

Надьон Руслан Анатолійович, здобувач інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України, +38(063)027-19-93, nadonruslan@gmail.com, ORCID ID: 0009-0008-5188-3460

*Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України
м. Харків, вул. Тваринників, 1-А, Харків, Харківська область, 61026 (Кулиничі)*

ІНТЕГРАЦІЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОЮ БЕЗПЕКОЮ В МЕНЕДЖМЕНТ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. В умовах сучасних трансформацій в аграрному секторі України зростає значення організаційно-правової безпеки як одного з ключових факторів стабільного функціонування підприємств. Загрози економічного, правового, організаційного та інформаційного характеру, а також вплив зовнішньополітичної нестабільності й дефіцит ефективних механізмів правового захисту, формують потребу в інтеграції систем безпеки в стратегічне управління аграрними підприємствами. Зазначено, що керівництво аграрних підприємств, що динамічно розвиваються, цілком розуміє необхідність вживання спеціальних заходів, спрямованих на контроль майна та забезпечення безпеки ведення бізнесу. Дослідження має на меті формування комплексної моделі управління, яка дозволить своєчасно і ефективно ідентифікувати, попереджувати та мінімізувати правові, організаційні та репутаційні ризики, сприяти стабільності функціонування підприємств та підвищенню їх конкурентоспроможності. Забезпечення організаційно-правової безпеки передбачає формування системи управління, яка здатна своєчасно виявляти та нейтралізувати ризики, що загрожують безперервності виробничого процесу, збереженню активів та дотриманню правових норм. Наголошено, що інтеграція таких систем у загальний менеджмент підприємства сприяє зміцненню його конкурентоспроможності, зниженню витрат на юридичні та адміністративні суперечки, покращенню взаємодії з державними структурами, контрагентами і працівниками. Інтеграція систем управління організаційно-правовою безпекою в сільськогосподарські підприємства дає численні переваги, які підвищують як ефективність роботи, так і дотримання нормативних вимог. Ці системи забезпечують всебічну структуру, яка оптимізує процеси, гарантуючи, що сільськогосподарські операції відповідають національним і міжнародним нормам, що має вирішальне значення в середовищі, яке характеризується суворими стандартами безпеки харчових продуктів. Зазначено, що впровадження мережевої структури управління допоможе подолати розрив між державним управлінням та організаційними потребами, що зрештою призведе до більш стійких практик сільськогосподарської безпеки.

Ключові слова: безпека, системи управління, інтеграція, ризики, стратегія, персонал.

Nadon Ruslan, Acquirer, Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine, +38(063)027-19-93, nadonruslan@gmail.com, ORCID ID: 0009-0008-5188-3460

*Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine
Kharkiv, Tvaryynykyv Street, 1-A, Kharkiv, Kharkiv region, 61026 (Kulynichi)*

INTEGRATION OF ORGANIZATIONAL AND LEGAL SECURITY MANAGEMENT SYSTEMS INTO THE MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Abstract. *In the context of modern transformations in the agrarian sector of Ukraine, the importance of organizational and legal security as one of the key factors for the stable functioning of enterprises is growing. Threats of an economic, legal, organizational, and informational nature, the influence of foreign political instability, and the lack of effective mechanisms for legal protection create the need to integrate security systems into the strategic management of agricultural enterprises. It is noted that the management of dynamically developing agricultural enterprises fully understands the need to take extraordinary measures to control property and ensure the security of doing business. The study aims to form a comprehensive management model that will allow for timely and effective identification, prevent and minimize legal, organizational, and reputational risks, contribute to the stability of the functioning of enterprises, and increase their competitiveness. Ensuring organizational and legal security involves forming a management system capable of timely identifying and neutralizing risks that threaten the continuity of the production process, the preservation of assets, and compliance with legal norms. It is emphasized that integrating such systems into the overall management of the enterprise contributes to strengthening its competitiveness, reducing the costs of legal and administrative disputes, and improving interaction with government agencies, contractors, and employees. Integrating organizational and legal security management systems into agricultural enterprises provides numerous benefits that increase work efficiency and compliance with regulatory requirements. These systems offer a comprehensive structure that optimizes processes, ensuring that agrarian operations comply with national and international regulations. This is crucial in an environment characterized by strict food safety standards. It is noted that implementing a network management structure will help bridge the gap between government management and organizational needs, ultimately leading to more sustainable agricultural security practices.*

Keywords: security, management systems, integration, risks, strategy, personnel.

