягом тривалого часу. Філософське розуміння правової безпеки як базової передумови стабільності суспільних відносин та її зв'язку з концепцією правової визначеності закладено в науковій спадщині Густава Радбруха. Його праці стали основою для подальшого вивчення правової безпеки як системного явища, що забезпечує баланс інтересів особи, суспільства та суб'єктів господарювання [1].

Проблеми формування загальних систем економічної безпеки підприємств детально розроблені у працях Г. В. Козаченка, В. П. Пономарьова та О. М. Ляшенка [2], які сформулювали сутність та механізми забезпечення життєздатності господарюючих суб'єктів. Методологічні засади моделювання безпекових систем та оцінювання їх параметрів досліджено в монографії С. В. Кавуна [3], а особливості формування систем безпеки на корпоративному рівні запропонував О. Л. Коробчинський [4]. Наукове узагальнення теоретичних засад безпекознавства як самостійної дисципліни здійснив В. А. Ліпкан [5]. Крім того, місце правової безпеки в системі національної безпеки та особливості правової сфери аналізувалися у працях А. М. Лободи [6].

Дослідження безпосередньо правової безпеки підприємства в її господарсько-правовому та адміністративному аспектах отримало розвиток у працях Д. О. Беззубова, який обґрунтував засади захисту підприємницької діяльності від протиправних посягань та адміністративного тиску [7]. Беззубовим також було проаналізовано європейські доктрини підвищення рівня публічної безпеки в контексті адаптації національного законодавства. Практичні аспекти оцінювання рівня правової безпеки підприємства за допомогою систем показників досліджували М. Ю. Журавель, Т. В. Полозова та О. В. Стороженко [8], які відзначили наявність методичних прогалин у кількісному вираженні критеріїв оцінки. Концептуальні підходи до розуміння правової безпеки як індикатора стану правового життя в Україні узагальнено в монографії І. Ф. Коржа [1]. Взаємозв'язок правової безпеки та інституційних реформ, зокрема антикорупційного спрямування, висвітлив П. Богущкий [9].

Проблеми адаптації підприємств до кризових умов та впровадження превентивного контролінгового управління досліджувалися Л. Гнилицькою [10], яка довела важливість інтеграції обліково-аналітичної інформації для взаємодії структурних підрозділів у безпековому контурі. Зарубіжний досвід регулювання безпекових процесів проаналізували М. П. Денисенко та П. Т. Колісниченко [11], тоді як концептуальні основи консалтингу безпеки розроблені О. С. Марченко та О. В. Ярмак [12]. Застосування превентивного антикризового управління та розробку антикризових програм для запобігання банкрутству підприємств досліджував К. А. Пріб [13], а особливості управління безпекою суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану охарактеризував І. Кульчицький [14].

Дослідженню сутності економічної безпеки аграрного сектору та деталізації її окремих функціональних складових присвячено роботи багатьох сучасних авторів. Специфіка забезпечення безпеки в аграрному секторі національної економіки досліджувалася широким колом вітчизняних вчених, серед яких О. Амосов, В. Андрійчук, Н. Вдовенко, О. Витвицька, Н. Гавкалова, Ю. Данько, О. О. Макєєв.

Вагомий внесок у дослідження організаційно-правової безпеки аграрних підприємств у сучасний період (2024–2026 рр.) зробив І. В. Богданюк [15]. У своїх працях він обґрунтував теоретико-методологічні засади управління дотриманням економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки, розробив методику діагностики безпечних станів агровиробників та запропонував комплексний підхід до оцінювання рівня безпеки з використанням цифрових технологій. Ним також систематизовано ієрархічну систему принципів управління безпекою в умовах воєнного стану та європейської інтеграції.

Трансформаційну роль цифровізації та її вплив на організаційно-правову безпеку аграрних підприємств в умовах цифрової епохи дослідив Р. А. Надьон [16], який довів, що організаційно-правова стійкість безпосередньо залежить від впровадження сучасних ІТ-рішень і належного оформлення цифрових прав власності.

Особливості кадрової політики як складової безпеки агропідприємств вивчено С. М. Мандичем [17]. Роль податкового комплаєнсу як інструменту підвищення інвестиційної привабливості та прозорості агробізнесу досліджено Безкровним О. В. зі співавторами на прикладі успішних кейсів провідних холдингів України [18]. Впровадження загальних комплаєнс-програм та мінімізацію правових ризиків в аграрній сфері та виноробстві досліджували І. Мельник, І. Садовська та К. Нагірська [19].

