

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕС-ОСВІТИ
ІМЕНІ АНАТОЛІЯ ПОРУЧНИКА

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Комплаєнс-менеджмент організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
РОЗВИТОК СИСТЕМИ КОМПЛАЄНС-КОНТРОЛЮ НА
ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ
БУРГЕЛИ НАТАЛІЇ АНДРІЇВНИ

Науковий керівник: к.е.н. Артем ХАВАНОВ

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	12
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ КОМПЛАЄНС-КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	16
1.1. Економічна сутність комплаєнс-контролю та його роль у системі корпоративного управління.....	16
1.2. Нормативно-правове та організаційне забезпечення комплаєнс-контролю в агропромисловому комплексі.....	25
1.3. Методичні підходи та інструментарій дослідження і розвитку системи комплаєнс-контролю на підприємствах АПК.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ КОМПЛАЄНС-КОНТРОЛЮ В АПХ «АСТАРТА-КИЇВ».....	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика Агропромислового холдингу «Астарта-Київ».....	36
2.2. Оцінювання чинної системи комплаєнс-контролю в АПХ «Астарта-Київ»....	43
2.3. Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування АПХ «Астарта-Київ» у контексті комплаєнс-ризиків.....	46
2.4. Визначення проблем у системі комплаєнс-контролю АПХ «Астарта-Київ»....	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМПЛАЄНС-КОНТРОЛЮ В АПХ «АСТАРТА-КИЇВ».....	57
3.1. Розроблення організаційно-економічного механізму вдосконалення комплаєнс-контролю.....	57
3.2. Економічне обґрунтування заходів із розвитку системи комплаєнс-контролю в АПХ «Астарта-Київ».....	74
3.3. Організаційне забезпечення реалізації запропонованих заходів та управління комплаєнс-ризиками.....	84
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ.....	101

ВСТУП

Посилення регуляторного тиску, зростання вимог до прозорості бізнесу, розширення антикорупційних практик і очікувань стейкхолдерів щодо доброчесності роблять розвиток системи комплаєнс-контролю на підприємствах агропромислового комплексу одним із ключових чинників їхньої конкурентоспроможності та стійкості. Для українського АПК ця проблематика набуває особливої ваги через високу залежність від міжнародних ринків, необхідність залучення інвестицій і потребу відповідати сучасним стандартам корпоративного управління. Складність виробничо-логістичних ланцюгів, сезонність, значні обсяги земельного банку, багаторівневі структури холдингів та взаємодія з державними інституціями підвищують чутливість аграрних компаній до комплаєнс-ризиків. У таких умовах формування дієвого комплаєнс-контролю стає не лише інструментом запобігання порушенням, а й елементом довгострокової стратегії розвитку аграрного бізнесу на основі принципів відповідальності та довіри.

Питання сутності та функцій комплаєнс-контролю, його місця у системі корпоративного управління і внутрішнього контролю досліджувалися у працях українських науковців, зокрема Г. М. Азаренкової, Б. В. Цовми та Т. В. Томарович, які акцентували увагу на методологічних засадах комплаєнсу та його інтеграції у сучасні управлінські моделі [2]. Д. Г. Бакаляр поглибив розуміння комплаєнс-контролю з позицій управління податковими ризиками та економічної безпеки підприємства [3]. В. Гура розглядав комплаєнс як інструмент протидії корупції, підкреслюючи його роль у формуванні відповідального середовища в організаціях [6]. Методологічні та організаційні аспекти побудови систем комплаєнс-контролю обґрунтовано у роботах М. Карпушенка та О. Карпушенко, а також у дослідженнях О. В. Ковальчук, К. Г. Моренченко, Д. В. Бібіка [12; 16]. Важливі прикладні орієнтири для аграрної сфери запропоновано М. Дубиніною, І. Ксонжик, С. Сирцевою та співавторами, які виокремили передумови й ключові аспекти упровадження комплаєнсу в діяльність аграрних підприємств України [10]. Сучасні

українські дослідження комплаєнс-інструментарію в аграрному бізнесі доповнюються висвітленням зв'язку комплаєнсу із соціальною відповідальністю та ESG-підходами у працях О. Є. Кузьміна, І. О. Макаренка, С. Степаненка, К. Немашкало та Л. Сальйонович [20; 21; 37]. Окремі нормативні та правові аспекти окреслено у роботах П. С. Матвєєва, М. Ю. Можаровського, І. В. Мельник, Н. М. Носач, Т. Швидкої та К. Халецької [22–25; 43]. Міжнародні підходи до стандартизації комплаєнс-менеджменту відображені у вимогах ISO 37301:2021, що виступають методологічною рамкою для формування системи комплаєнс-управління у великих організаціях [46], а також у наукових працях Т. Кулдової, М. Лю, Ю. Лю, Я. Чжао та Л. Чжунміна, які аналізують комплаєнс як складну інституційну практику та його зв'язок з інноваційністю й екологічною відповідальністю підприємств [47–50]. Водночас у науковому дискурсі залишається недостатньо розкритою проблематика комплексного оцінювання дієвості комплаєнс-контролю саме у великих агропромислових холдингах України, з урахуванням їх багатопрофільності, інтегрованих ланцюгів створення вартості та специфічних ризиків взаємодії з державними органами, контрагентами і місцевими громадами.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення напрямів розвитку та вдосконалення системи комплаєнс-контролю на агропромисловому холдингу «Астарта-Київ».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. розкрити економічну сутність комплаєнс-контролю та визначити його роль у системі корпоративного управління підприємств;
2. проаналізувати нормативно-правове й організаційне забезпечення комплаєнс-контролю в агропромисловому комплексі;
3. узагальнити методичні підходи та інструментарій дослідження і розвитку системи комплаєнс-контролю на підприємствах АПК;
4. надати організаційно-економічну характеристику АПХ «Астарта-Київ»;

5. здійснити оцінювання чинної системи комплаєнс-контролю холдингу та визначити комплаєнс-ризики внутрішнього і зовнішнього середовища його функціонування;

6. обґрунтувати організаційно-економічний механізм удосконалення комплаєнс-контролю, виконати економічне обґрунтування запропонованих заходів і визначити організаційні умови їх реалізації та управління комплаєнс-ризиками.

Об'єктом дослідження є процес функціонування системи комплаєнс-контролю на підприємствах. Предметом дослідження виступають засади розвитку і вдосконалення системи комплаєнс-контролю в АПК «Астарта-Київ».

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи, що забезпечують досягнення поставленої мети. Використано методи аналізу і синтезу для уточнення сутності комплаєнс-контролю та систематизації підходів до його побудови; порівняльний метод для зіставлення вітчизняних та міжнародних моделей комплаєнс-управління й оцінювання можливостей їх адаптації до умов українського агробізнесу; методи логічного узагальнення та групування для формування класифікацій комплаєнс-ризиків і визначення інструментарію їх мінімізації; економіко-статистичні та аналітичні методи для оцінювання показників діяльності холдингу та інтерпретації результатів аналізу чинної системи комплаєнс-контролю; ризик-орієнтований підхід для ідентифікації проблемних зон у внутрішніх процедурах та розроблення пропозицій щодо їх удосконалення; розрахункові методи для економічного обґрунтування доцільності впровадження запропонованих управлінських рішень.

Теоретична значущість отриманих результатів полягає у поглибленні наукових уявлень про економічний зміст комплаєнс-контролю в агропромисловому комплексі та уточненні його функцій у системі корпоративного управління великих інтегрованих структур. Методична значущість визначається розвитком підходів до оцінювання ефективності комплаєнс-контролю з урахуванням галузевої специфіки АПК, багаторівневих управлінських контурів і ризиків взаємодії з різними групами стейкхолдерів, а також формуванням логіки побудови організаційно-економічного механізму удосконалення комплаєнс-

процедур у холдингових структурах. Практична значущість результатів полягає в обґрунтуванні прикладних рекомендацій щодо розвитку комплаєнс-контролю в АПХ «Астарта-Київ», які можуть бути використані для підвищення прозорості управлінських процесів, зміцнення системи внутрішнього контролю, зниження корупційних і регуляторних ризиків, а також для підвищення інвестиційної привабливості та довіри до корпоративної політики компанії.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють питання корпоративного управління, податкових відносин, антикорупційної політики, захисту персональних даних та трудових відносин, міжнародні стандарти та наукові підходи до комплаєнс-менеджменту, праці українських і зарубіжних дослідників із проблематики комплаєнсу, бізнес-етики, корпоративної соціальної відповідальності та ESG-орієнтирів, а також інформаційні матеріали офіційного сайту АПХ «Астарта-Київ» і відкриті корпоративні дані, що характеризують особливості діяльності холдингу.

