

УДК 658.5:005.21

JEL classification: D02, M21, G30, Q12, Q19

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(47\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(47))

## ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

**НАДЬОН Руслан Анатолійович**

науковий співробітник відділу економіки, менеджменту та трансферу інновацій у тваринництві

Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України

<https://orcid.org/0009-0008-5188-3460>

**БЕРЕЗА Валерій Володимирович**

доктор філософії (PhD), докторант

Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України

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

Дослідження спрямовано на уточнення змісту корпоративної безпеки як багатовимірного явища, що поєднує економічні, правові, інформаційні, організаційні та соціальні аспекти, а також на виявлення шляхів підвищення її ролі у забезпеченні сталого розвитку аграрного сектору. У статті досліджено процеси інституціоналізації корпоративної безпеки в системі стратегічного управління аграрними підприємствами. Визначено, що корпоративна безпека є багатовимірною управлінською категорією, яка поєднує правові, економічні, організаційні, інформаційні та соціальні елементи, формуючи основу для стійкого функціонування підприємства в умовах зовнішніх викликів. Обґрунтовано, що інституціоналізація корпоративної безпеки передбачає її інтеграцію в усі рівні стратегічного менеджменту — від планування й організації до мотивації та контролю. Такий підхід сприяє формуванню єдиної системи ризик-орієнтованого управління, у межах якої безпека розглядається не як окрема функція, а як складова стратегічного потенціалу підприємства. Корпоративна безпека, вбудована у менеджмент, виконує роль стабілізуючого чинника, що забезпечує гармонійний розвиток господарської діяльності навіть за умов кризових або воєнних загроз. Запропоновано підхід, за яким корпоративна безпека виступає індикатором ефективності управління та здатності підприємства до адаптації в умовах динамічного середовища. Виявлено ключові ризики, притаманні аграрним структурам, серед яких — нестабільність правового середовища, уразливість логістичних ланцюгів, кіберзагрози, кадрові втрати та соціальна напруга у сільських громадах. Підкреслено, що в сучасних умовах цифровізації аграрного сектору корпоративна безпека охоплює також питання захисту даних, інтелектуальної власності, дотримання комплаєнс-вимог і репутаційної стабільності. Наголошено на необхідності впровадження міжнародних стандартів безпеки, зокрема ISO 28000, а також системи планування безперервності бізнесу (Business Continuity Planning, BCP), що забезпечують комплексну стійкість підприємства до внутрішніх і зовнішніх загроз. Розвиток культури корпоративної відповідальності, прозорості та етичних норм управління визначено як ключові умови підвищення довіри з боку інвесторів і партнерів. Результати дослідження мають практичне значення для вдосконалення управлінських рішень, підвищення ефективності корпоративного контролю та формування безпечного середовища розвитку аграрного бізнесу, яке поєднує економічну результативність із соціальною стійкістю.

Ключові слова: безпека, ризик, відповідальність, нестабільність, стійкість, управління.

## INSTITUTIONALIZATION OF CORPORATE SECURITY IN THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

**NADON Ruslan, BEREZA Valerii**

Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

The research aims to clarify the nature of corporate security as a multidimensional phenomenon that combines economic, legal, informational, organizational, and social aspects, and to identify ways to enhance its role in ensuring the sustainable development of the agricultural sector. The article examines the processes of institutionalizing corporate security within the strategic management system of farming enterprises. It is determined that corporate security is a multidimensional management category that combines legal, economic, organizational, informational, and social elements, forming the basis for the sustainable functioning of the enterprise in the face of external challenges. It is substantiated that the institutionalization of corporate security involves its integration at all levels of strategic management – from planning and organization to motivation and control. This approach contributes to the formation of a single, risk-oriented management system, in which security is not treated as a separate function but as a component of the enterprise's strategic potential. Corporate security, built into management, serves as a stabilizing factor that ensures the harmonious development of economic activity even under conditions of crisis or military threats. An approach is proposed in which corporate security serves as an indicator of management efficiency and an enterprise's ability to adapt in a dynamic environment. Key risks inherent to agricultural structures include instability in the legal environment, vulnerability of logistics chains, cyber threats, personnel losses, and social tensions in rural communities. It is emphasized that in modern conditions of digitalization of the agricultural sector, corporate security also covers issues of data protection, intellectual property, compliance with compliance requirements, and reputational stability. The need to implement international security standards, in particular ISO 28000, as well as business continuity planning systems (Business Continuity Planning, BCP), to ensure the enterprise's comprehensive resilience against internal and external threats, is emphasized. The development of a culture of corporate responsibility, transparency, and ethical management standards is identified as a key condition for increasing trust among investors and partners. The results of the study have practical significance for improving decision-making, increasing the