Попри значний обсяг наукових напрацювань, розробка цілісного превентивного інструментарію управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу, який би поєднував сучасні правові комплаєнс-системи, цифрові технології захисту активів та специфічні умови воєнного стану, залишається недостатньо висвітленою та потребує подальшого комплексного дослідження.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування, методологічне моделювання та практична розробка превентивного інструментарію управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу, спрямованого на забезпечення їхньої довгострокової стійкості, захист активів від протиправних посягань, мінімізацію податкових та договірних ризиків у період воєнного стану та в процесі адаптації до європейських інтеграційних вимог.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Управління організаційно-правовою безпекою аграрного бізнесу вимагає відмови від традиційних реактивних моделей, які орієнтуються на захист лише після вчинення протиправного втручання або виникнення правового спору. Проактивний характер системи управління базується на синергії предиктивного ризик-менеджменту та суворого регуляторного комплаєнсу. Це передбачає побудову такої внутрішньоорганізаційної структури та системи регламентів, які унеможливають виникнення критичних юридичних вразливостей.

В основі превентивного управління лежить ієрархічна система принципів, кожен з яких відіграє специфічну роль у забезпеченні стійкості суб'єкта господарювання:

по-перше, принцип превентивності вимагає зосередження основних ресурсів безпеки на етапі, що передуює прийняттю стратегічних рішень чи укладенню угод, здійснюючи попередню правову діагностику, оцінку надійності партнерів та моделювання можливих юридичних сценаріїв. Це дозволяє виявити ознаки підготовки рейдерського посягання або фіскального тиску задовго до їх безпосереднього прояву;

по-друге, принцип адаптивності забезпечує здатність організаційно-правової системи підприємства оперативно трансформувати внутрішні процеси та політики відповідно до динамічних змін у національному та міжнародному законодавстві, вимог воєнного стану та євроінтеграційних орієнтирів;

по-третє, принцип економічної доцільності регламентує прагматичний баланс між витратами на розгортання та утримання превентивних інструментів безпеки та величиною потенційних фінансових і майнових збитків, які ці інструменти покликані попередити.

Для оптимізації управлінських рішень та вибору найкращих альтернатив в умовах високої невизначеності доцільно використовувати метод аналізу ієрархій (MAI) Томаса Сааті. Цей метод дає змогу структурувати складні багатокритеріальні завдання безпеки (наприклад, вибір оптимальної організаційно-правової форми господарювання або оцінку надійності інвестиційного проекту) у вигляді ієрархічного дерева, здійснюючи парні порівняння критеріїв та альтернатив.

Порівняльний аналіз організаційно-правових форм (товариство з обмеженою відповідальністю, акціонерне товариство, фермерське господарство) розглядається як безпосередній превентивний інструмент для обмеження відповідальності суб'єктів і захисту їхніх прав власності на активи.

Для інтегрального оцінювання рівня організаційно-правової безпеки суб'єкта аграрного бізнесу ( $S_{OL}$ ) розроблено математичний апарат, що поєднує кількісні та якісні показники стану безпеки окремих доменів із використанням вагових коефіцієнтів:

$$S_{OL} = \sum_{i=1}^n w_i \cdot C_i$$

де  $C_i$  – нормалізована оцінка стану  $i$ -ої складової безпеки (в межах від 0 до 1), обчислена на основі відповідних внутрішніх індикаторів (наприклад, частка належним чином зареєстрованих договорів оренди землі, рівень податкової прозорості тощо);  $w_i$  – ваговий коефіцієнт відповідного домену безпеки ( $\sum_{i=1}^n w_i = 1$ ), визначений за допомогою методу аналізу ієрархій Сааті для конкретного підприємства з урахуванням його розміру, спеціалізації та географічного розташування.

Застосування такої моделі дає змогу керівництву агропідприємства відійти від інтуїтивного управління та здійснювати регулярну оцифровану діагностику безпечного стану бізнесу.

Комплексне превентивне управління організаційно-правовою безпекою суб'єкта аграрного бізнесу не може бути хаотичним, воно вимагає чітко структурованого підходу, що охоплює п'ять взаємопов'язаних функціональних сфер (доменів), кожен з яких відповідає за нейтралізацію специфічних загроз:

Перший домен – корпоративно-майнова безпека. Цей напрям спрямований на захист базових активів підприємства, насамперед прав власності та користування земельними ділянками, виробничими спорудами, технікою та технологічним обладнанням. Превентивні заходи в цьому домені включають юридичну чистоту первинних документів, усунення розбіжностей у реєстраційних реєстрах та ускладнення процедури відчуження активів через обмеження повноважень виконавчих органів у статуті.

Другий домен – договірна безпека. Вона виходить на перший план як ключовий інструмент управління ризиками невизначеності. Спираючись на теорію трансакційних витрат Олівера Вільямсона, витрати, які підприємство несе на ведення детальних переговорів та укладання максимально кастомізованих і деталізованих контрактів, є виправданою інвестицією у зниження майбутніх трансакційних витрат, пов'язаних із судовим вирішенням спорів та претензійною роботою.