Апробація результатів. Було опубліковано статтю на тему «Функціонування підприємств агропромислового комплексу в умовах комплаєнсу: ризики, виклики та особливості галузі» в збірнику матеріалів I Всеукраїнської науково-практичної конференції «Комплаєнс у досягненні цілей сталого розвитку».

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота включає індивідуальне завдання, реферат, зміст, вступ, три розділи, що складаються з десяти параграфів, висновки, список використаних джерел і додатки. Загальний обсяг основного тексту становить 94 сторінок. У роботі представлено 33 таблиці, 3 об'єкти графічних матеріалів (схем, графіків) та додатки, а бібліографічний список налічує 50 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ КОМПЛАЄНС-КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Економічна сутність комплаєнс-контролю та його роль у системі корпоративного управління

Понятійно-категоріальний апарат комплаєнсу сформувався під впливом розвитку регуляторних вимог та ускладнення корпоративних структур. Термін *compliance* почав активно застосовуватися у бізнес-середовищі після посилення міжнародних стандартів щодо прозорості, антикорупційних норм і фінансової звітності. Комплаєнс-контроль розуміється як сукупність внутрішніх політик, процедур, розподілу відповідальності та контрольних дій, спрямованих на забезпечення відповідності діяльності підприємства вимогам законодавства, регуляторів і власних корпоративних стандартів, а також на запобігання, виявлення та належне реагування на порушення, що можуть спричиняти фінансові, правові або репутаційні втрати. Як зазначає М. Карпушенко, поява комплаєнсу була реакцією на потребу забезпечення передбачуваності управлінських рішень і мінімізації правових ризиків у компаніях різних галузей [12, с. 132]. У вітчизняній науковій літературі сутність комплаєнсу дедалі частіше розглядається не лише з правової точки зору, а як цілісна система підтримання відповідності діяльності організації зовнішнім вимогам і внутрішнім стандартам. О. Ковальчук та К. Моренченко підкреслюють, що комплаєнс включає сукупність регламентів, норм і процедур, спрямованих на попередження порушень і формування передбачуваної поведінки персоналу [16, с. 18].

Для потреб дослідження важливо розмежувати пов'язані категорії. Комплаєнс-контроль – це спеціалізована підсистема моніторингу й оцінювання дотримання законодавчих вимог, стандартів діяльності та внутрішніх політик. За визначенням А. Яременка, він поєднує контрольні та превентивні функції й

виступає частиною ширшого механізму корпоративного управління [44, с. 140]. Поняття комплаєнс-ризиків також має окреме значення: це ймовірність настання фінансових, правових або репутаційних наслідків у разі недотримання норм. Такі ризики, за спостереженням Д. Бакаляра, можуть формуватися на різних етапах діяльності підприємства – від взаємодії з державними органами до укладення контрактів із партнерами [3, с. 112].

Окремо виділяється комплаєнс-функція – сукупність завдань підрозділу або відповідальної особи, яка забезпечує розроблення політик, консультування менеджменту та навчання персоналу. Як зазначає Л. Швець, вона покликана формувати «середовище відповідності», що охоплює не лише юридичні, а й етичні норми поведінки [42, с. 36].

Економічна сутність комплаєнс-контролю полягає насамперед у його здатності запобігати фінансовим втратам підприємства. Порушення правових вимог або внутрішніх регламентів спричиняє штрафи, призупинення операцій, зростання транзакційних витрат та репутаційні збитки, які у довгостроковому вимірі впливають на фінансову стійкість компанії [3, с. 114]. Застосування інструментів комплаєнсу дозволяє скоротити ці витрати та підвищити передбачуваність господарської діяльності. Саме тому в корпоративному управлінні комплаєнс-контроль розглядається як засіб захисту вартості бізнесу – механізм *value protection*. Комплаєнс-контроль підвищує інвестиційну привабливість компанії, оскільки знижує ризикову премію для інвесторів і кредиторів та потенційно зменшує вартість капіталу, а також скорочує ймовірні репутаційні й санкційні втрати та полегшує доступ до зовнішніх ринків.

Разом із тим у міжнародній практиці комплаєнс-контроль дедалі частіше виконує функцію створення вартості (*value creation*). Наявність прозорої системи контролю відповідності є важливим чинником залучення інвестицій, встановлення партнерських відносин та виходу на зовнішні ринки. Підприємства з розвиненим комплаєнсом легше доводять свою надійність та відповідність очікуванням інвесторів і партнерів щодо governance та доброчесності, що підвищує їхню конкурентоспроможність і розширює можливості розвитку [37, с. 252].

Комплаєнс-контроль також має прямий зв'язок із системою економічної безпеки підприємства. Він виконує функцію раннього виявлення правових, податкових, антикорупційних і репутаційних загроз, що дозволяє мінімізувати їхній вплив на фінансові результати й операційну стабільність [25, с. 60]. Завдяки цьому комплаєнс стає ключовим структурним елементом корпоративного управління, спрямованим на забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах зростання регуляторних та етичних вимог.

Взаємозв'язок комплаєнс-контролю з ризик-менеджментом полягає в тому, що обидві системи працюють із загрозами, однак їхні сфери відповідальності різні. Ризик-менеджмент ідентифікує та оцінює широкий спектр фінансових, ринкових та операційних ризиків, тоді як комплаєнс-контроль працює з окремим їх типом – ризиками невідповідності, що включають можливі правові, репутаційні та етичні наслідки [40, с. 70]. У цьому сенсі комплаєнс-контроль є спеціалізованою складовою загальної системи управління ризиками.

Для порівняння доречно залучити також діяльність служби безпеки підприємства, яка зосереджується на захисті активів, запобіганні шахрайству, витоку інформації та фізичних загрозах [44, с. 143]. Її робота переважно має розслідувальний характер і спрямована на реагування. Комплаєнс же забезпечує нормативну основу поведінки, розробляє правила прийняття рішень та встановлює стандарти взаємодії зі стейкхолдерами, а отже працює переважно на етапі попередження ризиків, а не їх фіксації.

Унікальність комплаєнс-контролю полягає в поєднанні таких характеристик (рис. 1.1.):



Рисунок 1.1 – Характеристики комплаєнс-контролю

Джерело: розроблено автором на основі [35, с. 98].

Саме ця триєдність – правова відповідність, етичні стандарти та превентивний характер – відрізняє комплаєнс-контроль від інших елементів корпоративного управління та обґрунтовує його необхідність у діяльності сучасних підприємств.

Подальший розподіл функцій комплаєнс-контролю є авторською класифікацією, сформованою шляхом синтезу наукових підходів і вимог ISO 37301:2021. Запропонована логіка відповідає базовим елементам системи комплаєнс-менеджменту, які у стандарті охоплюють політику, оцінювання ризиків, контрольні заходи, навчання та комунікації, моніторинг, перевірку результативності та постійне поліпшення. У наведеному переліку превентивна функція пов’язується з політиками, оцінюванням ризиків і навчанням, контрольна функція з контрольними заходами та моніторингом, а коригувальна функція з перевіркою результативності та поліпшенням.

1. Превентивна функція спрямована на попередження порушень до моменту їх виникнення шляхом формування зрозумілих політик, процедур

погодження рішень, обмежень щодо конфлікту інтересів, регламентів взаємодії з контролюючими органами та контрагентами [8, с. 19].

2. Контрольна функція забезпечує систематичний моніторинг дотримання законодавчих вимог, внутрішніх регламентів, кодексів етики й антикорупційних стандартів, включаючи перевірку коректності документального оформлення рішень і операцій [15, с. 40].

