

НАДЬОН Руслан Анатолійович, науковий співробітник відділу економіки, менеджменту та трансферу інновацій у тваринництві Інституту тваринництва НААН, <https://orcid.org/0009-0008-5188-3460>

## ІНТЕГРАЦІЯ КОМПЛАЄНС-КОНТРОЛЮ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Надьон Р. А. *Інтеграція комплаєнс-контролю в систему управління аграрними підприємствами.*

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору, який характеризується високим рівнем зовнішніх і внутрішніх ризиків, інтеграція ефективних механізмів управління, зокрема комплаєнс-контролю, набуває особливого значення. Стаття присвячена дослідженню можливостей і практичних аспектів запровадження комплаєнс-контролю в систему стратегічного та операційного управління аграрними підприємствами. Розкрито сутність комплаєнсу як складової інституційного середовища, спрямованої на виявлення, запобігання та мінімізацію правових, репутаційних і операційних ризиків, які можуть негативно впливати на діяльність суб'єктів господарювання аграрної сфери. У ході дослідження систематизовано підходи до комплаєнс-контролю в агробізнесі, визначено ключові виклики його інтеграції в українських реаліях, зокрема низький рівень нормативної зрілості, недостатність кадрового потенціалу та обмеженість цифрових інструментів для автоматизації контролю. Особлива увага приділяється зростанню ролі комплаєнс-підходів в умовах посилення вимог з боку державних регуляторів, інвесторів і громадянського суспільства. Наголошено на важливості адаптації існуючих практик до галузевих особливостей аграрного сектору, що дозволить забезпечити прозорість управлінських процесів, підвищити ефективність внутрішнього контролю та зменшити ймовірність виникнення кризових ситуацій. Зроблено висновок про необхідність активізації наукових і прикладних досліджень у сфері комплаєнсу в аграрному секторі України з метою створення ефективних інструментів управлінської відповідальності та забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств. Комплаєнс у аграрній галузі спрямований на дотримання законодавства, управління ризиками, запобігання корупції, шахрайству та іншим порушенням, а також на підтримку довіри партнерів і інвесторів як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях. Визначено інтеграція комплаєнс-контролю в систему управління аграрними підприємствами створює комплексну систему внутрішнього контролю і звітності, яка забезпечує відкритість, підзвітність і відповідність законодавчим та етичним нормам, що суттєво підвищує прозорість діяльності підприємств.

**Ключові слова:** контролінг, управління, ризик, порушення, безпека.

### Постановка проблеми у загальному вигляді.

Контролінг та комплаєнс операційної діяльності є важливими елементами системи управління організації різного профілю. Контролінг постачає всередині організації достовірну інформацію, аналізує всі основні та допоміжні бізнес – процеси, матеріальні та фінансові потоки, здійснює моніторинг стану, розкриває проблеми та готує проекти управлінських рішень щодо їх ліквідації. Комплаєнс за фактом пов'язана, але контрольна операційна діяльність, яка здійснює законність тих чи інших матеріальних та фінансових потоків, що здійснюються організацією у зовнішньому середовищі та оцінку ризиків. Саме тому проблема формування та розвитку єдиної підсистеми контролінгу та комплаєнсу в системі управління організації є однією з важливих.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В літературі є кілька підходів до визначення поняття «контролінг». Серед авторів та дослідників, які розглядали та вивчали контролінг, можна назвати таких вчених, як П. Хорват, Х.-Ю. Кюппер, І. Вебер, Д. Шнайдер, Д. Хан, Е. Майер, Р. Манн та інші [1-6].

Аналіз термінології комплаєнсу розкриває його походження від англійського слова «compliance», яке має на увазі дію відповідно до певних вимог чи вказівок. Американські дослідники, такі як Дж. Бербі Дж. Мей та Р.К. Патерсон, трактують комплаєнс як виконання економічними суб'єктами вимог, встановлених законодавчими органами. Їхня інтерпретація акцентує увагу на важливості правової відповідності в діяльності компанії.