Особливого значення в умовах воєнного стану набуває деталізація положень щодо форс-мажорних обставин. Повномасштабна війна є класичним прикладом обставин непереборної сили, які унеможливають виконання багатьох угод. Проте, відповідно до практики Касаційного господарського суду у складі Верховного Суду, сам по собі факт існування війни не звільняє сторону від відповідальності автоматично. Сторона, яка посилається на форс-мажор, зобов'язана довести прямий причинно-наслідковий зв'язок між конкретними воєнними діями та неможливістю виконання саме цього зобов'язання, а також своєчасно повідомити контрагента відповідно до регламенту, прописаного в договорі. Превентивне управління вимагає чіткої фіксації у контрактах строків та способів надсилання повідомлень, а також вичерпного переліку документів-підтверджень (наприклад, сертифіката Торгово-промислової палати).

Третій домен – фінансово-правова (у тому числі податкова) безпека. Вона спрямована на захист підприємства від надмірного фіскального тиску, блокування електронних податкових накладних, неправомірних фінансових санкцій і забезпечення прозорої взаємодії з банківськими установами. Головним інструментом тут є податковий комплаєнс, який дозволяє агропідприємству підтримувати бездоганну репутацію платника податків.

Четвертий домен – інформаційно-кадрова безпека. Цей домен забезпечує захист комерційно важливої інформації, зокрема відомостей про капітал, стратегічні плани, бази даних пайовиків та особливості співпраці з партнерами. Превентивний аспект полягає в підписанні договорів про нерозголошення (NDA) з працівниками, чіткому розмежуванні рівнів доступу до корпоративних систем та вихованні високої правової та кібербезпекової культури персоналу для запобігання внутрішньому шахрайству чи ненавмисному витоку даних.

П'ятий домен – зовнішньоекономічна безпека. Вона фокусується на мінімізації ризиків під час здійснення експортно-імпортних операцій та адаптації бізнес-процесів до міжнародного регуляторного середовища. Це включає комплаєнс-контроль за дотриманням вимог Спільної аграрної політики (САП) ЄС, впровадження стандартів якості продукції та врахування міжнародних принципів земельного врядування.

Декомпозиція об'єктів захисту, пріоритетних джерел небезпеки та відповідних базових превентивних інструментів у розрізі 5 виокремлених доменів деталізована в таблиці 1.

У цифрову епоху організаційно-правова безпека агробізнесу зазнає суттєвої технологічної трансформації. Цифровізація агросектору України супроводжується активним використанням геоінформаційних систем (GIS), супутникового моніторингу полів, електронних земельних кадастрів, безпілотних літальних апаратів для точного землеробства та систем електронного документообігу. Компаративний аналіз класичних методів реагування та інноваційно-цифрових інструментів за базовими параметрами управління земельним банком, податками та інформаційними потоками систематизовано у таблиці 2.

Проте перехід реєстрів та управлінських процесів у віртуальний простір породжує нові правові вразливості, серед яких кібератаки на бази даних, несанкціонована зміна електронних прав власності, витік конфіденційних агротехнологічних даних та відсутність зрілої нормативної бази для захисту цифрових активів.

Таблиця 1

**Розподіл інструментів управління організаційно-правовою безпекою за функціональними доменами**

Функціональний домен	Ключовий об'єкт превентивного захисту	Пріоритетні загрози та джерела ризику	Базові превентивні інструменти управління
Корпоративно-майновий	Права на землю (паї), нерухомість, статутний капітал, виробниче обладнання	Земельне та корпоративне рейдерство, підробка протоколів загальних зборів, незаконні реєстраційні дії	Правовий аудит (Due Diligence), нотаріальні застереження в статуті, сервіси моніторингу
Договірний	Господарські зобов'язання, ланцюги постачання, розрахунки з контрагентами	Невиконання договорів, штучні пені, недобросовісність партнерів в умовах воєнного стану	Теорія трансакційних витрат у конструюванні контрактів, деталізовані форс-мажорні процедури
Фінансово-правовий	Обігові кошти, податкові ліміти, інвестиційні ресурси, субсидії	Фіскальний тиск, блокування податкових накладних, втрата пільгового статусу	Податковий комплаєнс, щоденний автома-тизований моніторинг операцій, участь у «Білому бізнес-клубі»
Інформаційно-кадровий	Конфіденційні дані, комерційна таємниця, трудові ресурси	Витік даних пайовиків, кадрова нестабільність, мобілізаційні ризики, саботаж персоналу	Договори NDA, системи контролю доступу (IAM), автоматизація процесів бронювання кадрів
Зовнішньо-економічний	Експортні валютні контракти, репутація на міжнародному ринку	Митні затримки, невідповідність європейським стандартам (Green Deal), санкційні ризики	Впровадження САП ЄС, сертифікація ISO, інтеграція принципів Земельного врядування (Land Governance)

Джерело: розроблено авторами.