3. Аналітична функція пов'язана з оцінюванням комплаєнс-ризиків, узагальненням результатів перевірок, виявленням причин порушень і розробленням пропозицій щодо вдосконалення внутрішніх процедур [36].

4. Консультаційна функція полягає в наданні рекомендацій керівництву та структурним підрозділам щодо правових та етичних аспектів управлінських рішень, оцінювання ризикових ситуацій, а також у супроводі складних або нетипових кейсів [42, с. 36].

5. Навчально-комунікаційна функція орієнтована на формування комплаєнс-культури: проведення тренінгів, роз'яснювальної роботи, інформування персоналу про зміни в законодавстві та внутрішніх політиках, розвиток нетерпимості до порушень і корупційних практик [35, с. 99].

Сукупність цих функцій перетворює комплаєнс-контроль на активний елемент управлінської системи, а не лише на формальний інструмент контролю.

Зміст функцій конкретизується через типові завдання, які виконує комплаєнс-підрозділ або відповідальна особа. Насамперед йдеться про розроблення та актуалізацію внутрішніх документів: кодексів етики, антикорупційних політик, процедур «знай свого клієнта/партнера», регламентів взаємодії з органами влади та контролюючими структурами [12, с. 136]. Наступним блоком завдань є моніторинг дотримання цих політик у повсякденній діяльності підприємства, що включає аналіз договорів, угод, внутрішніх розпорядчих документів, управлінських рішень, операцій з підвищеним рівнем ризику. Важливим завданням виступає виявлення порушень: опрацювання сигналів від працівників, аналіз результатів перевірок, проведення внутрішніх розслідувань у разі підозри на недотримання вимог [41, с. 45]. Після цього реалізується завдання

реагування — підготовка рекомендацій щодо усунення виявлених порушень, ініціювання дисциплінарних заходів або змін у процедурах, а за потреби — комунікація з регуляторами.

Окрему групу складають завдання зі звітування: регулярне інформування вищого керівництва та, за наявності, наглядових органів щодо стану комплаєнс-системи, основних ризиків, інцидентів і тенденцій [45, с. 75]. Нарешті, постійною лінією проходить завдання формування комплаєнс-культури, яке реалізується через навчання персоналу, створення зрозумілих каналів інформування про порушення, підтримку атмосфери нетерпимості до недоброчесних практик. У цілому така структура функцій і завдань забезпечує перехід від епізодичного контролю до інтегрованої системи управління відповідністю, яка підтримує стійкість підприємства в умовах зростання регуляторних та етичних вимог.

Місце комплаєнс-контролю в системі корпоративного управління визначається його прямим зв'язком з органами управління різних рівнів. У сучасній моделі corporate governance комплаєнс розглядається як інструмент, що забезпечує прозорість і підзвітність рішень спостережної ради, правління та лінійного менеджменту [41, с. 44]. На рівні спостережної ради комплаєнс-контроль виконує функцію інформування про ключові ризики невідповідності, результати внутрішніх перевірок, суттєві інциденти і заходи реагування. Це створює підстави для прийняття рішень щодо політики ризик-менеджменту, затвердження кодексів етики, антикорупційних стандартів та структури комплаєнс-функції [42, с. 35]. На рівні правління комплаєнс інтегрується в процеси оперативного управління, оскільки керівні органи несуть відповідальність за запровадження і підтримку дієвих процедур дотримання законодавчих вимог та внутрішніх політик. Лінійний менеджмент, своєю чергою, стає основною ланкою реалізації комплаєнс-вимог у щоденній діяльності, адже саме на цьому рівні ухвалюються рішення щодо контрактів, операцій, кадрових рішень і комунікацій з контрагентами.

Інституційне закріплення комплаєнс-контролю може відбуватися у різних організаційних формах. У більшості компаній виділяється окрема посада комплаєнс-офіцера, який координує розроблення політик, моніторинг дотримання

та взаємодію з керівництвом [45, с. 74]. У великих бізнес-структурах формується спеціалізований комплаєнс-підрозділ, відповідальний за окремі напрями, наприклад антикорупційний комплаєнс, санкційний комплаєнс, комплаєнс у сфері персональних даних. На рівні спостережної ради або правління може створюватися комітет з комплаєнсу, який розглядає звіти, ініціює перевірки, контролює впровадження рекомендацій та забезпечує зв'язок між комплаєнс-функцією і стратегічним управлінням [39]. Незалежно від моделі, важливим принципом є організаційна відокремленість комплаєнс-функції від підрозділів, рішення яких вона оцінює.

Роль комплаєнс-контролю у захисті прав ключових груп стейкхолдерів є системоутворюючою. Для акціонерів і інвесторів наявність дієвої комплаєнс-системи знижує імовірність санкцій, корупційних скандалів, судових спорів та інших подій, які можуть знецінити активи компанії або обмежити її доступ до ринків капіталу [49]. Для працівників комплаєнс означає наявність зрозумілих правил, процедур захисту від дискримінації, прозорих механізмів повідомлення про порушення без ризику репресій. Для контрагентів і партнерів система комплаєнсу є сигналом передбачуваності та доброчесності, що знижує транзакційні витрати та сприяє довгостроковій співпраці [30, с. 151]. Таким чином, комплаєнс-контроль виступає інструментом балансування інтересів власників, менеджменту, персоналу та зовнішніх партнерів.

Як елемент системи управління ризиками комплаєнс-контроль зосереджується на специфічній групі загроз, що мають природу невідповідності. До таких ризиків належать регуляторні ризики, пов'язані зі зміною законодавства та вимог наглядових органів, антикорупційні ризики, що виникають у процесі взаємодії з посадовими особами та контрагентами, податкові ризики, пов'язані з трактуванням норм податкового законодавства, санкційні ризики, що стосуються порушення режимів експортного контролю, фінансових або торговельних санкцій, а також репутаційні ризики, які виникають унаслідок публічних скандалів, медійних розслідувань або конфліктів із зацікавленими сторонами [40, с. 69].

Особливістю комплаєнс-ризиків є те, що їх реалізація часто має мультиплікативний ефект, поєднуючи прямі фінансові втрати із довготривалим репутаційним впливом.

Вбудування комплаєнс-контролю в загальний контур risk management передбачає участь комплаєнс-підрозділу на всіх етапах управління ризиками. На етапі ідентифікації комплаєнс забезпечує виявлення процесів і операцій, де є підвищена імовірність порушення норм, наприклад у сфері державних закупівель, роботи з посередниками, податкового планування, операцій із нерухомістю [36]. На етапі оцінки здійснюється аналіз ймовірності настання події та масштабів можливих наслідків, що дозволяє віднести комплаєнс-ризики до певних категорій пріоритетності [45, с. 75]. На етапі моніторингу комплаєнс-контроль відстежує дотримання затверджених політик, зміни у законодавстві, сигнали від працівників і зовнішніх стейкхолдерів. На етапі мінімізації розробляються та впроваджуються запобіжні заходи, у тому числі зміна процедур, додаткові погодження, навчання персоналу, коригування договірних умов.

У цьому дослідженні комплаєнс-контроль в агропромисловому комплексі розглядається як складова управління ризиками з підвищеною практичною значущістю через специфіку галузі. АПК одночасно працює в полях земельних відносин і користування земельним банком, державної підтримки та субсидій, експортних контрактів і валютних розрахунків, санітарних і фітосанітарних вимог, екологічних дозволів та контролю використання природних ресурсів, а також у складних ланцюгах постачання з великою кількістю контрагентів. У такому середовищі навіть точкове порушення регуляторних правил або етичних стандартів швидко перетворюється на фінансові санкції, блокування операцій, втрату доступу до програм підтримки, обмеження експорту та репутаційні втрати, які прямо впливають на стійкість бізнес-моделі. Наукова проблема полягає в тому, що комплаєнс у компаніях АПК часто формується нерівномірно, коли окремі напрями формалізовані, а контроль виконання процедур і доказовість залишаються фрагментарними, особливо на рівні ланцюга постачання та регіональних операцій. Дослідницький розрив пов'язаний з браком прикладних оцінок, які одночасно

враховують галузевий профіль ризиків АПК і дають вимірювану картину зрілості комплаєнс-контролю на рівні конкретної компанії.