Аналіз сучасних наукових джерел засвідчує ключову роль комплаєнсу як одного з базових інструментів корпоративного управління, що забезпечує зниження ризиків і підвищення стійкості функціонування бізнес-структур. В умовах посилення регуляторного тиску та зростання суспільних очікувань актуальність комплаєнс-контролю як засобу запобігання економічним і соціальним ризикам значно зростає. Водночас, недостатньо вивченими залишаються аспекти формування антикризових комплаєнс-механізмів, а також адаптація міжнародних практик до специфіки українського середовища, що зумовлює необхідність подальшого теоретико-методологічних досліджень у даній сфері.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті обґрунтувати доцільність та розробити підходи до інтеграції комплаєнс-контролю в систему управління аграрними підприємствами з метою забезпечення їх економічної безпеки, підвищення рівня прозорості управлінських процесів і адаптації до зростаючих вимог регуляторного середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах ведення бізнесу організація ефективних

внутрішньокорпоративних комплаєнс-систем (система комплаєнс-контролю) може стати дієвим інструментом формування принципово нового етичного середовища в різних галузях народного господарства країни, мінімізувати управлінські ризики та в цілому дозволить змінити вигляд бізнес-середовища.

Переваги створення навіть окремих контролінгових елементів є очевидними. Адже це дозволяє ефективно збудувати систему заходів, спрямованих на боротьбу з порушеннями законодавчих норм, ігноруванням внутрішніх регламентів, етичних положень у бізнесі як керівництву, так і співробітникам. Впровадження такого роду корпоративних комплаєнс-систем в умовах дефіциту бюджетних коштів може стати вагомим фактором у зростанні привабливості підприємства.

Термін «комплаєнс» прийшов у вітчизняний менеджмент з західних країн і означає дотримання норм, правил, законів та стандартів. Комплаєнс – це такий підхід до побудови системи внутрішнього контролю, основною функцією якого є забезпечення відповідності діяльності стандартам та нормам, і як наслідок – захист ділової репутації підприємства. Під поняттям «комплаєнс-контроль» мається на увазі комплекс ініціатив та заходів, який спрямований на попередження дій співробітників і менеджерів підприємства, які суперечать нормативно-правовому полю, щоб забезпечити дотримання прийнятих законів з боку регуляторів ринку.

Комплаєнс-контроль дозволяє здійснювати систематичний контроль на постійній основі за подіями, які можуть спричинити порушення вимог, законодавства, встановлених зобов'язань та положень [7].

Області дії комплаєнсу:

- протидія «відмиванню» коштів;
- валютний контроль;
- ведення та подання фінансової звітності;
- митне, трудове, податкове, банківське законодавство і так далі.

Принципами діяльності комплаєнсу виступають такі:

- безумовне дотримання положень законодавства, внутрішніх документів та локальних нормативних актів з найважливішої потрійною перевіркою їх правильності;
- розробка та здійснення системи заходів, орієнтованих на мінімізацію комплаєнс-ризиків;
- довгострокове та завчасне вибудовування ділових відносин з партнерами, чий цінності перегукуються з цінностями організації та з перевіреною довірою;
- своєчасне виявлення та оперативне врегулювання конфліктів інтересів;
- здійснення постійного контролю над станом системи комплаєнсу та інші принципи, розробка яких проводиться на локальному рівні.

Комплаєнс-контроль – це система управлінських процедур і заходів, спрямованих на запобігання порушенням законодавства, етичних стандартів та внутрішніх політик підприємства. В аграрному секторі, де часто фігурують земельні, екологічні та фінансові ризики, така система має ключове значення. Як показано в таблиці 1, ефективне впровадження комплаєнсу включає кілька напрямів: правовий, етичний, антикорупційний, фінансовий та внутрішній контроль. Кожен з них виконує свою функцію у забезпеченні прозорості, відповідальної та результативної діяльності агропідприємства.

Таблиця 1

**Основні складові системи комплаєнс-контролю в аграрному підприємстві**

№	Складові системи	Зміст/Функції
1	Правовий комплаєнс	Контроль за дотриманням законодавства (земельного, податкового, екологічного)
2	Етичний комплаєнс	Дотримання корпоративної етики, недопущення конфлікту інтересів
3	Антикорупційний комплаєнс	Виявлення та запобігання корупційним ризикам у господарській діяльності
4	Фінансовий комплаєнс	Контроль за фінансовими ризиками, запобігання махінаціям
5	Внутрішній контроль	Встановлення процедур і політик для внутрішньої перевірки діяльності

Джерело: сформовано на основі [8].