Для протидії цим загрозам сучасне агропідприємство має трансформувати систему безпеки з допоміжної реактивної функції в проактивний стратегічний пріоритет шляхом інтеграції вимог міжнародних стандартів і регуляторних інструментів. Значний вплив на формування нової архітектури безпеки мають такі акти, як Директива NIS2, Загальний регламент про захист даних (GDPR) та Регламент про цифрову оперативну стійкість фінансового та суміжних секторів (DORA). Впровадження їхніх принципів, зокрема ризик-орієнтованого підходу та жорсткої звітності керівництва за стан захищеності інформації, стає обов'язковою умовою для вітчизняних агрохолдингів, що працюють з європейськими контрагентами.

Таблиця 2

**Порівняння традиційних та інноваційно-цифрових превентивних заходів організаційно-правової безпеки**

Параметр порівняння	Традиційний підхід до безпеки	Інноваційно-цифровий комплаєнс-підхід	Технологічний інструмент реалізації
Управління земельним банком	Фізичне зберігання та паперовий облік договорів оренди	Оцифрування меж ділянок, автоматизована звірка з реєстрами	Гібридні GIS-системи, інтегровані з е-кадастром та блокчейн-реєстрами
Захист прав власності	Періодичний ручний моніторинг судових реєстрів та Вісника держреєстрації	Безперервний автоматичний моніторинг змін у реєстрах власності в режимі 24/7	Державні та комерційні API-сервіси автоматичного сповіщення
Контроль договірних зобов'язань	Перевірка виконання умов договорів юристами в ручному режимі	Автоматизоване виконання умов контрактів при настанні верифікованих подій	Смартконтракти на базі блокчейн-платформ, інтегровані з ERP-системою
Податковий моніторинг	Підготовка звітів бухгалтерією наприкінці звітного періоду, подання через кабінет	Попередній автоматичний розрахунок податкових ризиків до моменту відправки накладних	Спеціалізоване бухгалтерське ПЗ з модулями предиктивного податкового комплаєнсу
Управління інформаційними ризиками	Підписання паперових зобов'язань NDA та інструктажів з безпеки	Системний контроль та логування будь-яких дій з корпоративною інформацією	Платформи IAM (Identity & Access Management), шифрування даних, хмарні архітектури

Джерело: розроблено авторами.

Подолання так званих «організаційних силосів» – явища, коли юридична служба, IT-відділ та служба безпеки функціонують ізольовано один від одного – здійснюється шляхом впровадження Інтегрованих систем менеджменту (ICM). Такі системи базуються на гармонізації стандартів ISO 9001 (менеджмент якості) та ISO/IEC 27001 (інформаційна безпека), що дозволяє досягти синергії між управлінням документацією (RIM — Records and Information Management) та кібербезпекою.

Технологічний вимір інтеграції реалізується через розгортання GRC-платформ (Governance, Risk, and Compliance), систем управління ідентифікацією та доступом персоналу (IAM), використання захищених хмарних рішень для збереження корпоративних даних та застосування алгоритмів штучного інтелекту для оперативного виявлення аномальних операцій або спроб несанкціонованого доступу. Це забезпечує безперервний цикл вдосконалення безпеки за методологією PDCA (Plan-Do-Check-Act) та призводить до суттєвого зниження операційних і трансакційних витрат підприємства.

Практична реалізація превентивного управління в аграрному бізнесі найповніше розкривається через розбудову систем договірної та податкової комплаєнсу, які виступають головними запобіжниками фінансових втрат. Для подолання ризиків невизначеності та опортуністичної поведінки контрагентів,

агропідприємства мають інтегрувати комплаєнс-контроль безпосередньо в систему операційного менеджменту.

Для побудови надійної системи податкового комплаєнсу, що виступає потужним чинником підвищення інвестиційної привабливості агробізнесу через забезпечення прозорості та законності його фінансової поведінки, пропонується комплекс із шести базових внутрішніх інструментів контролю:

По-перше, діагностика податкових ризиків. Цей інструмент передбачає регулярний всебічний аналіз історії взаємодії підприємства з Державною податковою службою України, оцінку власного статусу платника податків та ідентифікацію потенційно ризикових операцій. Головна мета полягає у виявленні слабких місць у ланцюгах постачання до моменту проведення податкових перевірок.

По-друге, розбудова внутрішньої системи комплаєнс-контролю. Вона охоплює розробку та впровадження корпоративних регламентів, внутрішніх податкових політик, матриць ризиків і чітких процедур документування операцій. Це дозволяє формалізувати роботу фінансової служби та мінімізувати деструктивний вплив людського фактора.

По-третє, систематичне навчання персоналу. Проведення регулярних практичних семінарів, вебінарів та тренінгів для бухгалтерів, юристів та менеджерів з закупівель щодо використання публічних державних сервісів, Електронного кабінету платника податків і відстеження змін у пільговому оподаткуванні аграріїв.

По-четверте, поєднання процедур внутрішнього та зовнішнього аудиту. Систематичне проведення самоперевірок та залучення сертифікованих зовнішніх аудиторів для підтвердження достовірності звітності суттєво підвищує довіру з боку банків, інвесторів та контролюючих органів.