*efficiency of corporate control, and creating a safe environment for the development of agrarian business that combines economic performance with social sustainability.*

*Keywords: safety, risk, responsibility, instability, sustainability, management.*

Стаття надійшла до редакції / Received 11.07.2025

Прийнята до друку / Accepted 12.08.2025

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ**

#### **ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

В умовах нестабільності зовнішнього середовища, посилення правових ризиків та глобальних викликів питання корпоративної безпеки стає одним із ключових напрямів стратегічного управління аграрними підприємствами. Інституціоналізація корпоративної безпеки передбачає формування стійких організаційних, правових та управлінських механізмів, що забезпечують захист підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, а також сприяють сталому розвитку бізнесу.

Сучасна парадигма розглядає корпоративну безпеку як стратегічний *енейблер* (enabler) — елемент, що забезпечує необхідну стабільність для здійснення інноваційної діяльності та гарантує майбутню прибутковість. Якщо корпоративна безпека не забезпечена на належному рівні, капітал, призначений для інноваційного розвитку чи експансії, залишається незахищеним, що робить стратегічні цілі недосяжними. Забезпечення корпоративної безпеки є не витратним центром, а критичною інвестицією, яка страхує життєздатність усієї бізнес-моделі. Для великих агропідприємств, які мають стратегічне значення для національної економіки (забезпечення продовольчої безпеки та значні обсяги експорту), інституціоналізація корпоративної безпеки набуває масштабу забезпечення національного економічного інтересу, а не лише вузькокорпоративного захисту.

### **АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Проблематика стратегічного управління підприємствами знайшла широке відображення у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, які зробили вагомий внесок у розвиток теоретичних і прикладних аспектів цієї сфери. Зокрема, М. Е. Портер, Г. Мінцберг, Дж. Б. Барні та В. С. Хестерлі у своїх роботах підкреслювали ключову роль адаптаційної здатності підприємства до динамічного зовнішнього середовища, обґрунтовуючи необхідність формування ефективних стратегій, спрямованих на досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Питання економічної безпеки суб'єктів господарювання досліджували такі науковці, як Д. Дячков, І. Потапюк, І. Капран, О. Жихор, Т. Куценко, М. Богославський, К. Заборовець, Ю. Набока, І. Ахновська, А. Гладкова та інші. Їхні праці зосереджені на визначенні сутності економічної безпеки підприємства, систематизації її функціональних складових, а також на розробленні механізмів управління ризиками та забезпечення стабільності розвитку в умовах невизначеності.

Актуальність подальших наукових пошуків зумовлена потребою глибшого осмислення ролі корпоративної безпеки як системоутворюючого чинника стратегічного менеджменту. В умовах зростання рівня зовнішніх ризиків — економічних, інформаційних, правових і геополітичних — корпоративна безпека стає не просто складовою управлінської структури, а ключовим інструментом стабілізації бізнес-процесів і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

**Мета статті** розроблення теоретико-методичних засад інституціоналізації корпоративної безпеки як складової системи стратегічного управління аграрними підприємствами.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Потреба в організації надійної системи корпоративної безпеки стоїть перед будь-яким підприємством, незалежно від його розміру, обороту та напрямку діяльності. Матеріальні та інформаційні активи, співробітники, обладнання, продукція, кошти — це потенційні мішені для зловмисників. Без корпоративної безпеки організація буде вразлива до всіх загроз і може зазнати втрат або навіть істотного зниження доходів. Зважаючи на це, хоча ступінь і конкретні потреби безпеки відрізнятимуться від організації до організації, всі компанії повинні мати план безпеки.