Зв'язок комплаєнс-контролю з бізнес-етикою, корпоративною культурою та сучасними підходами до сталого розвитку є змістовним, а не лише формальним. Система комплаєнсу спирається на чітко окреслені етичні стандарти, які визначають припустимі й неприпустимі моделі поведінки працівників, менеджменту та контрагентів. Через кодекси етики, антикорупційні політики, регламенти врегулювання конфлікту інтересів комплаєнс-контроль підтримує формування в організації атмосфери нетерпимості до корупції, непрозорих домовленостей, маніпуляцій із інформацією [35, с. 99]. Важливе значення має прозорість внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Коли в компанії діють зрозумілі правила взаємодії з органами державної влади, партнерами, постачальниками і місцевими громадами, а також працюють канали повідомлення про порушення, комплаєнс-контроль фактично виконує роль «етичного фільтра» в комунікаційному просторі бізнес-організації [4, с. 46]. На рівні корпоративної культури це проявляється у зміщенні акценту з формального виконання вимог до внутрішньо прийнятої норми доброчесної поведінки, що з часом закріплюється як невід'ємна частина ідентичності компанії [11, с. 27].

Сучасні концепції корпоративної відповідальності розглядають комплаєнс-контроль як важливий елемент реалізації CSR та ESG-підходів. У фокусі ESG особливе місце займає компонент Governance, який стосується якості корпоративного управління, наявності прозорих процедур прийняття рішень, незалежного нагляду, антикорупційних стандартів та дотримання прав стейкхолдерів [21, с. 87]. Саме комплаєнс забезпечує практичну реалізацію цих вимог через систему внутрішніх політик, механізми звітування, регламенти взаємодії з інвесторами і партнерами. Для зовнішніх користувачів інформації, передусім кредиторів і потенційних інвесторів, розвинена комплаєнс-система є сигналом нижчого рівня нефінансових ризиків, що позитивно впливає на інвестиційну привабливість компанії [37, с. 253]. У дослідженнях, присвячених забезпеченню сталого розвитку підприємств, наголошується, що комплаєнс як

принцип «відповідності» створює інституційне підґрунтя для реальної, а не декларативної соціальної відповідальності бізнесу [49]. Це стосується і дотримання трудових прав, і екологічних стандартів, і чесних практик конкуренції. Таким чином, комплаєнс-контроль стає сполучною ланкою між етикою, правом та економікою, оскільки через механізми управління відповідністю перетворює цінності на конкретні управлінські рішення та процедури.

Загалом, комплаєнс-контроль можна розглядати як одну з ключових підсистем сучасного корпоративного управління. Він не обмежується технічною перевіркою дотримання норм, а впливає на якість управлінських рішень, структуру ризиків, рівень довіри з боку акціонерів, працівників та контрагентів.

1.2. Нормативно-правове та організаційне забезпечення комплаєнс-контролю в агропромисловому комплексі

Загальнонаціональне нормативно-правове поле є відправною точкою для формування системи комплаєнс-контролю на підприємствах агропромислового комплексу. Воно визначає базові «правила гри», у межах яких аграрні компанії мають організовувати управління ризиками невідповідності. До такого поля належать насамперед акти загального характеру, що регулюють трудові, податкові, антикорупційні та інформаційні відносини. Кодекс законів про працю встановлює вимоги до умов праці, охорони праці, режиму робочого часу, гарантій і компенсацій, а отже формує основу трудового комплаєнсу, дотримання якого є обов'язковим для будь-якого роботодавця [17]. Податковий кодекс визначає порядок обліку, декларування та сплати податків, особливості оподаткування різних видів операцій, що безпосередньо формує контур податкового комплаєнсу підприємств АПК [28]. Закон України «Про запобігання корупції» задає рамки антикорупційних обмежень, вимоги щодо запобігання конфлікту інтересів, прозорості прийняття рішень, що є критичним для побудови антикорупційної складової комплаєнс-системи [32]. Закон «Про захист персональних даних» регламентує порядок збирання, зберігання й обробки персональної інформації

працівників, контрагентів і клієнтів, формуючи окремий блок вимог у сфері інформаційного та цифрового комплаєнсу [33]. Сукупність цих актів створює базовий рівень правових зобов'язань, невиконання яких трансформується у значні комплаєнс-ризики для аграрних компаній.

Поряд із загальними законами важливе місце посідають спеціальні нормативно-правові акти та регуляторні вимоги, які деталізують підходи до організації внутрішнього контролю й комплаєнсу. Положення Національного банку України щодо системи корпоративного управління та внутрішнього контролю фінансових компаній задає еталонні вимоги до побудови структур контролю, розподілу повноважень, порядку управління ризиками, що можуть бути адаптовані і в нефінансових секторах, зокрема в агробізнесі [29]. Наказ Державної податкової служби України № 788, який регламентує діяльність комплаєнс-менеджера у взаємодії з платниками податків з високим рівнем добровільного дотримання законодавства, фактично закріплює роль комплаєнс-функції у податкових відносинах та демонструє очікування фіскальних органів щодо прозорості поведінки бізнесу [34]. Інформаційні матеріали податкових органів щодо впровадження систем управління комплаєнс-ризиками додатково акцентують на необхідності проактивного аналізу ризиків невідповідності та партнерській моделі взаємодії «податкова – платник» [31]. Для аграрних підприємств, які активно користуються податковими пільгами, спецрежимами чи експортними операціями, ці вимоги мають безпосереднє прикладне значення.

Важливим елементом нормативно-правового поля виступають міжнародні стандарти та документи «м'якого права». Стандарт ISO 37301:2021 визначає вимоги до систем менеджменту комплаєнсу, окреслює принципи побудови політики, процедур і контролю, механізми оцінювання ризиків та постійного удосконалення системи [46]. Для великих агрохолдингів, орієнтованих на міжнародні ринки капіталу й збуту, орієнтація на ISO 37301 стає не лише питанням репутації, а й практичною умовою доступу до фінансування та співпраці з транснаціональними партнерами. Таким чином, поєднання національного законодавства, спеціальних регуляторних актів і міжнародних стандартів формує

багаторівневу нормативну базу, у межах якої має бути організовано комплаєнс-контроль на підприємствах АПК. З метою систематизації ключових джерел, що задають вимоги до системи комплаєнсу аграрних підприємств, доцільно узагальнити їх у вигляді таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні нормативно-правові акти та стандарти, що формують вимоги до комплаєнс-контролю підприємств АПК України

№ з/п	Нормативно-правовий акт / стандарт	Ключові вимоги / об'єкт регулювання	Аспекти комплаєнс-контролю, яких стосується
1	Кодекс законів про працю України	Регулювання трудових відносин, прав і обов'язків працівників та роботодавця	Трудовий комплаєнс, охорона праці, недискримінація
2	Податковий кодекс України	Порядок обліку, декларування та сплати податків, оподаткування операцій підприємств	Податковий комплаєнс, мінімізація податкових ризиків
3	Закон України «Про запобігання корупції»	Запобігання корупції, регулювання конфлікту інтересів, етичні обмеження для посадових осіб	Антикорупційний комплаєнс, етичні стандарти поведінки
4	Закон України «Про захист персональних даних»	Правила збирання, обробки та зберігання персональних даних, права суб'єктів персональних даних	Інформаційний та цифровий комплаєнс, захист конфіденційної інформації
5	Положення НБУ про систему корпоративного управління та внутрішнього контролю	Вимоги до структури управління, внутрішнього контролю, управління ризиками	Організаційні засади побудови комплаєнс-функції та систем контролю
6	Наказ ДПС України № 788 щодо діяльності комплаєнс-менеджера	Організація взаємодії з платниками з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства	Податковий комплаєнс, робота з контролюючими органами
7	Роз'яснення податкових органів щодо управління комплаєнс-ризиками	Підходи до ідентифікації та оцінки комплаєнс-ризиків у податковій сфері	Управління комплаєнс-ризиками, превентивний аналіз операцій
8	ISO 37301:2021 «Compliance management systems»	Вимоги до систем менеджменту комплаєнсу, принципи побудови, моніторингу та удосконалення	Рамковий стандарт для формування комплексної системи комплаєнс-контролю

Джерело: складено автором на основі [17; 28; 29; 31–34; 46].

