

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 5.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.73>**

**УДК 342.951:351.74**

*А. В. Хаванов,*

*к. е. н., Директор з комплаєнсу, АТ “Укрпошта”*

*ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9755-3420>*

## **КОМПЛАЄНС У ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ: РИЗИКИ, ВИКЛИКИ ТА МОДЕЛЬ ВПРОВАДЖЕННЯ**

*A. Khavanov,*

*PhD in Economics, Compliance Director, JSC “Ukrposhta”*

## **COMPLIANCE IN UKRAINE’S AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX ENTERPRISES: RISKS, CHALLENGES, AND AN IMPLEMENTATION MODEL**

*У статті досліджено функціонування комплаєнс-систем на підприємствах агропромислового комплексу (АПК) України з урахуванням специфічних галузевих особливостей, актуальних ризиків і викликів. Обґрунтовано стратегічну роль АПК в економіці держави та доведено необхідність впровадження ефективних механізмів дотримання правових, етичних і управлінських норм. Систематизовано ключові ризики, притаманні аграрному сектору: регуляторно-правові, операційні, корупційні, кібернетичні, екологічні, етичні, репутаційні та санкційні. Проаналізовано*

*причини їх виникнення, специфіку прояву та наслідки для діяльності підприємств. Запропоновано структурно-функціональну модель комплаєнс-системи, адаптовану до умов АПК, яка охоплює принципи галузевої адаптації, інтеграції в бізнес-процеси, ризик-орієнтованості, превентивності та економічної доцільності. Окреслено алгоритм впровадження комплаєнс-функції, що включає діагностику, розробку політик, навчання персоналу та моніторинг. Показано, що ефективна комплаєнс-система є ключовим чинником забезпечення прозорості, доброчесності та стійкого розвитку аграрних підприємств, а також підвищення їхньої конкурентоспроможності на внутрішньому й міжнародному ринках.*

*This article explores the functioning of compliance systems within the agribusiness sector of Ukraine, focusing on the inherent risks, challenges, and sector-specific characteristics that shape the design and implementation of effective compliance frameworks. Against the backdrop of Ukraine's post-war economic recovery, the agricultural sector plays a pivotal role, contributing over 15% of the national GDP and accounting for more than half of the country's export revenues. However, enterprises operating within the agri-food complex (AFC) face a unique constellation of vulnerabilities, including climate dependency, geopolitical instability, regulatory uncertainty, and fragmented operational structures. The study identifies and systematizes the main categories of risks affecting the sector—regulatory, operational, corruption-related, cyber, environmental, ethical, reputational, and sanctions-related—and offers an in-depth analysis of their root causes, manifestation, and economic impact.*

*Special attention is given to the internal corruption risks and ethical dilemmas prevalent in decentralized enterprises, where geographical dispersion, low compliance culture, and limited oversight create “blind spots” that facilitate malfeasance. The research underscores the growing importance of ESG compliance, cyber risk management, and sanctions screening mechanisms,*

*especially for companies integrated into international supply chains. A structural-functional model of a compliance system tailored to the needs of agribusiness is proposed, integrating sectoral features such as seasonal production cycles, remote asset management, and socio-economic linkages with rural communities. The model incorporates core principles including sectoral adaptation, risk-based prioritization, integration into operational processes, economic rationality, and preventive orientation.*

*The article also outlines a practical algorithm for implementing compliance in the agri-sector, including risk diagnostics, policy development, staff training, automated monitoring, and continuous improvement. The study argues that compliance should serve not merely as a control tool, but as a driver of ethical conduct, risk mitigation, and sustainable business practices. The findings highlight the strategic necessity of embedding compliance into corporate governance systems to safeguard the financial resilience, legal integrity, and reputational capital of agribusinesses.*

*Finally, it identifies promising areas for future research, including the development of industry-specific compliance standards, digital transformation of compliance functions through AI and blockchain technologies, creation of metrics for compliance effectiveness, and adaptation of international best practices for enhanced global competitiveness of Ukrainian agricultural enterprises.*

***Ключові слова:*** агропромисловий комплекс, комплаєнс-система, регуляторні ризики, корупція, етична відповідальність, ESG-комплаєнс, санкційні обмеження, цифрова трансформація, репутаційні втрати, управління ризиками.

***Key words:*** agribusiness sector, compliance system, regulatory risks, corruption, ethical responsibility, ESG compliance, sanctions risk, digital transformation, reputational damage, risk management.

***Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.*** Агропромисловий комплекс України є стратегічно важливим сектором національної економіки, який забезпечує продовольчу безпеку, валютні надходження та стабільність соціально-економічного розвитку держави. В умовах глобалізації, інтеграції до міжнародних ринків та посилення регуляторного тиску, підприємства АПК стикаються з численними ризиками: регуляторно-правовими, корупційними, операційними, кібернетичними, екологічними, етичними, репутаційними та санкційними. Особливості галузі, зокрема сезонність виробничих процесів, залежність від природно-кліматичних факторів, значна територіальна розосередженість активів та тісний зв'язок з місцевими громадами, формують комплексну систему викликів, що потребує науково обґрунтованих управлінських рішень.

Сучасна практика корпоративного управління демонструє, що впровадження комплаєнс-систем є необхідною умовою підвищення прозорості, підзвітності та доброчесності бізнесу. Проте питання інтеграції комплаєнс-функцій в управлінські процеси аграрних підприємств України залишаються недостатньо дослідженими, а наявні підходи здебільшого не враховують галузевої специфіки. Це ускладнює формування дієвих стратегій мінімізації ризиків та знижує ефективність заходів внутрішнього контролю.

Вказані обставини зумовлюють актуальність наукового дослідження, спрямованого на розробку структурно-функціональної моделі комплаєнс-системи, адаптованої до потреб підприємств АПК. Такий підхід дозволить не лише поглибити теоретичні засади управління ризиками та економічною безпекою в аграрному секторі, а й сприятиме створенню практичних рекомендацій для підвищення стійкості, конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості агропідприємств в умовах внутрішніх і зовнішніх викликів.

***Аналіз останніх досліджень і публікацій.*** Проблематика впровадження комплаєнс-систем у корпоративному секторі, зокрема в

агропромисловому комплексі, активно розглядається у працях сучасних дослідників. Зокрема, питання антикорупційного комплаєнсу, ризик-менеджменту та корпоративної відповідальності висвітлені у роботах Гури В., Швидкої Т., Халецької К., Овсієнко О., Світличного О. та ін.. Водночас у науковій літературі бракує комплексних досліджень, що враховують специфіку аграрного сектору як об'єкта впровадження комплаєнс-систем, що зумовлює актуальність даного дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою цієї статті є обґрунтування необхідності впровадження ефективних комплаєнс-систем на підприємствах агропромислового комплексу України та розробка адаптованої до галузевої специфіки структурно-функціональної моделі.

Для досягнення цієї мети поставлено такі основні завдання: охарактеризувати ключові ризики, що впливають на діяльність підприємств АПК; проаналізувати стан комплаєнс-культури та практик у галузі; визначити принципи побудови дієвої комплаєнс-системи; запропонувати алгоритм її впровадження з урахуванням особливостей аграрного сектору.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Агропромисловий комплекс України посідає провідне місце у формуванні національної економічної безпеки, забезпечуючи стабільні валютні надходження, продовольчу незалежність та соціальну сталість регіонів. Водночас функціонування аграрного сектору обумовлене низкою системних ризиків, що впливають як із внутрішніх галузевих характеристик, так і з зовнішніх викликів глобального, геополітичного та інституційного характеру. Аналіз наукових джерел дозволяє виокремити структурні особливості функціонування підприємств АПК, які формують складне середовище для впровадження повноцінних комплаєнс-систем.

Перш за все, слід зазначити сезонність аграрного виробництва, яка зумовлює нерівномірність фінансових потоків та операційних навантажень протягом року. Це створює додаткові вимоги до гнучкості систем управління фінансами, логістикою, трудовими ресурсами та ризиками. Наступною

системною особливістю є критична залежність результатів діяльності від природно-кліматичних умов, де будь-які екстремальні погодні явища (посухи, опади, заморозки) можуть мати прямі економічні наслідки у вигляді втрат урожаю та недоотримання прибутку [1].

Окрему увагу заслуговує проблема територіальної розосередженості аграрних активів, яка обмежує ефективність вертикальних управлінських механізмів та ускладнює реалізацію комплаєнс-контролю, особливо у великих корпоративних структурах з активами в різних адміністративних одиницях. Така дисперсія спричиняє утворення «сліпих зон» у внутрішньому моніторингу та підвищує ймовірність корупційних, операційних та етичних порушень [2]. У цьому контексті цифровізація (застосування систем GPS-моніторингу, дистанційного зондування, автоматизованого збору даних) виступає важливим інструментом підвищення прозорості й управлінської керованості.