Управління комплаєнс-контролем у сільськогосподарській організації включає управлінський процес, де впроваджуються інструменти щодо забезпечення дотримання прийнятих правил та нормативів. Серед них розрізняють внутрішні стандарти та документи, прийняті при реєстрації підприємства, а також зовнішні нормативно-правові вимоги та закони.

Комплаєнс-контроль організації можна розглядати з двох сторін:

1. ґрунтується на систематичному, попередньому моніторингу подій, які можуть призвести до недотримання суб'єктом встановлених вимог.

2. спрямований на забезпечення економічної безпеки, іміджу та сталого розвитку.

Комплаєнс-контроль стає невід'ємною частиною системи мінімізації ризиків будь-якого сучасного підприємства, особливо в умовах посилення цифрового впливу як на внутрішні процеси компанії, так і на особливості взаємодії із зовнішнім середовищем [9]. Комплаєнс контроль є експертно-аналітичним інструментом керівництва організації.

Аграрний бізнес є однією з найбільш регульованих сфер, де зосереджено значні ризики юридичного, фінансового й етичного характеру. Організація внутрішнього контролю сільськогосподарської компанії в системі управління комплаєнс-контролю забезпечує надійність облікової політики, достовірність фінансової звітності та протидію різним внутрішньокорпоративним формам шахрайства. При цьому внутрішній контроль здійснює управління ризиками, знижуючи загрози для стійкості бізнес-діяльності.

Схильність сільського господарства до різних ризиків за їхнім виглядом, аж до інституційних, та можливих збитків призводить до того, що саме щоб комплаєнс-контроль у сільському господарстві був максимально ефективним, необхідно впровадження такого елемента управління комплаєнс-контролю як система ризик-менеджменту. Система управління ризиками в менеджменті сільськогосподарської організації спрямована на аналіз та визначення основних загроз з метою їх моніторингу та подальшого усунення. Мінімізація різних категорій ризиків, зокрема операційної діяльності, підвищує економічну ефективність агробізнесу. Забезпечується її фінансова стійкість перед новими викликами під час нестабільності довкілля.

Таблиця 2 ілюструє ключові зони, де порушення трапляються найчастіше: земельні відносини, закупівлі,

договори, екологічні зобов'язання та кадрова політика (недотримання вимог екологічного законодавства або незаконне використання орендованих земель). Впровадження відповідних комплаєнс-рішень у цих зонах дозволяє мінімізувати ризики та уникнути санкцій.

Система внутрішнього контролю є комплексом організаційних структур, методів і процедур, які керівництво підприємства впроваджує для забезпечення упорядкованого та ефективного ведення господарської діяльності. Найважливіші складові даної системи включають дотримання правових вимог, точність та повноту бухгалтерської документації, своєчасну підготовку достовірної звітності, запобігання помилкам та спотворенням, виконання наказів та розпоряджень керівництва, а також забезпечення безпеки майна організації. Ці елементи формують фундамент для сталого та відповідального управління, сприяючи зміцненню довіри з боку партнерів та клієнтів.

Таблиця 2

**Зони ризику в аграрних підприємствах, що потребують комплаєнс-контролю**

№	Зона ризику	Можливі порушення	Комплаєнс-рішення
1	Земельні відносини	Незаконне використання землі, подвійна оренда	Моніторинг правового статусу земельних ділянок
2	Закупівлі та тендери	Конфлікт інтересів, непрозорі угоди	Запровадження тендерних процедур та політик прозорості
3	Договірна діяльність	Недотримання договірних зобов'язань	Юридичний аудит контрактів
4	Екологічні вимоги	Викиди, несанкціоноване зберігання відходів	Перевірка відповідності законодавству про довкілля

Джерело: сформовано на основі [10,12].

Незважаючи на схожість цілей і завдань, комплаєнс та внутрішній контроль мають свої унікальні особливості, що дозволяє припустити можливість розглядати комплаєнс як різновид внутрішнього контролю. Така позиція буде актуальною доти, доки законодавство не запропонує чіткого визначення комплаєнсу. Аналіз різноманітних трактувань даного поняття дозволяє виділити унікальні риси комплаєнс-контролю[11].