Постановка проблеми у загальному вигляді. На сучасний стан сільськогосподарських підприємств дедалі більше впливає інтеграція організаційно-правових систем управління безпекою, які необхідні для орієнтування в складних умовах сучасного ринку. Ця інтеграція сприяє не тільки ефективності роботи, але й покращує відповідність нормативним базам, які регулюють сільськогосподарську діяльність. Оскільки сільськогосподарський бізнес бореться з обмеженнями ресурсів і гострою потребою в стійкості, ефективні системи управління стають життєво важливими. Ці рамки допомагають у вирішенні галузевих проблем, зокрема у виробництві харчових продуктів і ланцюгах постачання, шляхом сприяння спільним зусиллям між різними зацікавленими сторонами, як це запропоновано в [1].

Крім того, поява інноваційних практик, таких як створення кластерів, підкреслює важливість синергії між державним управлінням і приватним підприємництвом, що гарантує, що сільськогосподарські підприємства можуть ефективно використовувати місцеві ресурси. Розуміння цієї динаміки має вирішальне значення для створення стійких систем управління сільським

господарством, які відповідають сучасним моделям управління, як зазначено в [2].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання інтеграції систем управління організаційно-правової безпеки в менеджмент аграрних підприємств досліджували численні науковці. Серед них: Ю. Лупенко, В. Месель-Веселяк, П. Саблук, М. Biernacka, Р. Midmore, М. Petric, Т. Kluvánková-Oravská, U. Grote, К. Kratena, М. Pisante та інші.

Продовження досліджень дозволить сформулювати сучасні, інтегровані та гнучкі системи управління, які забезпечать сталий розвиток аграрних підприємств в умовах динамічного зовнішнього середовища та зростаючої нормативно-правової відповідальності.

Мета статті обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних підходів до інтеграції систем управління організаційно-правовою безпекою в менеджмент аграрних підприємств, з урахуванням сучасних викликів та законодавчих змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Умови пандемії зокрема визначають специфіку функціонування підприємств сільськогосподарського сектора. Як основні проблеми можна назвати скорочення продажів, персоналу та виручки, зростання боргових зобов'язань перед банками; скорочення інвестицій. Обмеження дії транспортно-логістичних ланцюгів спричинило збої розподільчого сектора агропромислового комплексу, викликало труднощі у постачанні підприємств кормами, добривами, пестицидами.

У сфері сільськогосподарських підприємств ефективне управління безпекою є ключовим для захисту активів і забезпечення безперервності роботи. Сільськогосподарський сектор стикається з унікальною вразливістю, включаючи загрози стихійних лих, шкідників і потенційні порушення інформаційних систем, що вимагає надійної системи безпеки. Інтеграція систем управління організаційною та правовою безпекою не тільки зменшує ризики, але й посилює дотримання галузевих норм і стандартів. Розвиваючи культуру проактивної оцінки ризиків і стратегій реагування, підприємства можуть краще захистити свої

ресурси, зокрема врожай, обладнання та конфіденційні дані. Крім того, адаптація інноваційних моделей управління може покращити структури управління в сільськогосподарських підприємствах, сприяючи більш плавній взаємодії між державними органами влади та громадськими зацікавленими сторонами. Встановлення підходу до мережевого управління додатково сприяє стратегіям співпраці для підвищення стійкості безпеки, одночасно гарантуючи, що громадяни залишаються залученими до процесу прийняття рішень [3].

У 2020 році сільськогосподарські підприємства в Україні зіткнулися з кількома викликами, пов'язаними з безпекою, зокрема фінансовою безпекою, безпекою персоналу та операційними ризиками.