Як видно з таблиці 1, підходи до корпоративної безпеки зазнали суттєвої еволюції, що відображає зміну економічних і соціальних реалій господарської діяльності. Якщо на початкових етапах безпека асоціювалася переважно з охороною фізичних активів і дотриманням базових вимог законодавства, то з часом акценти змістилися у бік системного управління ризиками, захисту інформації та забезпечення репутаційної стабільності підприємства. Цей перехід свідчить про поступову трансформацію корпоративної безпеки із функціональної підсистеми у стратегічну категорію управління.

Сучасний етап розвитку корпоративної безпеки характеризується її інтеграцією в загальну систему менеджменту підприємства, де безпекові механізми стають інструментами забезпечення сталого розвитку,

цифрової трансформації та корпоративної відповідальності. Таким чином, корпоративна безпека набуває ролі системного фактора конкурентоспроможності, що поєднує економічні, правові, соціальні та технологічні компоненти діяльності організації.

Таблиця 1.

### Еволюція підходів до розуміння корпоративної безпеки

Етап	Період	Ключові характеристики	Основні акценти в управлінні
Адміністративно-правовий	1990–2000 рр.	Формування нормативно-правової бази корпоративної діяльності; орієнтація на правову відповідальність і захист власності	Контроль дотримання законодавства, юридичний комплаєнс
Функціонально-управлінський	2000–2010 рр.	Впровадження елементів корпоративного управління, зростання ролі менеджменту ризиків	Система внутрішнього контролю, аудит, управління ризиками
Інституційно-стратегічний	2010–2020 рр.	Інтеграція корпоративної безпеки у стратегічне управління; розвиток корпоративної культури безпеки	Стратегічне планування, прозорість, корпоративна відповідальність
Цифрово-інноваційний	2020–2025 рр.	Використання цифрових технологій, аналітики даних, автоматизованого комплаєнсу	Інтелектуальні системи моніторингу ризиків, кібербезпека

Джерело: побудовано на основі [4, 5, 10].

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору корпоративна безпека постає не лише як елемент внутрішнього контролю, а як невід’ємна складова ефективного менеджменту. Її розуміння в аграрному контексті має бути багаторівневим, адже корпоративна безпека охоплює фізичний, економічний, інформаційний та персональний виміри. Якщо на традиційному рівні мова йшла переважно про охорону матеріальних активів — техніки, елеваторів, тваринницьких комплексів, — то нині ключового значення набуває інформаційна безпека, яка включає захист конфіденційних агроданих, цифрових баз виробничих процесів, генетичних характеристик насіння та комерційно чутливих відомостей про партнерів і ринки збуту.

Економічна складова корпоративної безпеки спрямована на зниження ризиків, пов’язаних із невиконанням контрактів, перебоями у ланцюгах поставок, фінансовими зловживаннями чи шахрайством. Не менш важливою є персональна безпека, що включає попередній відбір та перевірку працівників, особливо тих, які мають доступ до фінансових або логістичних ресурсів підприємства. Усе це формує цілісну систему запобігання загрозам, що можуть безпосередньо вплинути на урожайність, прибутковість і репутацію компанії.

Інтеграція корпоративної безпеки у стратегічне управління передбачає інституціоналізацію відповідних процедур у межах системи менеджменту підприємства. Безпека не може розглядатися як додаткові витрати або допоміжна функція; вона має бути інтегрована у стратегічний цикл планування. Доцільним є створення посади головного директора з безпеки (Chief Security Officer) або запровадження комітету корпоративної безпеки, який підпорядковується безпосередньо генеральному директорові чи наглядовій раді. Таке структурне рішення забезпечує незалежність контролю та дозволяє враховувати ризики безпеки на всіх етапах ухвалення рішень. Зокрема, будь-яке розширення виробничих площ, впровадження інноваційних технологій чи укладання зовнішньоекономічних контрактів повинно супроводжуватись оцінкою впливу на безпеку (Security Impact Assessment). Це особливо актуально для України, де аграрні підприємства часто залежать від орендних відносин, міжнародної логістики та складних схем експорту, що вимагають підвищеної уваги до антикорупційних і комплаєнс-заходів.