Представлені у таблиці акти формують «жорстке ядро» нормативних вимог, на які мають орієнтуватися аграрні підприємства при побудові власних комплаєнс-систем. Саме вони задають ключові вектори контролю: дотримання трудових і

податкових зобов'язань, запобігання корупції, захист даних, організація внутрішнього контролю та управління ризиками.

Специфіка агропромислового комплексу зумовлює підвищені вимоги до змісту й організації комплаєнс-контролю порівняно з іншими галузями. Для агропідприємств ключовими є податковий, антикорупційний, екологічний та земельний виміри комплаєнсу, оскільки саме в цих площинах концентруються найбільш суттєві регуляторні та репутаційні ризики. Податковий аспект пов'язаний із застосуванням спеціальних режимів оподаткування, участю у програмах державної підтримки, значною часткою експортних операцій і використанням складних ланцюгів постачання. Помилки або свідомі порушення в обліку, декларуванні та документуванні операцій призводять до донарахувань, штрафів, блокування податкових накладних, що безпосередньо впливає на ліквідність аграрних компаній [25, с. 61–62]. Антикорупційний компонент посилюється через постійну взаємодію з органами влади щодо виділення земельних ділянок, погодження будівництва об'єктів інфраструктури, отримання дотацій, компенсацій та інших форм державної підтримки. У такому середовищі відсутність чітких антикорупційних політик, процедур ухвалення рішень і механізмів декларування конфлікту інтересів створює високий ризик корупційних практик, які несуть для підприємства як правові, так і репутаційні наслідки [39].

Екологічний вимір комплаєнсу для підприємств АПК пов'язаний з тим, що їхня діяльність базується на використанні земельних і водних ресурсів, застосуванні агрохімікатів, поводженні з відходами, викидах у навколишнє природне середовище. Порушення екологічних норм призводить не лише до штрафів, а й до обмеження виробничої діяльності, конфліктів із місцевими громадами та втрачених можливостей участі в «зелених» програмах підтримки [37, с. 253–254]. Земельний комплаєнс, своєю чергою, охоплює дотримання вимог щодо оформлення прав користування та оренди, цільового призначення земель, дотримання строків і умов договорів з пайовиками, прозорості розрахунків з власниками земельних паїв. Порушення в цій сфері здатні призвести до судових

спорів, втрати земельного банку й ускладнення доступу до кредитних ресурсів, для яких стан земельного портфеля є ключовою заставною базою [25, с. 63].

У наукових дослідженнях, присвячених комплаєнсу в аграрній та суміжних галузях, підкреслюється, що специфіка АПК посилює вимоги до формування системи контролю за дотриманням норм на всіх етапах ланцюга створення вартості. При аналізі комплаєнс-контролю у виноробній діяльності наголошується на необхідності інтеграції податкових, ліцензійних, екологічних та якісних вимог у єдину систему внутрішніх процедур, оскільки продукція проходить через декілька регульованих стадій – від вирощування сировини до реалізації готового продукту [36]. Дослідження системи контролю на агропромисловому підприємстві показують, що ефективний комплаєнс неможливий без узгодження фінансового, виробничого, логістичного та екологічного контролю, особливо за умов роботи з великою кількістю контрагентів, посередників і підрядників [25]. Роботи, присвячені соціальній відповідальності аграрних компаній, акцентують, що вимоги до дотримання трудових прав, стандартів безпеки праці, розвитку місцевих громад фактично перетворюють CSR-практики на частину комплаєнс-порядку денного, оскільки їх невиконання швидко трансформується у репутаційні та регуляторні ризики [37, с. 255–256].

Міжнародні стандарти та документи "м'якого права" доповнюють національне законодавство та фактично задають орієнтири зрілої комплаєнс-практики для підприємств, що працюють у глобалізованому середовищі. Стандарт ISO 37301:2021 виступає базовою рамкою для побудови системи комплаєнс-менеджменту, оскільки визначає принципи політики у сфері комплаєнсу, вимоги до ідентифікації та оцінювання комплаєнс-ризиків, механізми моніторингу, внутрішнього аудиту та постійного вдосконалення системи [46]. На відміну від суто юридичних норм, ISO 37301 фокусує увагу на управлінському вимірі комплаєнсу, пов'язуючи його з лідерством, корпоративною культурою, залученістю персоналу та інтеграцією у загальну систему менеджменту підприємства. Для аграрних компаній, що орієнтуються на міжнародні ринки збуту та співпрацю з іноземними інвесторами, відповідність подібним стандартам стає

важливою конкурентною перевагою й індикатором зрілості системи корпоративного управління.

Значну роль у формуванні сучасного комплаєнс-порядку денного відіграють також рекомендації в сфері ESG та корпоративної соціальної відповідальності. У дослідженнях, присвячених інтеграції ESG-критеріїв у діяльність компаній, підкреслюється, що компонент Governance охоплює прозорі процедури прийняття рішень, функціонування органів контролю, антикорупційні стандарти та механізми підзвітності перед стейкхолдерами [21, с. 87]. Аналіз практики сталого розвитку українських аграрних компаній показує, що комплаєнс-політики дедалі частіше розглядаються як інструмент реалізації не лише нормативних, а й етичних та соціальних зобов'язань бізнесу [37, с. 253]. Дослідження комплаєнс-безпеки промислових підприємств акцентують, що відповідність принципам доброчесності, прозорості та відповідальності є важливим фактором інвестиційної привабливості й довіри з боку кредиторів та партнерів [49]. Для великих агрохолдингів це означає необхідність орієнтуватися не лише на вимоги українського законодавства, а й на очікування міжнародних фінансових інституцій, трейдерів, переробних компаній та мереж роздрібної торгівлі, які включають ESG-критерії у свої процедури відбору контрагентів.

Організаційне забезпечення комплаєнс-контролю на рівні підприємства агропромислового комплексу відображає, яким чином нормативні вимоги трансформуються у внутрішні правила та практики управління. Типовим елементом є розроблення та затвердження кодексу етики, який визначає базові стандарти поведінки працівників, відносини з контрагентами, правила уникнення конфлікту інтересів та недопущення корупційних практик [11, с. 27]. Антикорупційна політика конкретизує заборонені дії, порядок роботи з подарунками, представницькими витратами, благодійністю та взаємодією з посадовими особами [35, с. 99]. Політика щодо конфлікту інтересів встановлює процедури декларування та врегулювання ситуацій, у яких особисті інтереси працівників можуть впливати на службові рішення. Важливе значення мають положення про комплаєнс-підрозділ, внутрішні процедури ідентифікації та

перевірки контрагентів (KYC/KYP), регламенти взаємодії з контролюючими органами та реагування на запити регуляторів [12, с. 136; 16, с. 20]. У сукупності ці документи формують внутрішню нормативну базу, яка задає практичний зміст комплаєнс-контролю на підприємстві.

Структурне закріплення комплаєнс-функції може відбуватися за різними моделями. На невеликих і середніх підприємствах часто використовується модель окремого комплаєнс-офіцера, який підпорядковується безпосередньо вищому керівництву та координує виконання комплаєнс-завдань у взаємодії з юридичною службою, фінансовим підрозділом та службою безпеки [42, с. 36]. У великих бізнес-групах формується повноцінний департамент комплаєнсу, який може включати фахівців з антикорупційного, санкційного, податкового, екологічного та інформаційного комплаєнсу [13, с. 92]. На рівні спостережної ради або правління доцільним є створення комітету з комплаєнсу, що здійснює нагляд за функціонуванням системи, розглядає звіти, затверджує ключові політики та забезпечує незалежність комплаєнс-підрозділу від операційних структур. Для агрохолдингів, які мають географічно розподілені активи й поєднують різні види діяльності – рослинництво, тваринництво, переробку, логістику – важливою є побудова вертикалі комплаєнс-політик, коли базові стандарти задаються на корпоративному рівні, а дочірні підприємства адаптують їх з урахуванням локальної специфіки [39]. Такий підхід дає змогу одночасно забезпечити єдність підходів до управління ризиками та гнучкість у реагуванні на регуляторні умови конкретних регіонів і сегментів бізнесу.