Фінансова безпека аграрного сектору України протягом 2010–2020 років оцінюється як нижча за помірну, із середньорічним зниженням на 0,87 відсоткових пунктів. Основними факторами, що впливають на фінансову стійкість, є промислова та економічна безпека (19,1 %) і кредитна безпека (18,8 %) [4]. Сільськогосподарські підприємства відчували труднощі з доступом до доступних кредитних і фінансових ресурсів, що вплинуло на їхню здатність інвестувати у виробництво та ефективно підтримувати свою діяльність.

Безпека персоналу є критичною проблемою для сільськогосподарських підприємств України. Проблеми включають забезпечення належного рівня персоналу, забезпечення безпечних умов праці та усунення ризиків, пов'язаних із сільською робочою силою.

У 2020 році українське сільське господарство перейшло від адміністративно-командної системи до ринкової економіки. Цей перехід виявив структурні недоліки, такі як домінування великих корпоративних підприємств, зосереджених на експорті сировини.

Аграрні підприємства зіткнулися з перебоями в логістичних ланцюгах, дефіцитом палива, добрив, пестицидів, проблемами, пов'язаними із забрудненням землі хімічними елементами та механічними пошкодженнями.

Незважаючи на труднощі, Україна залишається значним гравцем в органічному сільському господарстві. У 2020 році органічне виробництво займало

422,3 тис. га (1 % від загальної кількості сільськогосподарських угідь), сертифіковано 528 операторів з органічного виробництва [4]. Експортоорієнтована діяльність продовжує відігравати важливу роль у роботі галузі.

Загалом, незважаючи на те, що сільськогосподарські підприємства в Україні продемонстрували стійкість, їхня безпека та операційна стабільність знаходиться під загрозою через системні фінансові проблеми, кадрові ризики та логістичні збої.

Як показує практика, керівництво найбільш успішних аграрних підприємств, що динамічно розвиваються, цілком розуміє необхідність вживання спеціальних заходів, спрямованих на контроль майна та забезпечення безпеки ведення бізнесу.

У контексті управління сільськогосподарськими підприємствами інтеграція систем управління безпекою організації (СУБП) має першочергове значення для забезпечення як оперативної ефективності, так і дотримання правових стандартів. OSMS призначені для захисту активів організації, включаючи інформацію, персонал і фізичні ресурси, за допомогою системного підходу до управління ризиками безпеки. Прийнявши комплексну СУОП, сільськогосподарські підприємства можуть підвищити свою стійкість до загроз, тим самим захищаючи свої ланцюжки поставок і зберігаючи довіру споживачів. Значимість такої інтеграції підкреслюється необхідністю вирішення продовольчої проблеми, яка тісно пов'язана з агропромисловим комплексом і передбачає складну взаємодію різних секторів, які беруть участь у виробництві та розподілі харчових продуктів [1, 5]. Крім того, у міру розвитку сучасних моделей управління узгодження з такими рамками, як «належне управління», може дати розуміння розробки надійних протоколів безпеки, які використовують технології для ефективного зв'язку та управління в сільськогосподарських системах.

Інтеграція систем управління правовою безпекою (LSMS) на сільськогосподарських підприємствах відіграє вирішальну роль у зниженні ризиків, пов'язаних із дотриманням законодавства та операційною вразливістю.

Систематично узгоджуючи законодавчу базу з організаційними протоколами безпеки, сільськогосподарські підприємства можуть підвищити свою стійкість до регуляторних викликів і порушень безпеки. Впровадження LSMS зосереджується на створенні культури правової обізнаності серед працівників, гарантуючи, що вони розуміють свої обов'язки згідно з різними законами, зокрема тими, що впливають на безпеку харчових продуктів та екологічні норми. Крім того, як підкреслюється в поточних дослідженнях, роль інтегрованих систем у створенні ефективних структур управління сприяє вдосконаленню процесів прийняття рішень, особливо в умовах обмежених ресурсів, де динаміка торгівлі постійно змінюється [7, 8]. Ця законодавча база, за умови ефективного управління, може сприяти інноваціям та конкурентоспроможності в кластерах сільськогосподарських виробників, що зрештою призведе до підвищення продуктивності та стійкості в секторі.