Інституціоналізація корпоративної безпеки в системі стратегічного управління українськими сільськогосподарськими підприємствами — це критично важливий процес, який виходить за рамки простих реактивних заходів і стає проактивним, інтегрованим компонентом сталості бізнесу та конкурентної переваги. Для українських агропідприємств, які часто працюють у середовищі, що характеризується складними регуляторними рамками, нестабільними товарними ринками та підвищеними геополітичними ризиками, надійна корпоративна безпека не є необов’язковою — вона є основою довгострокової життєздатності.

Таблиця 2.

### Ключові складові інституціоналізації корпоративної безпеки аграрного підприємства

Сфера впливу	Основні елементи	Результати впровадження
Правова	Політики комплаєнсу, договірна дисципліна, корпоративне право	Зменшення юридичних ризиків, підвищення правової стійкості
Організаційна	Система внутрішнього контролю, комітет з безпеки, регламенти взаємодії	Координація дій між підрозділами, швидке реагування на загрози
Економічна	Інвестиції в безпеку, оцінка ризиків, страхування	Оптимізація витрат, стабілізація фінансових показників
Інформаційна	Цифрові інструменти моніторингу, кіберзахист, аналітика даних	Підвищення прозорості, превенція інцидентів
Соціально-корпоративна	Корпоративна культура, етика, навчання персоналу	Формування довіри, зниження внутрішніх ризиків

Джерело: побудовано на основі [7, 8, 13].

Як відображено у таблиці 2, інституціоналізація корпоративної безпеки аграрного підприємства передбачає формування комплексної системи, що охоплює всі ключові напрями управління. Правова складова забезпечує дотримання норм законодавства, корпоративних стандартів та внутрішніх регламентів. Управлінська складова визначає організаційну структуру, компетенції персоналу та систему відповідальності за реалізацію безпекової політики. Економічна складова формує механізми фінансової стійкості та протидії економічним ризикам, тоді як інформаційна — гарантує захист конфіденційних даних, що особливо важливо в умовах цифровізації аграрного сектору.

Необхідність забезпечення корпоративної безпеки виходить на передній план в умовах великої кількості загроз, що досягається шляхом формування та реалізації ефективної стратегії корпоративної безпеки, яка має враховувати не лише особливості ринку, на якому працює підприємство, а й внутрішній рівень безпеки та реальні можливості для його підтримання [10].

Інституціоналізація корпоративної безпеки формалізує рівень безпеки як стратегічне обмеження. Це означає, що стратегічні рішення, наприклад, щодо інвестицій, географічної експансії чи фінансової агресивності, повинні свідомо враховувати поточний стан захисних механізмів. Якщо внутрішній рівень КБ (наприклад, через брак кваліфікованих кадрів чи невірну оцінку ризиків [8]) є низьким, це має обмежувати агресивність зовнішньої стратегії. Таким чином, інституціоналізація гарантує, що стратегія підприємства є збалансованою: ризикові цілі, такі як експансія на нові експортні ринки чи створення агропромислових кластерів [11], супроводжуються адекватним та формально забезпеченим захистом. Коли КБ не інституціоналізована, стратегічні рішення ухвалюються за умови необлікованого ризику, що створює потенційні точки катастрофічних збоїв.

Ключова роль у цьому процесі належить власникам бізнесу та топ-менеджменту. Вони зобов'язані інтегрувати процеси ризик-менеджменту у загальну структуру управління, стратегічне планування, управління змінами та процедури оцінювання діяльності бізнес-структури [6].

Інституціоналізація корпоративної безпеки в аграрному секторі неможлива без глибокого розуміння унікального комплексу загроз, які впливають на функціонування агропідприємств. Ці загрози не лише перешкоджають життєздатності та розвитку компанії, але й можуть руйнувати її цілісність ззовні чи зсередини.

Аграрний сектор в Україні стикається з багаторівневими загрозами, які мають як традиційний, так і специфічний, геополітичний характер. Внаслідок повномасштабної агресії Україна увійшла до рейтингу найнебезпечніших країн світу, отримавши статус країни з високими геополітичними ризиками [2]. Війна завдала значних збитків агросектору, руйнуючи систему виробництва, переробки та постачання сільськогосподарської продукції на світовий ринок [1]. Це включає втрату активів, руйнування логістичних ланцюгів та високий ризик ведення діяльності у прифронтових зонах. Частка виробництва ключових культур у південних та східних регіонах, де ризики є найвищими, є значною, наприклад, 38% пшениці, 34% кукурудзи та 49% насіння соняшника [1].