По-п'яте, автоматизація та впровадження цифрових комплаєнс-рішень. Інтеграція сучасних облікових програм із функціями предиктивного моніторингу податкових показників та їх безпосереднє з'єднання з державними електронними кабінетами для контролю податкових лімітів у реальному часі. Світовий досвід впровадження аналогічних автоматизованих систем (наприклад, платформи ONESOURCE від Thomson Reuters компанією Jones Lang LaSalle) демонструє можливість скорочення робочого навантаження на податковій службі на понад 60%, що вивільняє ресурси для аналітичної та стратегічної роботи.

По-шосте, отримання зовнішньої консультативної підтримки. Залучення профільних податкових консультантів для юридичного супроводу складних угод, трансфертного ціноутворення та захисту інтересів підприємства у спорах із податковими органами.

Ефективність практичного впровадження цих інструментів підтверджується досвідом провідних українських агрокомпаній. Агропромисловий холдинг «Астарта-Київ» побудував комплексну систему комплаєнсу, яка включає власний Кодекс поведінки, роботу спеціалізованого комплаєнс-комітету, проведення спільного з ДПС електронного аудиту та активну участь компанії у «Білому бізнес-клубі». Завдяки такій превентивній прозорості холдинг у 2024 році сплатив 2,25 млрд грн податків і зборів, уникаючи безпідставних штрафів та підтвердивши статус надійного партнера для міжнародних фінансових донорів.

Аналогічно, агрохолдинг «Kernel» активно реалізує сучасні ESG-підходи (Environmental, Social, and Governance), важливою складовою яких є повна прозорість у сфері оподаткування, публікація детальної нефінансової звітності та автоматизація комплаєнс-контролю на базі цифрових рішень, що мінімізує корупційні та юридичні ризики.

Рейдерські атаки в аграрному секторі України залишаються критичною загрозою, здатною призвести до повної втрати бізнесу законними власниками. Особливістю сучасного аграрного рейдерства є його виражений юридичний характер: загарбники майже не використовують відверто кримінальні силові методи без попереднього створення фіктивної правової бази. Рейдери ретельно готують напади, використовуючи підроблені документи, незаконні рішення реєстраторів та прогалини в договорах оренди.

У науково-практичній літературі аграрне рейдерство класифікують за чотирма основними напрямками [19]:

– корпоративне рейдерство – незаконне захоплення контролю над компанією шляхом підробки протоколів загальних зборів учасників, фальсифікації договорів купівлі-продажу часток у статутному капіталі та внесення несанкціонованих змін до державного реєстру юридичних осіб;

– земельне рейдерство – масове переоформлення договорів оренди землі (паїв), повторна реєстрація прав оренди на третіх осіб, незаконне дострокове розірвання договорів оренди або маніпуляції з реєстраційними записами в державному реєстрі речових прав;

– майнове рейдерство – протиправне привласнення матеріальних активів підприємства, включаючи сільськогосподарську техніку, врожай на полях, складські комплекси, елеватори та готову продукцію;

– рейдерство через процедуру банкрутства – штучне скуповування або фальсифікація боргових зобов'язань аграрного підприємства з подальшим ініціюванням судової процедури банкрутства та призначенням лояльного арбітражного керуючого для розпродажу активів за безцінь;

Для мінімізації цих ризиків суб'єкти агробізнесу мають діяти проактивно, впроваджуючи комплекс превентивних організаційно-правових заходів:

По-перше, регулярне проведення всебічного юридичного аудиту (Due Diligence) корпоративної структури, статутних документів і договорів оренди землі. Необхідно переконатися, що всі права користування зареєстровані належним чином, а статут містить додаткові правові запобіжники, такі як вимога обов'язкового нотаріального посвідчення рішень загальних зборів та обмеження повноважень директора на укладення великих угод без згоди засновників.

По-друге, впровадження технологічних інструментів для моніторингу реєстраційних дій. Використання державного сервісу «СМС-Маяк» дозволяє власнику миттєво отримувати повідомлення про будь-які спроби перереєстрації прав на землю, нерухомість чи корпоративні права, що суттєво підвищує шанси на оперативне блокування незаконної трансакції.

По-третє, систематичний фінансовий та борговий моніторинг. Важливо жорстко контролювати рівень зобов'язань, уникати прострочення виплат за кредитами та підтримувати постійний зв'язок з банками-партнерами для мінімізації ризиків недружнього викупу боргів конкурентами.

По-четверте, забезпечення безпечного документообігу та захисту комерційної таємниці. Оригінали установчих документів, свідоцтв на право власності та печаток мають зберігатися в банківських сейфах або в закритих депозитаріях із обмеженим доступом. На підприємстві мають бути чітко розписані інструкції щодо дій персоналу у разі проведення обшуків чи раптових перевірок контролюючими органами.