Нормативно-правова база та вимоги відповідності відіграють ключову роль у формуванні операційної ситуації сільськогосподарських підприємств. Оскільки ці суб'єкти орієнтуються у складних ситуаціях як на місцевому, так і на міжнародному ринках, встановлення суворих стандартів безпеки харчових продуктів часто служить подвійним цілям; хоча вони можуть сприйматися як бар'єри для торгівлі, вони також створюють можливості для конкурентного позиціонування, особливо для країн, що розвиваються. Сільськогосподарські підприємства повинні інтегрувати ці регуляторні міркування у свою практику управління, забезпечуючи відповідність і одночасно оптимізуючи операційну ефективність.

Організаційно-правова безпека аграрного підприємства – це комплекс заходів, спрямованих на захист законних прав та інтересів підприємства, його майна, інформації та ділової репутації від протиправних посягань, загроз та ризиків, що виникають у правовій та організаційній сферах його діяльності.

Таблиця 1 – Етапи впровадження інтегрованої системи управління безпекою в аграрному підприємстві

Етап	Зміст етапу	Очікувані результати
Діагностика	Аналіз наявних ризиків і слабких місць	SWOT-аналіз безпеки
Проектування	Розробка системи контролю, процедур і регламентів	Внутрішні нормативні документи
Впровадження	Реалізація системи у структурі підприємства	Інтеграція у менеджмент
Моніторинг	Регулярний контроль та оцінка результативності	Попередження інцидентів
Аудит і оновлення	Перевірка на відповідність законодавству, коригування	Актуальність системи безпеки

До ключових аспектів організаційно-правової безпеки аграрного підприємства можна віднести:

1. Правовий захист:

- дотримання законодавства – постійний моніторинг та виконання вимог земельного, податкового, трудового, екологічного та іншого законодавства, що регулює аграрну діяльність;
- договірна робота – юридично грамотне складання, аналіз та супровід усіх видів договорів (купівлі-продажу, оренди, постачання, переробки тощо) для мінімізації ризиків невиконання зобов'язань або виникнення спорів;
- захист прав власності – оформлення та захист прав на земельні ділянки, будівлі, споруди, техніку, обладнання, врожай та інші активи підприємства;
- представництво в судах та інших органах – кваліфікований юридичний захист у разі виникнення спорів з контрагентами, державними органами або іншими особами;
- корпоративне управління – чітке визначення прав та обов'язків власників, керівництва та працівників, розробка внутрішніх документів (статут, положення, інструкції), що забезпечують законність прийняття рішень та прозорість діяльності;
- інтелектуальна власність – захист прав на сорти рослин, породи тварин, торгові марки, технології та інші об'єкти інтелектуальної власності.

2. Організаційний захист:

- кадрова безпека – перевірка потенційних працівників, оформлення трудових відносин відповідно до законодавства, запобігання розголошенню комерційної таємниці та іншим зловживанням з боку персоналу;
- інформаційна безпека – захист комерційної таємниці, персональних даних, технологічної та іншої важливої інформації від несанкціонованого доступу, використання, розголошення або знищення;
- контроль за діяльністю – внутрішній аудит, системи контролю за фінансово-господарською діяльністю, облік та звітність для виявлення та запобігання порушенням;
- взаємодія з контролюючими органами – підготовка до перевірок, оскарження неправомірних дій контролюючих органів;
- безпека майна – організація фізичної охорони об'єктів підприємства, впровадження систем відеоспостереження, контролю доступу тощо для запобігання крадіжкам, пошкодженням та іншим протиправним діям;
- управління ризиками – ідентифікація, оцінка та розробка заходів щодо мінімізації правових та організаційних ризиків.