В умовах тривалого військового конфлікту інституціоналізація КБ перетворюється на механізм забезпечення економічної стійкості. Це вимагає від служби безпеки не просто реагування на інциденти, а формалізованого, постійного моніторингу військових, політичних та логістичних загроз як критичних елементів зовнішнього стратегічного середовища. Оскільки значна частина агропродукції виробляється у регіонах, що зазнають впливу війни, інституціоналізована КБ повинна включати обов'язкові механізми географічної диверсифікації ризиків та захисту критично важливих логістичних маршрутів, які є уразливими через свою залежність від зовнішніх факторів [1].

В аграрному секторі конфліктні ситуації мають широкий спектр – від звичайної крадіжки врожаю до складних випадків відвертого рейдерства. Довгострокові корпоративні конфлікти, суперечки за землю, невиконання договірних зобов'язань контрагентами та навіть суперечки, пов'язані із забезпеченням позик за рахунок майбутнього врожаю, становлять постійну загрозу [2].

Управління безпекою має здійснюватися з позицій системного підходу та ризик-менеджменту. Ключовим завданням власників та топ-менеджерів є інтеграція процесів ризик-менеджменту у загальну структуру управління бізнесом [6]. Управління ризиками та безпекою повинно бути вбудоване у політику розвитку, стратегічне планування, управління змінами та процедури оцінювання діяльності бізнес-структури.

Дотримання міжнародних стандартів безпеки та ризик-менеджменту (таких як серії ISO) є визначальним інституційним кроком. Воно формально гарантує зрілість системи управління безпекою. Така зрілість, підтверджена документально, підвищує репутацію та ринкову привабливість агрокомпаній, що є особливо важливим при залученні міжнародних інвестицій та кредитів [13]. Відповідність стандартам перетворює управління ризиком з внутрішньої операційної проблеми на зовнішній, об'єктивний інвестиційний фактор. Система управління безпекою має поширюватися на всі підрозділи компанії, що входять до її організаційної структури, і бути інтегрована в загальну систему управління як її невід'ємний елемент.

Одним із дієвих інструментів є стандарт ISO 28000, який визначає вимоги до системи управління безпекою в ланцюгах постачання. Його застосування дає змогу оцінювати ризики на кожному етапі — від

виробництва сировини до транспортування готової продукції [14]. Поряд із цим, ефективною практикою є розроблення Плану забезпечення безперервності бізнесу (Business Continuity Plan, BCP), що передбачає чіткі сценарії дій у разі збоїв у логістиці, зміни регуляторних вимог або техногенних інцидентів. Такі плани повинні періодично тестуватися, щоб забезпечити готовність підприємства до непередбачуваних ситуацій.

Для досягнення всебічного захисту компанії 1, необхідна чітка інституціоналізація взаємодії між службою безпеки (СБ) та іншими ключовими підрозділами. СБ повинна зосереджуватись на моніторингу рівня ризиків та впровадженні заходів, тоді як загальний ризик-менеджмент має бути інтегрований у загальну структуру управління, що охоплює фінанси, право та виробництво [6].

Інституціоналізація вимагає створення інституційного хабу з аналізу загроз (аналітичного центру), який формально об'єднує розрізнені дані: інциденти від СБ, судові суперечки від юридичного відділу, фінансові втрати від фінансового контролю. Така консолідація й аналіз інформації про ризикові події є критично важливими, оскільки дозволяють перейти від захисту окремих функцій до комплексного захисту компанії. Успішна реалізація стратегії КБ залежить від формалізації процесів обміну даними та створення спільних комітетів з управління ризиками, що забезпечує об'єктивний та системний підхід до виявлення, аналізу та мінімізації загроз.

Таблиця 3.