Управлінська модель аграрного підприємства не може ігнорувати його соціальну роль у регіонах, де воно діє: забезпечення зайнятості, розвиток інфраструктури, доступ до послуг — усе це зумовлює потребу у включенні соціальної відповідальності до системи корпоративного управління [7]. Сучасна наука справедливо трактує соціальну відповідальність як елемент інтегрованої взаємодії бізнесу з екологічними та соціальними контекстами [6].

Ключовим бар'єром на шляху до інституціоналізації комплаєнсу залишається низький рівень комплаєнс-культури, що проявляється в неформалізованості внутрішніх політик, відсутності чітких стандартів етики, недостатній практиці управління конфліктом інтересів, а також ігноруванні превентивного підходу [6]. Як зазначають деякі вчені, саме відсутність сформованої комплаєнс-культури підвищує ризик як внутрішніх, так і зовнішніх порушень у господарській діяльності.

На основі огляду наукових джерел проведено систематизацію ризиків, властивих підприємствам АПК:

- регуляторно-правові ризики, пов'язані з динамікою змін у земельному, податковому та екологічному законодавстві [1];

- операційні ризики, що охоплюють неефективне управління ресурсами, недоліки систем внутрішнього контролю, порушення технологічних стандартів;
- корупційні ризики, які проявляються як на зовнішньому рівні (у відносинах з контролюючими органами), так і у внутрішньому середовищі — через змови з постачальниками, маніпуляції з документацією, нецільове використання активів, порушення при плануванні праці та земельних операціях [2].

Окрему категорію становлять кіберризики, що посилюються в умовах цифрової трансформації агросектору. Відсутність резервного копіювання, слабка захищеність інформаційних систем, недостатня грамотність персоналу створюють критичну вразливість бізнесу. Етичні ризики стосуються порушення прав працівників, дискримінації, неформального працевлаштування, що потребує впровадження кодексів етики та посилення контролю. Екологічні ризики загострюються під впливом змін клімату та вимог до сталого землеробства. Репутаційні ризики пов'язані з недотриманням ESG-стандартів, що впливають на доступ до зовнішніх ринків, сертифікацію та інвестиції. Санкційні ризики є особливо небезпечними для експортоорієнтованих підприємств, оскільки співпраця з підсанкційними контрагентами може призвести до блокування контрактів, активів та репутаційних втрат.

Враховуючи системність і взаємозалежність цих ризиків, вбачається необхідність впровадження інтегрованої комплаєнс-системи на принципах:

- галузевої адаптації,
- функціональної інтеграції у всі процеси управління,
- ризик-орієнтованого підходу,
- превентивності заходів,
- економічної доцільності [4].

На підставі узагальнення наукових підходів запропоновано алгоритм побудови комплаєнс-системи, який охоплює: діагностику ризиків, розробку

політик і процедур, створення організаційної структури, впровадження цифрових засобів моніторингу, навчання персоналу та регулярний аудит. Структурно-функціональна модель комплаєнс-системи, що враховує особливості галузі, забезпечує можливість ефективного управління ключовими ризиками та сприяє сталому розвитку підприємств АПК в умовах зростаючої регуляторної та репутаційної чутливості.

***Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.***

Результати проведеного дослідження підтверджують, що аграрний сектор економіки України має низку унікальних структурних характеристик, які суттєво впливають на специфіку його функціонування та формують комплекс особливих вимог до побудови ефективних комплаєнс-систем. Серед ключових галузевих особливостей слід виокремити сезонність аграрного виробництва, залежність від природно-кліматичних факторів, пріоритетне використання земельних ресурсів, біологічну природу виробничих процесів, територіальну розосередженість активів, а також значущу взаємозалежність між економічною діяльністю агропідприємств і соціальними процесами у сільських громадах.

Ці чинники обумовлюють необхідність переходу від формального підходу до комплаєнсу до створення інтегрованих, функціонально вбудованих у систему управління рішень, здатних забезпечити не лише контроль, а й стабільний розвиток підприємств в умовах багаторівневих ризиків. У межах дослідження на основі теоретико-методологічного аналізу та узагальнення прикладного досвіду було запропоновано структурно-функціональну модель комплаєнс-системи для суб'єктів АПК. Модель ґрунтується на принципах галузевої адаптації, інтеграції в управлінські процеси, ризик-орієнтованості, превентивності та економічної доцільності, що забезпечує її гнучкість, ефективність і адаптивність до змінного середовища.

Практичне впровадження запропонованої моделі створює підґрунтя для зниження ключових категорій ризиків: регуляторних, фінансових,

операційних, корупційних, екологічних та репутаційних. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню рівня довіри з боку внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, покращенню інвестиційного клімату, зміцненню корпоративної культури та формуванню передумов сталого економічного зростання.