По-перше, комплаєнс виступає інструментом організації системи внутрішнього контролю в підприємствах різних форм власності.

По-друге, він функціонує як самостійний напрямок усередині цієї системи.

По-третє, комплаєнс-контроль використовується для виявлення правопорушень з метою забезпечення економічної та фінансової безпеки компанії.

Інтеграція комплаєнс-контролю в систему управління аграрними підприємствами є критично важливим елементом для забезпечення їхньої стабільності, репутації та довгострокового успіху. Комплаєнс-контроль, у широкому розумінні, охоплює процеси і процедури, спрямовані на забезпечення відповідності діяльності підприємства чинному законодавству, нормативним актам, галузевим стандартам, а також внутрішнім політикам і процедурам. В аграрному секторі, який характеризується високим рівнем регулювання, особливо важливим є дотримання вимог у сферах земельного законодавства, охорони навколишнього середовища, безпеки харчових продуктів, трудового права та податкового законодавства - недотримання вимог щодо використання пестицидів та агрохімікатів може призвести не тільки до штрафних санкцій з боку контролюючих органів (Держпродспоживслужби, Державної екологічної інспекції), але й до забруднення ґрунтів, водних ресурсів та негативного впливу на здоров'я населення, що в свою чергу, може спричинити судові позови та значні репутаційні втрати. Аналогічно, порушення трудового законодавства, такі як несвоєчасна виплата заробітної плати або недотримання правил

охорони праці, можуть призвести до трудових спорів, перевірок з боку Державної служби України з питань праці та накладення штрафів.

Інтеграція комплаєнс-контролю в систему управління аграрним підприємством передбачає кілька ключових етапів[12,13]:

1. Ідентифікація комплаєнс-ризиків: Цей етап включає в себе аналіз діяльності підприємства з метою виявлення потенційних зон ризику, пов'язаних з недотриманням законодавчих та нормативних вимог. Наприклад, для аграрного підприємства, що займається вирощуванням зернових культур, комплаєнс-ризиків можуть включати порушення правил зберігання та транспортування зерна, недотримання вимог щодо використання генетично модифікованих організмів (ГМО), або неправильне оформлення земельних ділянок.

2. Розробка та впровадження комплаєнс-політик та процедур: На основі ідентифікованих ризиків розробляються внутрішні політики та процедури, які визначають порядок дій працівників підприємства у різних ситуаціях з метою забезпечення відповідності вимогам законодавства. Наприклад, може бути розроблена політика щодо використання пестицидів, яка чітко визначає види пестицидів, які дозволено використовувати, порядок їх застосування, вимоги до зберігання та утилізації, а також відповідальність працівників за порушення цих вимог.

3. Навчання та підвищення обізнаності працівників: Важливим елементом комплаєнс-контролю є навчання працівників підприємства щодо вимог законодавства та внутрішніх політик і процедур. Це може включати проведення тренінгів, семінарів, інструктажів, а також розповсюдження інформаційних матеріалів. Наприклад, для працівників, які займаються обробкою землі, необхідно проводити навчання з питань охорони праці, безпечного використання сільськогосподарської техніки та правил поводження з пестицидами.

4. Моніторинг та контроль: Для забезпечення ефективності комплаєнс-контролю необхідно здійснювати



Рис. 1. Переваги впровадження комплаєнс-контролю в аграрному менеджменті. Джерело: сформовано на основі [12, 14].

Перевага комплаєнсу полягає не лише у можливості здійснення контролю над фінансовими потоками, але й у можливості генерувати для компанії додаткові доходи за рахунок збільшення її інвестиційної привабливості, оскільки застосування комплаєнс-контролю забезпечує відсутність (або мінімізацію) ризиків репутаційного та юридичного характеру. Це забезпечує досягнення бізнесом комплаєнс-відповідності та сприяє підвищенню економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Усі перелічені аспекти мають велике значення з погляду інвесторів, яких наявність у компанії ефективної системи комплаєнс-контролю може стати вирішальним фактором для здійснення капіталовкладень.

Ключовим фактором успішної інтеграції комплаєнс-контролю є підтримка з боку керівництва ("tone from the top"), що сприяє формуванню стабільної комплаєнс-культури в усіх підрозділах підприємства. Це включає погодження комплаєнс-документів, просування ідей комплаєнсу серед співробітників та створення комфортних умов для співпраці з контрагентами.