### Взаємозв'язок корпоративної безпеки та стратегічного управління аграрним підприємством

Компонент стратегічного менеджменту	Інструменти корпоративної безпеки	Очікувані результати
Стратегічне планування	Ідентифікація ризиків, сценарне моделювання	Підвищення прогнозованості розвитку
Організаційна структура	Впровадження політик безпеки, розподіл відповідальності	Посилення управлінської дисципліни
Управління персоналом	Тренінги з комплаєнсу, етичні кодекси	Підвищення корпоративної лояльності
Інноваційна діяльність	Цифрові інструменти безпеки, кіберзахист	Захист інтелектуальних активів
Моніторинг і контроль	Внутрішній аудит, комплаєнс-аналітика	Зменшення кількості порушень і втрат

Джерело: побудовано на основі [1-3].

Таблиця 3 демонструє, що корпоративна безпека є не окремим напрямом діяльності, а невід'ємною складовою стратегічного управління аграрним підприємством. Її інтеграція у процеси стратегічного планування, організації, мотивації та контролю дозволяє формувати стійкі управлінські рішення, знижувати рівень ризиків і забезпечувати прогнозованість результатів. В умовах високої турбулентності аграрних ринків корпоративна безпека виступає механізмом підтримання балансу між інноваційністю та стабільністю, сприяючи досягненню стратегічних цілей підприємства.

Зміцнення зв'язку між корпоративною безпекою і стратегічним менеджментом сприяє підвищенню довіри інвесторів, ділових партнерів і суспільства. Це забезпечує підприємству можливість сталого розвитку, навіть за наявності зовнішніх ризиків політичного, економічного чи екологічного характеру. Таким чином, корпоративна безпека стає фундаментом довгострокової конкурентоспроможності аграрного бізнесу та ключовим чинником його стратегічної адаптивності.

Інституціоналізована система безпеки є насамперед системою документації та регламентів. Це включає розроблення внутрішньої документації, що охоплює комплексну систему управління безпекою, та забезпечення її регулярного моніторингу і перегляду [6].

В умовах геополітичних загроз та логістичних проблем, пов'язаних із військовими діями [1], наявність формалізованих та протестованих планів відновлення бізнесу та безперервності діяльності (BCP) є ключовим інституційним доказом зрілості управління. Інституціоналізація BCP означає не просто наявність документа, а його обов'язкове, регулярне тестування на реалістичних сценаріях криз (наприклад, перебоїв в енерго- чи водопостачанні, аварій). Мінімізуються простої, зберігається довіра контрагентів і забезпечується функціонування критичних ланцюгів постачання, що є життєво необхідним для експортно-орієнтованих агропідприємств.

Водночас соціальний аспект корпоративної безпеки спрямований на підтримку етичного клімату в колективі, формування довіри та попередження внутрішніх конфліктів. Саме поєднання цих елементів створює цілісну модель корпоративної безпеки, що здатна адаптуватися до зовнішніх викликів і забезпечувати стабільність підприємства навіть у кризових умовах. У результаті інституціоналізація корпоративної безпеки виступає не як реакція на загрози, а як проактивний інструмент підвищення ефективності управління.

Специфіка українського аграрного сектору формує унікальне середовище ризиків, який потребує системної безпекової політики. Серед найбільш критичних викликів — проблеми землеволодіння, правові колізії та незаконні захоплення земель, які загрожують безперервності господарської діяльності. Окрему небезпеку становить уразливість ланцюгів постачання, що охоплюють залізничні маршрути, склади, транспортні компанії та морські порти. Такі ланцюги часто мають «вузькі місця», схильні до зовнішніх впливів, крадіжок або пошкоджень. В умовах цифровізації сільського господарства зростає й ризик кіберзагроз: автоматизовані системи зрошення, сенсорні мережі, цифрові платформи обліку та управління

земельними ресурсами стають потенційними об'єктами кібератак і маніпуляцій даними. Навіть короткочасне втручання у такі системи може спричинити зрив сезонних циклів, псування продукції або фінансові втрати.

Подальші дослідження мають бути зосереджені на розробленні методичних підходів до оцінювання рівня інституціоналізації безпекових механізмів, створенні галузевих стандартів корпоративної безпеки, а також вивченні взаємозв'язку між рівнем безпекової культури та інноваційною активністю аграрних структур. Особливої уваги потребує питання формування національної моделі корпоративної безпеки аграрного сектору, здатної враховувати специфіку українських інституційних і регіональних умов.