З огляду на динамічний розвиток галузі та трансформаційні процеси в системах управління, доцільними є подальші наукові дослідження у таких напрямках:

- розробка та апробація галузевих стандартів комплаєнсу для окремих підсекторів АПК (рослинництво, тваринництво, агрологістика, переробна промисловість) з урахуванням їх специфічних ризиків;
- створення комплексних методик оцінки ефективності комплаєнс-програм із використанням як кількісних, так і якісних індикаторів економічної, соціальної та екологічної результативності;
- дослідження потенціалу цифровізації комплаєнс-процесів з акцентом на інструменти штучного інтелекту, машинного навчання, великих даних та технології блокчейн з метою автоматизації контролю і моніторингу;
- вивчення впливу комплаєнс-культури на поведінкові моделі персоналу та розробка інтегрованих підходів до її формування на підприємствах;
- аналіз, адаптація та імплементація кращих міжнародних практик у сфері впровадження комплаєнс-систем у аграрному секторі як інструменту підвищення глобальної конкурентоспроможності українського агробізнесу.

Зазначені напрями надають науково-прикладну основу для формування ефективної політики корпоративної відповідальності в агросекторі та забезпечення довгострокової економічної безпеки в умовах внутрішніх трансформацій і зовнішніх викликів.

## Література

1. Boiko S., Nehrey M., Davydenko N., Karbivskiy V. Tax Sustainability in Ukraine: A Case of Agricultural Companies. *Economies*. 2023. №11. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies11010006>
2. Гура В. Система комплаєнс як спосіб подолання корупції. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-77>
3. Коломієць П. В. Погляди науковців стосовно комплаєнсу як елементу податкової безпеки України. *Право та суспільство*. 2020. № 2. Ч. 2. С. 258-263. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2020.2-2.39>
4. Можаровський М. Ю. Теоретико-правовий аналіз визначення поняття «комплаєнс» та його видів. *Право.ua*. 2021. № 2. С. 139-148. DOI: <https://doi.org/10.32782/LAW.UA.2021.2.216>
5. Овсієнко О. В., Світличний О. С. Комплаєнс-консалтинг та перспективи його розвитку в Україні. *Економічна теорія та право*. 2021. № 2 (45). С. 68-86. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-45-2-68>
6. Швидка Т., Халецька К. Комплаєнс-контроль у системі корпоративного управління господарськими товариствами. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 12. С. 85-90. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.12.14>
7. Тютченко С. М. Модель організації на підприємстві системи комплаєнс-контролю як інструменту підвищення його безпеки. *БізнесІнформ*. 2021. № 3. С. 201-206. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-194-201>
8. Paleka H., Vitezić V. Tax Compliance Challenge through Taxpayers' Typology. *Economies*. 2023. № 11. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies11090219>

## References

1. Boiko, S. Nehrey, M. Davydenko, N. and Karbivskyi, V. (2023), "Tax Sustainability in Ukraine: A Case of Agricultural Companies", *Economies*, vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies11010006>
2. Hura, V. (2023), "Compliance system as a way of overcoming corruption", *Economy and Society*, vol. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-77>
3. Kolomiiets, P.V. (2020), "Scientists' views on compliance as an element of tax security in Ukraine", *Law and Society*, vol. 2, no. 2, pp. 258-263. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2020.2-2.39>
4. Mozharovskyi, M. (2021), "Theoretical and legal analysis of "compliance" definition and its types", *Law.ua*, vol. 2, pp. 139-148. DOI: <https://doi.org/10.32782/LAW.UA.2021.2.216>
5. Ovsienko, O.V. and Svitlychnyi, O.S. (2021), "Compliance consulting and prospects of its development in Ukraine", *Economic theory and law*, vol. 2 (45), pp. 68-86. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-45-2-68>
6. Shvydka, T. and Khaletska, K. (2020), "Compliance control in the system of corporate governance of business associations", *Entrepreneurship, Economy and Law*, vol. 12, pp. 85-90. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.12.14>
7. Tiutchenko, S.M. (2021), "The Model of Organizing of the Compliance Control System at the Enterprise as the Instrument for Improving its Security", *Business-inform*, vol. 3, pp. 201-206. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-194-201>
8. Paleka, H. and Vitezić, V. (2023), "Tax Compliance Challenge through Taxpayers Typology", *Economies*, vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies11090219>

*Стаття надійшла до редакції 13.05.2025 р.*