Якщо рейдерська атака все ж відбулася, законні власники мають діяти негайно, оскільки кожна година зволікання ускладнює процес повернення активів. Алгоритм реагування передбачає термінову розробку юридичної стратегії захисту, звернення до правоохоронних органів із заявою про злочин із наданням відеоматеріалів та документів-доказів, а також обов'язкове подання до суду заяви про забезпечення позову з метою накладення арешту на майно та заборони подальших реєстраційних дій. Паралельно слід подати скаргу до Офісу протидії рейдерству при Міністерстві юстиції України для оперативного скасування незаконних реєстраційних дій в адміністративному порядку. Важливу роль відіграє також залучення публічного, медійного та PR-тиску, а також звернення до бізнес-асоціацій для недопущення замовчування проблеми.

Покроковий чотириетапний алгоритм дій, що поєднує заходи стратегічного ускладнення умов для нападу та механізми невідкладної юридичної відсічі, наведений у таблиці 3.

Додатковим специфічним викликом для превентивного управління у період 2024–2026 років став вплив тривалого воєнного стану. Крім традиційних загроз, аграрний бізнес стикається з логістичним колапсом через блокування кордонів і портів, дефіцитом пально-мастильних матеріалів, мінною небезпекою на значних площах угідь та гострим кадровим голодом, спричиненим мобілізаційними процесами.

У таких умовах безпека агропідприємства трансформується з допоміжної функції у визначальний фактор стратегічної стійкості. Превентивний інструментарій адаптації включає впровадження мобільних та гнучких технологій зберігання сільськогосподарської продукції (наприклад, зберігання зерна в полімерних рукавах прямо на полях для зменшення залежності від великих елеваторів, які піддаються обстрілам) та автоматизацію процесів бронювання критично важливих кадрів через державні електронні системи для забезпечення безперервності польових робіт.

Таблиця 3

#### Алгоритм дій превентивного та оперативного захисту від аграрного рейдерства

Етап захисту	Пріоритетне завдання	Ключові дії та заходи	Юридичні та організаційні наслідки
Превентивний етап (до нападу)	Максимальне ускладнення умов для можливого захоплення	Due Diligence статутів, обмеження повноважень директора, підключення до сервісу «СМС-Маяк», безпечне зберігання оригіналів документів	Створення надійних юридичних бар'єрів, неможливість швидкої перереєстрації активів
Етап виявлення атаки (перші години)	Швидка фіксація та зупинка неправомірних дій	Аналіз підстав для реєстраційних дій, залучення фізичної охорони, повідомлення керівництва та юристів	Мобілізація захисних ресурсів, локалізація первинного удару рейдерів
Етап активної протидії (перші 1–3 дні)	Правове заблокування відчуження активів	Подання заяви до поліції, звернення до суду з вимогою забезпечення позову (арешт майна), скарга до Мін'юсту	Накладення судової заборони на будь-які операції з активами, скасування незаконних записів реєстраторів
Етап стабілізації (наступні тижні)	Остаточне відновлення прав власності та репутації	Судовий розгляд справи по суті, PR-кампанії в ЗМІ, робота з бізнес-асоціаціями, оптимізація внутрішньої структури	Повне юридичне повернення активів, притягнення винних до відповідальності, посилення системи безпеки

Джерело: розроблено авторами.

Паралельно з цим адаптація вітчизняного агробізнесу потребує обов'язкового врахування європейського вектора розвитку. Це передбачає відповідність жорстким вимогам Спільної аграрної політики (САП) ЄС (зокрема в частині екологічних стандартів та декарбонізації) та обов'язкове впровадження та дотримання міжнародних принципів земельного врядування (Land Governance), що відкриває доступ до довгострокового європейського фінансування та робить українські підприємства стійкими і конкурентоспроможними учасниками глобального ринку.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження розроблено комплексний превентивний інструментарій управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу, що дозволяє сформулювати такі висновки:

По-перше, організаційно-правова безпека сучасного аграрного підприємства є не просто інструментом захисту від юридичних претензій, а фундаментальним фактором його стратегічної стійкості в умовах глобальної невизначеності, цифровізації та воєнного стану. Перехід від реактивного правового супроводу до проактивного управління дозволяє агробізнесу випереджати загрози, трансформуючи безпеку у стратегічну перевагу.

По-друге, методологічний базис превентивного управління успішно будується на ієрархічній системі принципів превентивності, адаптивності та економічної доцільності, із широким застосуванням методу аналізу ієрархій Томаса Саати для оптимізації управлінських рішень та математичних моделей інтегрального оцінювання рівня безпеки окремих доменів, що дозволяє усунути суб'єктивізм та оцифрувати процеси правової діагностики.

По-третє, доведено, що договірна безпека, побудована на засадах теорії трансакційних витрат Олівера Вільямсона, та комплексна система податкового комплаєнсу (включаючи діагностику ризиків, внутрішній контроль, автоматизацію та участь у «Білому бізнес-клубі» за прикладом холдингів «Астарта-Київ» та «Kernel») виступають ключовими превентивними інструментами, які мінімізують фіскальний тиск, усувають ризики невиконання угод в умовах воєнного форс-мажору та значно підвищують інвестиційну привабливість підприємства.