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

Інституціоналізація корпоративної безпеки перетворює її з реактивної функції на стратегічний фактор, що забезпечує операційну стійкість, конкурентоспроможність і збереження вартості для акціонерів у динамічному та складному сільськогосподарському середовищі України. Вона виступає системним інструментом підтримки стабільності аграрних підприємств, забезпечуючи їхню здатність ефективно реагувати на зовнішні загрози, регуляторні зміни та кризові явища ринку.

У сучасних умовах корпоративна безпека в аграрному секторі набуває статусу стратегічного ресурсу, який визначає здатність підприємства адаптуватися до динамічних зовнішніх умов і забезпечувати довгострокову стійкість розвитку. Її ефективна інтеграція у систему менеджменту передбачає не лише захист матеріальних, фінансових та інформаційних активів, а й формування довіри з боку інвесторів, партнерів і споживачів. Такий підхід підсилює репутаційний капітал підприємства, створює передумови для стабільного розвитку аграрного бізнесу та сприяє зростанню його ринкової вартості.

Інституціоналізація корпоративної безпеки в системі стратегічного управління аграрними підприємствами є не просто етапом функціональної модернізації, а фундаментальним переходом від реактивної оборони до проактивного управління ризиками. Цей процес відповідає міжнародним стандартам і викликам сучасного аграрного середовища, де безпека виступає невід'ємною складовою корпоративної стратегії. Формалізація принципів і процедур корпоративної безпеки у стратегічному контурі управління підвищує інвестиційну привабливість, зменшує ймовірність кризових втрат та сприяє формуванню культури довіри й відповідальності, що є ключовими детермінантами сталого розвитку аграрного сектору.

### **Література**

1. Бойко В.О., Бойко Л.О. Продовольча безпека та ризики для аграрного виробництва під час війн. *Економіка та суспільство*. Випуск # 41 / 2022 [URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1552/1493/](https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1552/1493/)
2. Вберегти урожай: як агрохолдинги охороняють своє майно і від чого застерігають юристи.. [URL: https://www.ukr.net/news/details/economics/98234642.html](https://www.ukr.net/news/details/economics/98234642.html)
3. Ефективні методи управління ризиками в аграрному секторі [URL: https://agro-business.com.ua/agro/kermo-kerivnyka/item/26758-efektyvni-metody-upravlinnia-ryzykamy-v-ahramnomu-sektori.html](https://agro-business.com.ua/agro/kermo-kerivnyka/item/26758-efektyvni-metody-upravlinnia-ryzykamy-v-ahramnomu-sektori.html)
4. Ковальська Л, Голій О. Голій В. *Економічна безпека підприємства: сутність, структура та механізм забезпечення*. Економічний форум, 2023. 126-137с.
5. Когут М.В., Содома Р.І., Романів В.Я. Основи управління безпекою в організаціях корпоративного типу. *Економіка та суспільство*, Випуск № 63, 2024. [URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4149/4079/](https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4149/4079/)
6. Корпоративна безпека: стратегія успіху. *Сідкон*. [URL: https://sidcon.com.ua/tpost/13ccfvjuu1-korporativna-bezpeka-strategya-usphu](https://sidcon.com.ua/tpost/13ccfvjuu1-korporativna-bezpeka-strategya-usphu)
7. Кухар О. В. Інституціональні засади економічної безпеки аграрних підприємств та їх об'єднань. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 4. С. 48-54.
8. Кушнір С. О. Інституційне забезпечення економічної безпеки аграрного сектору в умовах його інноваційного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 15. С. 13-19. [URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2019\\_15\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2019_15_4).
9. Салоїд С.В. Механізм управління економічною безпекою підприємства: теоретичний аспект. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*, <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d2b71915-7018-488c-a951-d94627453724/content>
10. Скорук О.В. Особливості формування стратегії корпоративної безпеки підприємства. [URL: https://ena.lpnu.ua/bitstreams/8d8c2b41-d2ed-4b9b-b06f-77dcb818044e/download](https://ena.lpnu.ua/bitstreams/8d8c2b41-d2ed-4b9b-b06f-77dcb818044e/download)
11. Толуб'як В.С., Корольок Ю.Г. Політика економічної безпеки України в умовах глобальних загроз. *Державне управління: удосконалення та розвиток* №6,2019. [URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2019/5.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/5.pdf)
12. Юридичний супровід агробізнесу. Захист інвестицій в аграрному секторі. *АРМАДА. Юридичне консультування агровиробників та підприємств АПК*. [URL: https://armada.law/praktyky/zemelne-ta-agrarne-pravo/](https://armada.law/praktyky/zemelne-ta-agrarne-pravo/)