Український та зарубіжний досвід організації комплаєнсу в аграрному й ресурсному секторі демонструє тенденцію до інтеграції комплаєнс-систем із ширшими моделями екологічного та соціального менеджменту. Зарубіжні дослідження, присвячені впливу екологічного комплаєнсу на інноваційну активність підприємств, показують, що дотримання екологічних стандартів і вимог "зеленої" політики стимулює модернізацію технологій, підвищення ефективності використання ресурсів та впровадження екологічно чистих рішень [48]. У роботах, що аналізують забезпечення сталого розвитку промислових підприємств на

принципах комплаєнс-безпеки, наголошується на поєднанні правових, екологічних та соціальних аспектів у єдиній системі управління, яка підтримує баланс між економічною результативністю та відповідальністю перед суспільством [49]. Практика впровадження систем комплаєнсу в великих логістичних та ресурсних компаніях свідчить про активне використання міжнародних стандартів, галузевих кодексів поведінки та вимог інституційних інвесторів як орієнтирів для побудови внутрішніх політик і процедур [50].

Для українських аграрних компаній цей досвід є безпосередньо релевантним. Орієнтація на експорт агропродукції, участь у глобальних ланцюгах постачання, потреба в залученні довгострокового фінансування від міжнародних фінансових інституцій та фондів розвитку вимагають демонстрації не лише фінансової стійкості, а й зрілої системи управління комплаєнс-ризиками. Впровадження комплаєнс-систем, узгоджених із міжнародними стандартами ESG і ISO, підвищує рівень довіри до українських аграрних компаній, розширює можливості доступу до капіталу та зменшує вразливість до регуляторних і репутаційних шоків. Саме тому адаптація кращих зарубіжних практик комплаєнсу до умов національного агропромислового комплексу може розглядатися як стратегічний напрям розвитку корпоративного управління в цій галузі.

1.3. Методичні підходи та інструментарій дослідження і розвитку системи комплаєнс-контролю на підприємствах АПК

У дослідженні комплаєнс-контролю на підприємствах агропромислового комплексу важливо враховувати не лише правові засади, а й методичні підходи, за допомогою яких у науковій літературі аналізується та розвивається ця система. Багато авторів виходять із системного підходу, розглядаючи комплаєнс як підсистему корпоративного управління та економічної безпеки, що включає сукупність інститутів, процесів і інструментів контролю [41, с. 44; 42, с. 15]. У межах такого бачення комплаєнс-контроль трактується не як окрема процедура, а як елемент цілісної системи управління підприємством, пов'язаний із фінансовим

контролем, внутрішнім аудитом, ризик-менеджментом і службою безпеки [12, с. 133]. Процесний підхід доповнює системний, акцентуючи увагу на безперервному циклі дій: ідентифікація комплаєнс-ризиків, розроблення політик і процедур, впровадження контрольних заходів, моніторинг, коригування та оновлення внутрішніх документів у відповідь на зміни зовнішнього середовища [46].

Окрему групу становлять ризик-орієнтовані підходи, в межах яких комплаєнс розглядається крізь призму управління специфічним класом ризиків – регуляторних, антикорупційних, податкових, санкційних, репутаційних тощо [8, с. 18; 40, с. 69]. У цих працях методичний акцент робиться на побудові реєстру комплаєнс-ризиків, їх ранжуванні за ймовірністю та масштабом можливих наслідків, формуванні матриць «ймовірність – вплив» і встановленні контрольних процедур для ризиків із найвищим пріоритетом [3, с. 112]. Для підприємств АПК, що функціонують у багаторівневому регуляторному полі та працюють із великою кількістю контрагентів, саме ризик-орієнтований підхід дозволяє сфокусувати ресурси комплаєнс-функції на найбільш критичних ділянках – земельних відносинах, податковому плануванні, експортних операціях, екологічних зобов'язаннях [39].

Значна частина досліджень спирається на інституційний та корпоративно-управлінський підходи. У роботах, присвячених корпоративному управлінню банків і небанківських установ, комплаєнс трактується як інструмент узгодження інтересів власників, менеджменту, кредиторів і регуляторів, а також як механізм зниження агентських конфліктів [2, с. 74; 13, с. 93]. Автори акцентують на структурному оформленні комплаєнс-функції, розподілі повноважень між спостережною радою, правлінням та спеціалізованими підрозділами, а також на формуванні процедур підзвітності й звітування [14, с. 611; 16, с. 21]. Для аграрних підприємств подібний підхід дозволяє розглядати комплаєнс-контроль не лише як технічний інструмент виконання законодавчих вимог, а як елемент моделі corporate governance, що впливає на прозорість прийняття рішень, ефективність внутрішніх комунікацій і довіру інвесторів [41, с. 47].

Методичні підходи до оцінювання та діагностики комплаєнс-системи ґрунтуються на розробленні показників і критеріїв ефективності. У межах оцінювання доцільно розрізняти *leading indicators* та *lagging indicators* комплаєнсу. *Lagging indicators* фіксують уже реалізовані наслідки, зокрема кількість підтверджених порушень, суми штрафів, дисциплінарні кейси та результати розслідувань. *Leading indicators* відображають превентивну спроможність системи, зокрема охоплення персоналу навчанням, частку контрагентів із завершеною перевіркою, регулярність контрольних процедур, швидкість реагування на повідомлення та виконання коригувальних дій. Щоб уникнути викривлень під час порівняння, показники варто нормувати з урахуванням масштабу бізнесу, наприклад у розрахунку на 1000 працівників, 1000 операцій, 100 контрагентів або на 1 млн гривень обороту. Інтерпретація результатів також має враховувати контекст складності бізнесу, кількість майданчиків, експортні ланцюги, земельний банк і регуляторне навантаження, оскільки для великого холдингу базові значення метрик і ризиковий профіль об'єктивно відрізняються від середнього підприємства.

У наукових працях пропонуються різні варіанти системи індикаторів комплаєнс-контролю, які охоплюють як кількісні, так і якісні параметри: кількість виявлених порушень, обсяг накладених штрафів, частоту внутрішніх перевірок, рівень охоплення персоналу навчальними програмами, наявність та актуальність політик і процедур [8, с. 20; 15, с. 41]. Для агропромислових підприємств до таких систем додаються показники, пов'язані з використанням земельного банку, дотриманням екологічних норм, участю в програмах державної підтримки [25, с. 63; 36]. На цій основі формуються інтегральні оцінки зрілості комплаєнс-системи, що дають змогу порівнювати різні компанії або відстежувати динаміку розвитку комплаєнсу в межах одного підприємства [39].

У працях, присвячених практичній імплементації комплаєнсу в аграрній сфері, увага приділяється інструментам розроблення й удосконалення організаційно-економічного механізму комплаєнс-контролю. Серед них виокремлюються програми комплаєнсу як комплекс взаємопов'язаних заходів з упровадження політик, процедур, навчання та моніторингу; карти комплаєнс-

ризиків, що дозволяють візуалізувати зони підвищеної регуляторної чутливості; внутрішні канали повідомлення про порушення (whistleblowing) [10, с. 190; 12, с. 138]. У літературі також описуються підходи до економічного обґрунтування розвитку комплаєнс-функції, які базуються на зіставленні витрат на її утримання з ефектом від зниження штрафів, скорочення кількості судових спорів, підвищення якості контрактної роботи та полегшення доступу до фінансових ресурсів [15, с. 43; 38].