По-четверте, успішна протидія сучасному аграрному рейдерству та адаптація до специфічних викликів воєнного стану (таких як мобілізаційні ризики чи інфраструктурні руйнування) потребують впровадження системного алгоритму, який поєднує глибокий правовий аудит статутів, обмеження повноважень керівництва, автоматичний моніторинг через «СМС-Маяк», розгортання мобільних технологій зберігання зерна, автоматизацію бронювання кадрів та дотримання європейських стандартів САП ЄС і Земельного врядування (Land Governance). Інтеграція цих інструментів у єдину систему управління гарантує довгострокову життєздатність та конкурентоспроможність вітчизняного агробізнесу на міжнародній арені.

### Література

- орж І. Ф. *Правова безпека як критерій стану правового життя: монографія*. Київ: Видавництво Політія, 2024. 408 с. URL: <https://ippi.org.ua/sites/default/files/korzh-monogr.pdf>.
2. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О.М. *Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення* : монографія. Київ: Лібра, 2003. 280 с.
  3. Кавун С. В. *Система економічної безпеки: методологічні та методичні засади*: монографія. Харків: ХНЕУ, 2009. 303 с.
  4. Коробчинський О. Л. *Методика формування системи економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми економіки*. 2009. №4(94). С.41-45.
  5. Ліпкан В. А. *Безпекознавство* : навч. посіб. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. 208 с.
  6. Лобода А.М. *Місце правової безпеки в системі національної безпеки. Актуальні проблеми юрид. науки*. Хмельницький, 2009. Ч.1. С.57-58.
  7. Безубов Д. О., Висоцька М. Ф. *Інституціональне регулювання господарської діяльності. Юридичний вісник. Повітряне і космічне право*. 2021. № 4. С. 151-156. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnau\\_2021\\_4\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnau_2021_4_23).
  8. Журавель М. Ю., Полозова Т. В., Стороженко О. В. *Практичні аспекти оцінки рівня правової безпеки підприємства. Інноваційна економіка*. 2013. № 6. С. 340-343. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2013\\_6\\_82](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_6_82).
  9. Богущкий П. П. *Концептуальні засади права національної безпеки України* : монографія. Київ-Одеса : Фенікс, 2020. 376 с.
  10. Гнилицька Л. *Обліково-аналітична інформація як визначальний чинник забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2011. № 3 (157). С. 51–56.
  11. Денисенко М. П., Колісниченко П.Т. *Зарубіжний досвід регулювання економічної безпеки. Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 6. С. 15–19.
  12. Марченко О. С., Ярмак О. В. *Консалтинг економічної безпеки підприємств: концептуальні та прикладні основи системного підходу. Економічна теорія та право*. 2021. №3(46). С. 39–56. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-46-3-39>.
  13. Пріб К. А. *Практика антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. Економіка АПК*. 2019. № 10. С. 51-59. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201910051>.
  14. Кульчицький І. І. *Особливості управління економічною безпекою підприємства в кризових умовах. Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14574907>.

15. Богданюк І. В. Механізми та системи управління дотриманням економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу: теорія, методологія, практика: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. Одеса, 2024. 39 с. URL: <https://card-file.ontu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/092682b7-4528-4aba-8bf7-5e722f06c23d/content>.

адьон Р. А. Організації но-правова безпека як індикатор сталості аграрного підприємства в цифрову епоху. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 377 – 381. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-64>

17. Мандич С. М. Розвиток систем управління економічною безпекою аграрних підприємств: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України, Харків, 2024. URL: [https://lfi-naas.org.ua/files/Mandych/dis\\_Mandych.pdf](https://lfi-naas.org.ua/files/Mandych/dis_Mandych.pdf)

езкровний О. В., Білик О. Р., Дуднік М. І., Крамаренко А. О., Пархоменко Р. М. Податковий комплаєнс як інструмент підвищення інвестиційної привабливості агробізнесу. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Том 2, № 3, с. 60-68. DOI: 10.60022/2(3)-7S

19. Коваль А. Рейдерство в агросекторі: сучасні загрози та методи захисту. *Юридична газета*. 19.03.2025. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/zemelne-agrarne-pravo/reyderstvo-v-agrosektori-suchasni-zagrozi-ta-metodi-zahistu.html>