13. ISO 22301:2019 Security and resilience — Business continuity management systems Requirements. URL: <https://www.iso.org/standard/75106.html>
14. ISO 28000:2022 Security and Resilience — Management Systems for Supply Chain Security. International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/standard/79612.html>

### References

1. Boiko, V. O., & Boiko, L. O. (2022). Prodovolcha bezpeka ta ryzyky dlia ahramoho vyrobnytstva pid chas viin [Food security and risks for agricultural production during wars]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 41. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1552/1493/>
2. Vberehty urozhai: yak ahrokhodnyh okhoroniaiut svoje maino i vid choho zasterihaiut yurysty [Saving the harvest: How agroholdings protect their property and what lawyers warn against]. (n.d.). <https://www.ukr.net/news/details/economics/98234642.html>
3. Efektyvni metody upravlinnia ryzykamy v ahramomu sektori [Effective methods of risk management in the agricultural sector]. (n.d.). <https://agro-business.com.ua/agro/kermo-kerivnyka/item/26758-efektyvni-metody-upravlinnia-ryzykamy-v-ahramomu-sektori.html>
4. Kovalska, L., Holii, O., & Holii, V. (2023). Ekonomichna bezpeka pidprijemstva: sutnist, struktura ta mekhanizm zabezpechennia [Economic security of the enterprise: essence, structure and mechanism of ensuring]. *Ekonomichnyi forum*, 126–137.
5. Kohut, M. V., Sodoma, R. I., & Romaniv, V. Ya. (2024). Osnovy upravlinnia bezpekoiu v orhanizatsiakh korporatyvnoho typu [Fundamentals of security management in corporate-type organizations]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 63. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4149/4079/>
6. Korporatyvna bezpeka: stratehii uspikhu [Corporate security: A strategy for success]. (n.d.). SIDCON. <https://sidcon.com.ua/post/13ccfvjuu1-korporativna-bezpeka-strategy-usphu>
7. Kukhar, O. V. (2023). Instytutsionalni zasady ekonomichnoi bezpeky ahrarykh pidprijemstv ta yikh obiednan [Institutional principles of economic security of agricultural enterprises and their associations]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava*, 4, 48–54.
8. Kushnir, S. O. (2019). Instytutsiine zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky ahramoho sektoru v umovakh yoho innovatsiinoho rozvytku [Institutional support for economic security of the agrarian sector in the context of its innovative development]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 15, 13–19. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2019\\_15\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2019_15_4)
9. Saloid, S. V. (n.d.). Mekhanizm upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidprijemstva: teoretychnyi aspekt [Mechanism of managing the economic security of an enterprise: theoretical aspect]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»*. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d2b71915-7018-488c-a951-d94627453724/content>
10. Skoruk, O. V. (n.d.). Osoblyvosti formuvannia stratehii korporatyvnoi bezpeky pidprijemstva [Peculiarities of forming corporate security strategy of the enterprise]. <https://ena.lpnu.ua/bitstreams/8d8c2b41-d2ed-4b9b-b06f-77dcb818044e/download>
11. Tolub'iak, V. S., & Koroliuk, Yu. H. (2019). Polityka ekonomichnoi bezpeky Ukrainy v umovakh hlobalnykh zahroz [Economic security policy of Ukraine under global threats]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 6. [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2019/5.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/5.pdf)
12. Yurydychnyi suprovod ahrobiznesu. Zakhyst investytsii v ahramomu sektori [Legal support for agribusiness. Protection of investments in the agrarian sector]. (n.d.). ARMADA. <https://armada.law/praktyky/zemelne-ta-agrame-pravo/>
13. International Organization for Standardization. (2019). *ISO 22301:2019 Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements*. <https://www.iso.org/standard/75106.html>
14. International Organization for Standardization. (2022). *ISO 28000:2022 Security and resilience — Management systems for supply chain security*. <https://www.iso.org/standard/79612.html>