Сучасні дослідження акцентують також на інтеграції комплаєнс-інструментарію з концепціями сталого розвитку та ESG. У роботах, присвячених комплаєнс-безпеці та стійкому розвитку підприємств, підкреслюється, що методи побудови комплаєнс-системи мають враховувати екологічні й соціальні виміри діяльності поряд із суто правовими та фінансовими аспектами [38; 49]. Для аграрних компаній це означає інтеграцію процедур комплаєнс-контролю з системами екологічного менеджменту, управління впливом на місцеві громади, забезпечення гідних умов праці та прозорості ланцюгів постачання [21, с. 89; 37, с. 255]. У зарубіжних дослідженнях управління відповідністю у виробничих та логістичних компаніях окремо підкреслюється роль цифрових інструментів – спеціалізованих ІТ-платформ для моніторингу дотримання вимог, фіксації інцидентів та формування звітності [48; 50].

Отже, методичні підходи до дослідження і розвитку системи комплаєнс-контролю на підприємствах АПК поєднують системно-інституційне бачення комплаєнсу, ризик-орієнтований аналіз, індикативне оцінювання зрілості системи та інструменти проектування програм удосконалення. Їх поєднання дає змогу не лише описати комплаєнс як теоретичну конструкцію, а й запропонувати практичні рішення щодо посилення його ролі в корпоративному управлінні аграрними компаніями, що надалі стає підґрунтям для аналітичного розділу, присвяченого оцінюванню комплаєнс-системи конкретного агропромислового холдингу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ КОМПЛАСЕНС-КОНТРОЛЮ В АПХ «АСТАРТА-КИЇВ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика Агропромислового холдингу «Астарта-Київ»

Агропромхолдинг «Астарта-Київ» – один із провідних аграрних холдингів України, що займається вирощуванням, переробкою та реалізацією сільськогосподарської продукції. Заснований у 1993 році, холдинг має стратегічну мету забезпечити сталий розвиток аграрного сектору через застосування сучасних технологій, розвиток інфраструктури та інноваційні підходи до управління. За останні роки «Астарта-Київ» значно розширила свою діяльність, адаптуючись до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що дозволило зміцнити свої позиції на ринку [1] (Додаток А).

Головний офіс «Астарта-Київ» розташований у місті Київ, що забезпечує зручний доступ до основних адміністративних центрів та інфраструктури України. Крім головного офісу, агропромхолдинг має декілька філій, розташованих у різних регіонах країни, зокрема в Полтавській, Вінницькій, Черкаській та Хмельницькій областях. Філії відповідають за місцеве управління виробничими потужностями, забезпечення логістики та координацію виробничих процесів на місцях, що дозволяє компанії більш гнучко реагувати на регіональні особливості та потреби.

Основними напрямками діяльності холдингу є рослинництво, цукрове виробництво, тваринництво та переробка сої. Агропромхолдинг має значні земельні активи, що охоплюють понад 230 тис. гектарів. Діяльність компанії базується на принципах інтеграції всіх ланок виробничого процесу – від вирощування зернових культур до їх подальшої переробки та реалізації готової продукції, що сприяє підвищенню ефективності та зменшенню виробничих витрат. У 2024 році земельний банк було розширено завдяки придбання нових аграрних

підприємств, що забезпечує збільшення обсягів виробництва [1]. Аналіз видів діяльності підприємства:

1. Рослинництво: управління 220 000 га земель сільськогосподарського призначення. «Астарта-Київ» вирощує основні зернові культури, такі як пшениця, кукурудза та соя. Для забезпечення високої врожайності застосовуються сучасні методи точного землеробства, що включають використання дронів для моніторингу полів та GPS-контролю для оптимізації внесення добрив і засобів захисту рослин. У 2024 році врожайність кукурудзи зросла на 7% завдяки впровадженню нових сортів та технологій обробітку ґрунту.

2. Цукрове виробництво: Компанія належить до найбільших виробників цукру в Україні, з річним виробництвом від 250 000 до 500 000 тон. Компанія є одним із найбільших виробників цукру в Україні. Для цього «Астарта-Київ» використовує власні посіви цукрового буряка та сучасні цукрові заводи. У 2024 році обсяг виробництва цукру збільшився на 3% порівняно з попереднім роком завдяки модернізації обладнання та підвищенню ефективності виробничих процесів. Заводи компанії сертифіковані за 7 міжнародними системами менеджменту: якості (ISO 9001), безпечності харчових продуктів (ISO 22000 та FSSC 22000), екологічного менеджменту (ISO 14001), менеджменту гігієни та безпеки праці (ISO 45001). Новооржицький, Глобинський та Яresьківський цукрові заводи мають сертифікацію ISO 50001 (енергетичний менеджмент). Підприємства також регулярно проходять соціально-екологічні аудити на вимогу споживачів для підтвердження відповідності міжнародним вимогам за системою SMETA 4 Pillar та Coca-cola Supplier Guiding Principles.

3. Тваринництво: компанія є виробником індустриального молока №1 в Україні, з річним виробництвом 115 тисяч тонн молока екстра якості. Тваринницькі комплекси компанії спеціалізуються на вирощуванні великої рогатої худоби для отримання молока та м'яса. У 2024 році виробництво молока зросло на 5%, що стало можливим завдяки поліпшенню умов утримання тварин, введенню в раціон високоякісних кормів та впровадженню новітніх ветеринарних практик.

4. Переробка сої: друга за обсягом переробки сої в Україні, з загальною річною потужністю 230 тис. тон «Астарта-Київ» займається переробкою сої для виробництва соєвої олії та шроту. Продукція використовується як для власних потреб, так і для продажу на внутрішньому та зовнішньому ринках. У 2024 році було запущено нову лінію з переробки сої, що дозволило збільшити обсяги виробництва та підвищити якість готової продукції.

5. Біоенергетика: потужність біогазового комплексу становить 150 тис. м³ біогазу на день. У 2014 році компанія «Астарта» ввела в експлуатацію один з найбільших біоенергетичних комплексів в Україні, який щорічно виробляє понад 50 мільйонів метрів кубічних біогазу. Для виробництва біогазу використовуються побічні продукти цукрового виробництва (сирого жому) та органічні відходи сільськогосподарського сектора. Біогаз є альтернативою природному газу для соєпереробних та цукрових заводів агропромхолдингу. Завод обладнаний інноваційним обладнанням провідних світових виробників, таких як “Börger GmbH” (Німеччина), “Streisal” (Німеччина), “Sulzer” (Швейцарія), “HUNING” (Німеччина), “Siemens” (Німеччина), “УТК” (Україна) та інші. Реалізація цього проєкту була здійснена за фінансової підтримки Європейського банку реконструкції та розвитку. З 1993 року компанія постійно підтверджує свій статус надійного партнера та постачальника, впроваджуючи кращі міжнародні практики в управлінні та якості продукції. Астарта інвестує в інновації та сталий розвиток громад. Компанія має міцні партнерські зв'язки з підприємствами-лідерами переробної та кондитерської галузей. Частина продукції також експортується через міжнародних трейдерів та прямі контракти. Астарта успішно співпрацює з провідними українськими та міжнародними банками завдяки бездоганній кредитній історії. У 2008 році компанія приєдналася до мережі Глобального Договору ООН [1].

Структура агропромхолдингу «Астарта-Київ» побудована таким чином, щоб забезпечити ефективне управління всім виробничим циклом, від вирощування сировини до її переробки та реалізації готової продукції. Компанія має вертикально інтегровану структуру, що включає кілька ключових підрозділів, які

координуються для досягнення спільної мети – підвищення ефективності виробництва та забезпечення стабільного розвитку.

Верховний орган керівництва компанії представлений Загальними зборами Акціонерів (рис. 2.1.). Щорічно проводяться регулярні Загальні збори Акціонерів, але термін між ними не повинен перевищувати п'ятнадцять місяців. Процедура зазивання та повноваження Загальних зборів акціонерів регулюються Статутом компанії.