Таблиця 2 – Компоненти інтегрованої системи організаційно-правової безпеки

Компонент системи	Завдання	Відповідальні підрозділи
Юридичний супровід	Захист прав власності, договорів, реєстрація активів	Юридичний відділ
Кадрова безпека	Контроль правомірності трудових відносин	Відділ кадрів, HR-служба
Інформаційна безпека	Захист даних, електронних реєстрів	ІТ-відділ
Економічна безпека	Виявлення фінансових шахрайств, перевірка контрагентів	Фінансовий відділ, служба безпеки
Комплаєнс (compliance)	Контроль дотримання норм законодавства	Внутрішній аудит

Організаційно-правова безпека має вирішальне значення для аграрного підприємства з кількох ключових причин:

- захист інвестицій – допомагає зберегти вкладені кошти та майно підприємства;

- стабільність діяльності – забезпечує безперебійну роботу підприємства, запобігаючи юридичним проблемам та організаційним збоям;
- зниження витрат – допомагає уникнути штрафів, судових витрат та інших фінансових втрат, пов'язаних з порушеннями законодавства або протиправними діями;
- підвищення ділової репутації – сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства як надійного та відповідального партнера;
- залучення інвестицій та кредитів – наявність ефективної системи безпеки підвищує довіру інвесторів та кредиторів;
- конкурентоздатність – дозволяє підприємству зосередитися на основній діяльності та ефективно конкурувати на ринку.

У сфері сільськогосподарських підприємств ефективна організаційна безпека залежить від кількох ключових компонентів, які включають оцінку ризиків, навчання працівників та інтеграцію передових технологій. Ретельна оцінка ризиків визначає вразливі місця, характерні для сільськогосподарських операцій, охоплюючи все: від фізичних активів до систем керування даними. Після цього всебічне навчання співробітників сприяє формуванню культури обізнаності про безпеку, надаючи можливість розпізнавати та зменшувати ризики в режимі реального часу.

Таблиця 3 – Основні загрози організаційно-правовій безпеці аграрних підприємств

Тип загрози	Характеристика	Приклад / джерело
Земельні правові ризики	Невизначеність у праві власності після відкриття ринку землі	Оскарження договорів оренди
Рейдерські атаки	Незаконне захоплення активів через маніпуляції з реєстрами	Реєстраційні махінації
Трудові спори	Порушення прав працівників в умовах пандемії	Відсутність контрактів на дистанційну роботу
Податкові ризики	Помилки у податковій звітності через зміни в законодавстві	Ризик штрафів через неправильне ведення бухгалтерії
Кіберзагрози	Несанкціонований доступ до електронної документації	Злам електронного земельного кадастру

Еволюція моделей управління підкреслює важливість відносин співпраці між державою та громадянським суспільством, сприяючи більш динамічному підходу до управління безпекою. Впровадження мережевої структури управління може подолати розрив між державним управлінням та організаційними потребами, що зрештою призведе до більш стійких практик сільськогосподарської безпеки. Інтегруючи ці стратегії, сільськогосподарські підприємства можуть пом'якшити загрози та забезпечити стабільну діяльність.

Підсумовуючи, інтеграція систем управління організаційною та правовою безпекою в управління сільськогосподарськими підприємствами має важливе значення для сприяння стійкості та ефективності в цьому важливому секторі. Упорядкувавши ці системи, сільськогосподарські підприємства можуть долати складні сучасні виклики, такі як обмеження ресурсів і вимоги ринку, одночасно збільшуючи свою конкурентну перевагу. Інтеграція сприяє більшій співпраці та координації між різними зацікавленими сторонами, що є життєво важливим для вирішення галузевих питань та покращення продовольчої безпеки, як підкреслюється в сучасних аналізах агропромислових систем. Крім того, впровадження ефективних моделей управління, таких як ті, що ґрунтуються на принципах нового державного менеджменту та належного урядування, гарантує, що сільськогосподарські підприємства залишатимуться адаптивними та чуйними до внутрішнього та глобального контексту. Зрештою, такий комплексний підхід не тільки сприяє стійкості, але й сприяє загальній життєздатності та продуктивності сільськогосподарських підприємств.