Ефективна система комплаєнс-контролю є невід'ємним елементом успішного функціонування сучасної організації. Вона забезпечує дотримання законодавства, нормативних актів та внутрішніх правил, мінімізує ризики виникнення правових та

постійний моніторинг та контроль за дотриманням вимог законодавства та внутрішніх політик і процедур. Це може включати проведення внутрішніх аудитів, перевірок, а також аналіз даних та звітів. Наприклад, можна проводити регулярні перевірки складських приміщень на предмет дотримання правил зберігання зерна, а також аналізувати дані про використання пестицидів з метою виявлення можливих порушень.

5. Реагування на порушення: У разі виявлення порушень необхідно вживати відповідних заходів для їх усунення та запобігання їх повторенню в майбутньому. Це може включати проведення внутрішніх розслідувань, застосування дисциплінарних стягнень до винних осіб, а також внесення змін до внутрішніх політик і процедур.

Інтеграція комплаєнс-контролю в систему управління аграрним підприємством не є одноразовим заходом, а вимагає постійної уваги та вдосконалення. Регулярний перегляд та оновлення комплаєнс-політик та процедур, а також навчання працівників, дозволять підприємству ефективно реагувати на зміни в законодавстві та нормативних актах, а також мінімізувати ризики, пов'язані з недотриманням вимог. Впровадження ефективної системи комплаєнс-контролю сприяє підвищенню довіри з боку інвесторів, кредиторів, споживачів та інших зацікавлених сторін, а також забезпечує стабільний та сталий розвиток аграрного підприємства.

Впровадження комплаєнс-підходів приносить підприємству комплексні переваги. Як зазначено на рис 1, серед ключових вигод – зменшення юридичних та фінансових ризиків, підвищення ділової репутації, зростання довіри інвесторів та партнерів. Крім того, системний контроль внутрішніх процесів дозволяє уникнути корупційних і кадрових скандалів, забезпечити стабільний розвиток та підготувати підприємство до сертифікації міжнародного рівня (наприклад, за стандартами ISO чи HACCP). У довгостроковій перспективі комплаєнс сприяє сталому розвитку аграрного бізнесу.

репутаційних проблем, а також сприяє формуванню сталого та прозорого бізнесу. Важливо відзначити, що система комплаєнс-контролю не є статичною, а повинна постійно вдосконалюватися відповідно до мінливих зовнішніх і внутрішніх чинників.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Комплаєнс-контроль відіграє ключову роль у сучасному управлінні організаціями, забезпечуючи не тільки виявлення прямої фінансової шкоди, але й виявлення множини інших несприятливих наслідків, які можуть ускладнити розвиток і стійкість підприємства. Серед таких наслідків виділяються правові, банківські, кредитні, репутаційні та інші ризики. У зв'язку з цим розробка заходів щодо впровадження комплаєнс-контролю потребує ретельного аналізу викликів та загроз, що формують основу комплаєнс-ризиків, які мають значний вплив на стан компанії. Оцінка, виявлення та запобігання ризикам стають найважливішими регулюючими інструментами управління діяльністю економічного суб'єкта. В зв'язку з чим виникає необхідність активізації подальших наукових і прикладних досліджень у сфері комплаєнсу в аграрному секторі України з метою створення ефективних інструментів управлінської відповідальності та забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств.