## References

1. Korzh, I. F. (2024). *Pravova bezpeka yak kryterii stanu pravovoho zhyttia* [Legal security as a criterion for the state of legal life] (Monograph). Politiia. <https://ippi.org.ua/sites/default/files/korz-monogr.pdf>
2. Kozachenko, H. V., Ponomariov, V. P., & Liashenko, O. M. (2003). *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist ta mekhanizm zabezpechennia* [Economic security of the enterprise: essence and mechanism of provision] (Monograph). Libra.
3. Kavun, S. V. (2009). *Systema ekonomichnoi bezpeky: metodolohichni ta metodychni zasady* [Economic security system: methodological and methodical principles] (Monograph). KhNEU.
4. Korobchynskiy, O. L. (2009). *Metodyka formuvannia systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva* [Methodology of forming the economic security system of the enterprise]. *Actual Problems of Economics*, 4(94), 41–45.
5. Lipkan, V. A. (2003). *Bezpekoznavstvo* [Security studies] (Manual). European University Publishing House.
6. Loboda, A. M. (2009). *Mistse pravovoi bezpeky v systemi natsionalnoi bezpeky* [The place of legal security in the national security system]. *Actual Problems of Legal Science*, (1), 57–58.
7. Bezzubov, D. O., & Vysotska, M. F. (2021). *Instytutsionalne rehuliuвання hospodarskoi diialnosti* [Institutional regulation of economic activity]. *Juridical Scientific Journal. Air and Space Law*, (4), 151–156. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnau\\_2021\\_4\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnau_2021_4_23)
8. Zhuravel, M. Yu., Polozova, T. V., & Storozhenko, O. V. (2013). *Praktychni aspekty otsinky ravnivnii pravovoi bezpeky pidpriemstva* [Practical aspects of assessing the level of legal security of the enterprise]. *Innovative Economy*, (6), 340–343. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2013\\_6\\_82](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_6_82)
9. Bohutskiy, P. P. (2020). *Kontseptualni zasady prava natsionalnoi bezpeky Ukrainy* [Conceptual principles of national security law of Ukraine] (Monograph). Feniks.
10. Hnylytska, L. (2011). *Oblikovo-analytychna informatsiia yak vyznachalnyi chynnnyk zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky subiektiv hospodariuvannia* [Accounting and analytical information as a determining factor in ensuring the economic security of business entities]. *Visnyk of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, 3(157), 51–56.
11. Denysenko, M. P., & Kolisnichenko, P. T. (2017). *Zarubizhnyi dosvid rehuliuвання ekonomichnoi bezpeky* [Foreign experience in regulating economic security]. *Investment: Practice and Experience*, (6), 15–19.
12. Marchenko, O. S., & Yarmak, O. V. (2021). *Konsaltnykh ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv: kontseptualni ta prykladni osnovy systemnoho pidkhodu* [Consulting of economic security of enterprises: conceptual and applied foundations of a systematic approach]. *Economic Theory and Law*, (3), 39–56. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-46-3-39>
13. Prib, K. A. (2019). *Praktyka antykrizovoho upravlinnia v silskohospodarskykh pidpriemstvakh* [Practice of anti-crisis management in agricultural enterprises]. *Economy of APC*, (10), 51–59. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201910051>
14. Kulchitskiy, I. I. (2024). *Osoblyvosti upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva v kryzovykh umovakh* [Features of economic security management of the enterprise in crisis conditions]. *Actual Issues of Economic Sciences*, (5). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14574907>
15. Bohdaniuk, I. V. (2024). *Mekhanizmy ta systemy upravlinnia dotrymnyam ekonomichnoi, ekolohichnoi ta orhanizatsiino-pravovoi bezpeky subiektiv ahramoho biznesu: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Mechanisms and systems of management of compliance with economic, environmental and organizational-legal security of agrarian business subjects: theory, methodology, practice] (Doctoral dissertation summary). Odesa.
16. Nadon, R. A. (2024). *Orhanizatsiino-pravova bezpeka yak indykator stalosti ahramoho pidpriemstva v tsyfroviu epokhu* [Organizational and legal security as an indicator of the sustainability of an agricultural enterprise in the digital age]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9(1), 377–381. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-64>
17. Mandych, S. M. (2024). *Rozvytok system upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu ahramykh pidpriemstv* [Development of economic security management systems of agricultural enterprises] (Doctoral dissertation). Institute of Animal Science of NAAS of Ukraine, Kharkiv.
18. Bezkrivnyi, O. V., Bilyk, O. R., Dudnik, M. I., Kramarenko, A. O., & Parkhomenko, R. M. (2025). *Podatkovyi komplaiens yak instrument pidvyshchennia investytsiinoi pryvablyvosti ahrobiznesu* [Tax compliance as a tool for increasing the investment attractiveness of agribusiness]. *Actual Problems of Sustainable Development*, 2(3), 60–68. [https://doi.org/10.60022/2\(3\)-7S](https://doi.org/10.60022/2(3)-7S)
19. Koval, A. (2025, March 19). *Reyderstvo v ahrosektori: suchasni zahrozy ta metody zahystu* [Raiding in the agricultural sector: modern threats and methods of protection]. *Yurydychna Hazeta*. <https://yur-gazeta.com/publications/practice/zemelne-agrarne-pravo/reyderstvo-v-agrosektori-suchasni-zagrozi-ta-metodi-zahistu.html>