Крім того, формування спільних кластерів, як підкреслювалося в попередніх дослідженнях, дозволить зацікавленим сторонам ділитися ресурсами та передовим досвідом, сприяючи інноваціям і конкурентоспроможності в місцевих сільськогосподарських секторах. Ця спільна структура підкріплює уявлення про те, що правова та організаційна інтеграція є не просто необхідністю відповідності, а стратегічною перевагою в сучасному складному сільськогосподарському середовищі.

Висновки. Впровадження комплексної системи організаційно-правової безпеки є запорукою успішного та сталого розвитку аграрного підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. Це не просто формальність, а необхідна інвестиція в майбутнє бізнесу.

Інтеграція систем управління організаційно-правовою безпекою в сільськогосподарські підприємства дає численні переваги, які підвищують як ефективність роботи, так і дотримання нормативних вимог. Ці системи забезпечують всебічну структуру, яка оптимізує процеси, гарантуючи, що сільськогосподарські операції відповідають національним і міжнародним нормам, що має вирішальне значення в середовищі, яке характеризується суворими стандартами безпеки харчових продуктів. Крім того, інтеграція сприяє покращенню управління ризиками шляхом виявлення потенційних правових вразливостей, пов'язаних із сільськогосподарською практикою. Такий проактивний підхід не тільки зменшує ризики, але й покращує корпоративну репутацію, що особливо корисно на ринках, орієнтованих на споживачів, де прозорість має першорядне значення.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Aymel P., Gayanova V. M., Karkh D. A. Priority Directions of the Regional Food Complex Effectiveness Increase. 'Ural Federal University, 2015. Retrieved from https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/47776/1/r-economy_2015_v1_2_14.pdf
2. Britchenko I., Danshina Y. Adaptation of domestic state governance to international governance models, 2017. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/322492655.pdf>
3. Britchenko I., Danshina Y. Net structure of subject-to-subject relations in the management of the system of administrative services provision, 2017. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/322492656.pdf>
4. Державна служба статистики України. (n.d.). Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/>
5. Лупенко Ю. О., Месель-Веселяк В. Я. *Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки України*. ННЦ "Інститут аграрної економіки", 2019.
6. Саблук П. Т., Лупенко Ю. О., Шпичак О. М. та ін. *Аграрна політика України: сучасний стан та перспективи розвитку*. ННЦ "ІАЕ", 2018.
7. Семенда О. Р. Правові основи забезпечення організаційної безпеки сільськогосподарських підприємств. *Юридичний вісник України*. № 9, 2019.
8. Сторожук О. Г. *Правове забезпечення аграрної політики України*. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2015.

REFERENCES:

1. Aymel P., Gayanova V. M., Karkh D. A. Priority Directions of the Regional Food Complex Effectiveness Increase. Ural Federal University, 2015. URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/47776/1/r-economy_2015_v1_2_14.pdf
2. Britchenko I., Danshina Y. Adaptation of domestic state governance to international governance models, 2017. URL: <https://core.ac.uk/download/322492655.pdf>
3. Britchenko I., Danshina Y. Net structure of subject-to-subject relations in the management of the system of administrative services provision, 2017. URL: <https://core.ac.uk/download/322492656.pdf>
4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
5. Lupenko Yu. O., Mesel-Veseliak V. Ya. Stratehichni napriamy rozvytku ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy [*Strategic directions of development of the agricultural sector of 1 Ukraine's economy*]. NNTs "Instytut ahrarnoi ekonomiky", 2019.
6. Sabluk P. T., Lupenko Yu. O., Shpychak O. M. et al. Ahrarna polityka Ukrainy: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [Agricultural policy of Ukraine: current state and development prospects]. NNTs "IAE", 2018.
7. Semenda O. R. Pravovi osnovy zabezpechennia orhanizatsiinoi bezpeky silskohospodarskykh pidpriemstv [Legal bases for ensuring organizational security of agricultural enterprises]. *Yurydychnyi visnyk Ukrainy*. № 9, 2019.
8. Storozhuk O. H. Pravove zabezpechennia ahrarnoi polityky Ukrainy [Legal support of agricultural policy of Ukraine]. LNU imeni Ivana Franka, 2015.

Надійшла до редакції 19.08.2021.