## Література.

1. *Hahn D.* Planung und Kontrolle – Planungs- und Kontrollsysteme – Planungs- und Kontrollrecht. Wertorientierte Controllingkonzepte; Springer: Wiesbaden, Germany, 1994.
2. *Horvath P.* What is “German controlling”. *Cost Manag.* 2009, No. 23, pp. 16–19.
3. *Kupper H.-U.* Controlling: Konzeption, aufgaben und instrumente. Stuttgart, 1995.
4. *Major A.* System Controllingu w Przewodnistwie (Wyd. Naukowe; Semper: Warszawa, Poland, 1998).
5. *Schneider D.* Kontrolle, Controlling und Unternehmensführung. Wiesbaden, 1992. 375 s.
6. *Weber J.* The development of controller tasks: Explaining the nature of controllership and its changes. *J. Manag. Control.* 2011, No. 22, pp. 25–46.
7. *Банніков П. О., Соба О. В.* Комплаєнс-контроль в управлінні економічними і соціальними ризиками підприємства. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2024. Вип 2 (49). DOI: <https://doi.org/10.17721/tpe.2024.49.3>.
8. *Бортнікова М. Г., Стасюк Н. Р., Малиновська Ю. Б.* Формування прикладного інструментарію комплаєнсу на вітчизняних підприємствах. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2023. № 1 (9). С. 11–17. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/45a4599d-6fec-4222-bdd1-f71a85213ec6/content>.
9. *Василишин С. І., Рагуліна І. І., Орлов В. В.* Комплаєнс-контроль як складова управління економічною безпекою та формування конкурентоспроможності підприємств. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2018. № 1. С.3-16.
10. *Карпушенко М. Ю., Карпушенко О. О.* Теоретико-методологічні аспекти формування системи комплаєнс- контролю. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2023. №1 (23). С. 132-142. DOI: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2023.23.132>.
11. *Ковальчук О. В., Моренченко К. Г., Бібік Д. В.* Сутність і характеристика комплаєнсу: визначення, функції, цілі, етичні основи, місце в організаційній структурі підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2023. № 1. С. 18–22. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.1.4>
12. Дайджест ділової доброчесності. Комплаєнс в агробізнесі. 2019. №12. UNIC. URL: [https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2020/01/unic-digest-12\\_ukr.pdf](https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2020/01/unic-digest-12_ukr.pdf).
13. *Можаровський М.* Комплаєнс суб'єкта господарювання: поняття, види та принципи. Часопис Київського університету права. 2021. № 2. С. 204–208. URL: <https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/view/752>.
14. Особливості комплаєнсу в аграрній галузі. URL: [https://biz.ligazakon.net/analytics/226047\\_osoblivost-komplainsu-v-agrarny-galuz](https://biz.ligazakon.net/analytics/226047_osoblivost-komplainsu-v-agrarny-galuz).
15. Українські компанії почали впроваджувати комплаєнс-контроль. Що це і навіщо? URL: <https://youcontrol.com.ua/articles/komplains-kontrol-shcho-tse-i-navishcho/>.

## References.

1. *Hahn, D.* (1994). *Planung und Kontrolle – Planungs- und Kontrollsysteme – Planungs- und Kontrollrecht*. Wertorientierte Controllingkonzepte; Springer: Wiesbaden, Germany.
2. *Horvath, P.* (2009). What is “German controlling”. *Cost Manag.*, no. 23, pp. 16–19.
3. *Kupper, H.-U.* (1995). *Controlling: Konzeption, aufgaben und instrumente*. Stuttgart.
4. *Major, A.* (1998). *System Controllingu w Przewodnistwie* (Wyd. Naukowe). Semper: Warszawa, Poland.
5. *Schneider, D.* (1992). *Kontrolle, Controlling und Unternehmensführung*. Wiesbaden.
6. *Weber, J.* (2011). The development of controller tasks: Explaining the nature of controllership and its changes. *J. Manag. Control.*, no. 22, pp. 25–46.
7. *Банніков, П. О., & Соба, О. В.* (2024). Komplains-kontrol v upravlinni ekonomichnymy i sotsialnymy ryzykamy pidpriemstva [Compliance control in managing economic and social risks of the enterprise]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky*, vol. 2, no. 49. doi:10.17721/tpe.2024.49.3.
8. *Bortnikova, M. H., Stasiuk, N. R., & Malynovska, Yu. B.* (2023). Formuvannya prykladnoho instrumentarii komplainsu na vitchyzniakh pidpriemstvakh [Formation of applied compliance tools at domestic enterprises]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, no. 1 (9), pp. 11–17. Available at: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/45a4599d-6fec-4222-bdd1-f71a85213ec6/content>.
9. *Vasilishyn, S. I., Rahulina, I. I., & Orlov, V. V.* (2018). Komplains-kontrol yak skladova upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu ta formuvannya konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Compliance control as a component of economic security management and formation of enterprise competitiveness]. *Visnyk KhNAU. Seriya: Ekonomichni nauky*, no. 1, pp. 3–16.
10. *Karpushenko, M. Yu., & Karpushenko, O. O.* (2023). Teoretyko-metodolohichni aspekty formuvannya systemy komplains-kontroliu [Theoretical and methodological aspects of forming the compliance control system]. *Suchasnyi stan naukovykh doslidzhen ta tekhnolohii v promyslovosti*, no. 1 (23), pp. 132–142. doi:10.30837/ITSSI.2023.23.132.
11. *Kovalchuk, O. V., Morenchenko, K. H., & Bibik, D. V.* (2023). Sutnist i kharakterystyka komplainsu: vyznachennia, funksi, tsili, etychni osnovy, mistse v orhanizatsiinii strukturi pidpriemstva [The essence and characteristics of compliance: Definition, functions, goals, ethical foundations, and place in the organizational structure of the enterprise]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 1, pp. 18–22. doi:10.37634/efp.2023.1.4
12. UNIC. (2019). *Daidzhest dilovoi dobrochesnosti. Komplains v ahrobiznesi* [Business integrity digest. Compliance in agribusiness] (No. 12). Available at: [https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2020/01/unic-digest-12\\_ukr.pdf](https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2020/01/unic-digest-12_ukr.pdf).
13. *Mozharovskiy, M.* (2021). Komplains subiekta hospodariuvannia: poniattia, vydy ta pryntsyipy [Compliance of an economic entity: Concept, types and principles]. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava*, no. 2, pp. 204–208. Available at: <https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/view/752>.
14. Osoblyvosti komplainsu v aharnii haluzi [Peculiarities of compliance in the agricultural sector]. (n.d.). Available at: [https://biz.ligazakon.net/analytics/226047\\_osoblivost-komplainsu-v-agrarny-galuz](https://biz.ligazakon.net/analytics/226047_osoblivost-komplainsu-v-agrarny-galuz).
15. Ukrainski kompanii pochaly vprovadzhuvaty komplains-kontrol. Shcho tse i navishcho? [Ukrainian companies have started implementing compliance control. What is it and why?]. (n.d.). Available at: <https://youcontrol.com.ua/articles/komplains-kontrol-shcho-tse-i-navishcho/>.

## Abstract.

**Nadon R. Integration of compliance control into the management system of agricultural enterprises.**

In the modern conditions of the agricultural sector's operations, characterized by high levels of external and internal risks, the integration of effective management mechanisms, particularly compliance controls, is critical. The article is devoted to the study of the possibilities and practical aspects of implementing compliance control into the system of strategic and operational management of agricultural enterprises. The essence of compliance is revealed as a component of the institutional environment that identifies, prevents, and minimizes legal, reputational, and operational risks that may negatively affect the activities of agricultural business entities. The study systematizes approaches to compliance control in agribusiness. It identifies key challenges to its integration in Ukrainian realities, particularly the low level of regulatory maturity, insufficient human resource potential, and limited digital tools for automating control. Attention is paid to the growing role of compliance approaches amid increasing requirements from state regulators, investors, and civil society. The importance of adapting existing practices to the industry-specific requirements of the agricultural sector is emphasized, thereby ensuring transparency in management processes, increasing the effectiveness of internal controls, and reducing the likelihood of crises. The conclusion is drawn that scientific and applied research on compliance in Ukraine's agricultural sector needs to be intensified to develop practical tools for managerial responsibility and ensure the sustainable development of farming enterprises. Compliance in the farming sector aims to meet legislative requirements, manage risks, prevent corruption, fraud, and other violations, and maintain the trust of partners and investors at both domestic and international levels. It is determined that the integration of compliance control into the management system of agricultural enterprises creates a comprehensive system of internal control and reporting, which ensures openness, accountability and compliance with legislative and ethical standards, which significantly increases the transparency of enterprises.

**Keywords:** controlling, management, risk, violation, security.

Стаття надійшла до редакції 03.09.2025 р.

## Бібліографічний опис статті:

Надъон Р. А. Інтеграція комплаєнс-контролю в систему управління аграрними підприємствами. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 5. С. 63–66.

Nadon R. Integration of compliance control into the management system of agricultural enterprises. Actual problems of innovative economy and law. 2025. No. 5, pp. 63–66.