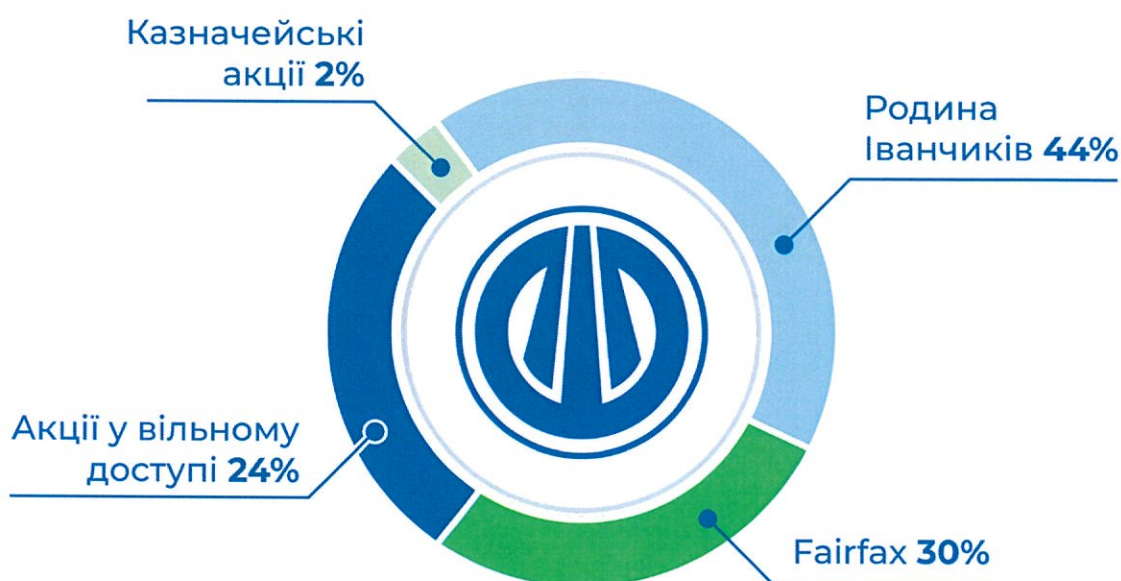


Рисунок 2.1 – Структура акціонерів агропромхолдингу «Астарта-Київ»

Джерело: [1].

Схематично структура агрохолдингу «Астарта-Київ» може бути представлена таким чином (рис. 2.2.): головний офіс (Київ) здійснює стратегічне управління, фінансове планування, маркетинг та контроль за виконанням загальної стратегії компанії (відділ фінансів, відділ маркетингу, відділ розвитку, відділ екології та соціальної відповідальності); філії (регіональні офіси Полтавської, Вінницької, Черкаської, Хмельницької областей) відповідають за операційне управління в регіонах, що дозволяє враховувати місцеві особливості та забезпечувати оперативне реагування на потреби виробництва; виробничі підрозділи; транспортні та логістичні підрозділи забезпечують транспортування сировини та готової продукції, а також оптимізацію логістичних процесів для

зменшення витрат та підвищення ефективності; науково-дослідний підрозділ займається розробкою нових технологій вирощування та переробки сільськогосподарської продукції, а також дослідженнями у сфері підвищення врожайності та якості продукції.

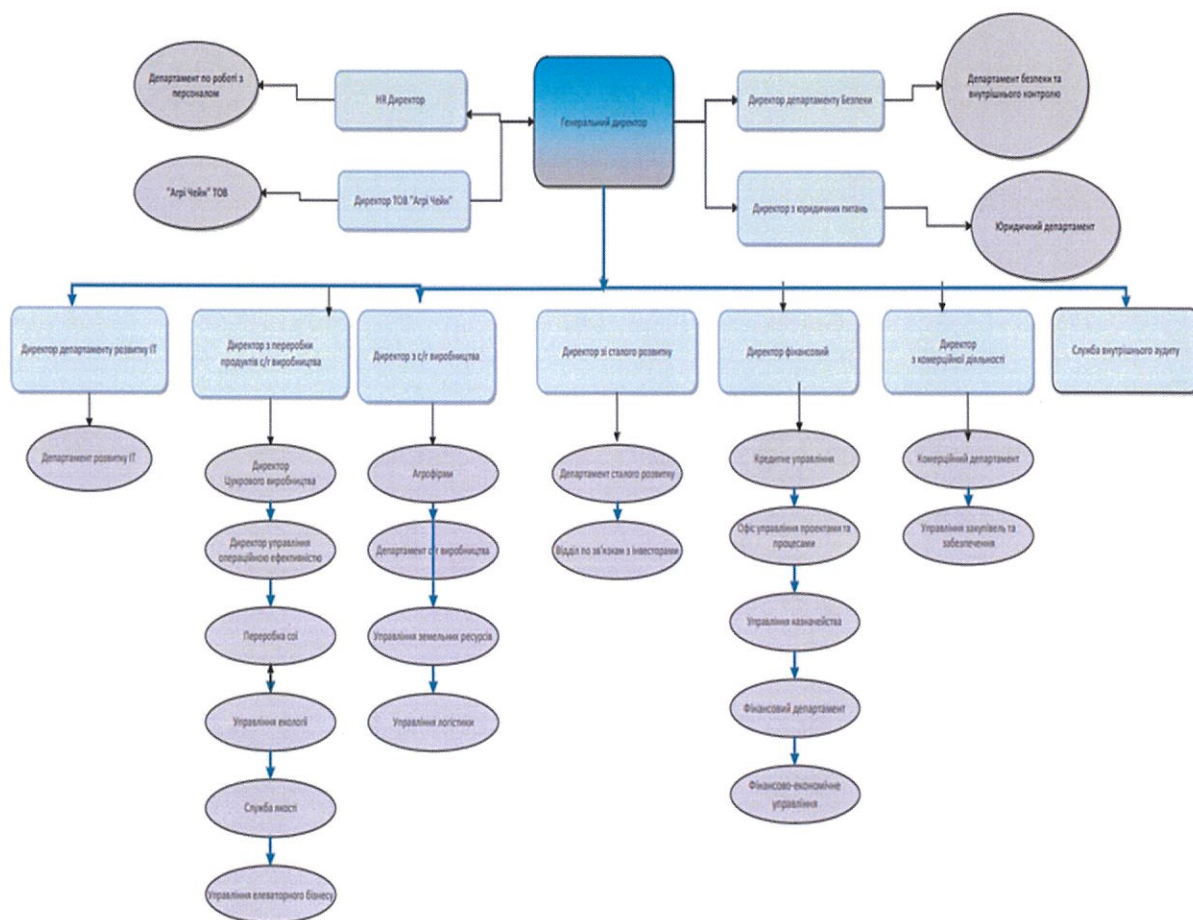


Рисунок 2.2 – Структура агропромхолдингу «Астарта-Київ»

Джерело: [1].

Така структура дозволяє «Астарта-Київ» ефективно керувати всіма етапами виробничого процесу, забезпечуючи високу якість продукції та оптимізацію витрат. Вертикальна інтеграція забезпечує контроль над усіма ланками виробничого ланцюга, що сприяє підвищенню стійкості компанії до змін у зовнішньому середовищі та забезпечує можливість гнучкого реагування на виклики ринку. Описані масштаб, вертикальна інтеграція, географічна розгалуженість і висока частка регульованих операцій формують підвищені вимоги до комплаєнс-контролю, зокрема щодо закупівель, земельних відносин,

податкового документообігу, взаємодії з органами влади та управління контрагентськими ризиками. Це визначає логіку подальшого оцінювання зрілості системи та ризик-діагностики.

Економічна характеристика АПХ «Астарта-Київ» відображає масштаб бізнесу, структуру доходів, прибутковість і фінансову стійкість, які надалі визначають рівень вимог до внутрішнього контролю та комплаєнс-процедур. За підсумками 2024 року консолідована виручка групи була майже стабільною відносно 2023 року і становила 612,1 млн EUR проти 618,9 млн EUR, тоді як EBITDA зросла до 159,4 млн EUR, а чистий прибуток до 83,2 млн EUR, що відобразило загальне покращення операційної результативності та маржинальності.

Таблиця 2.1 – Ключові фінансові результати Astarta Holding (консолідовано, МСФЗ) у 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Виручка, млн EUR	510,0	618,9	612,1
EBITDA, млн EUR	155,0	145,4	159,4
Чистий прибуток, млн EUR	65,0	61,9	83,2
Чиста фінансова заборгованість (без оренди), млн EUR	120,0	4,5	-7,7

Джерело: [1].

Поряд із прибутковістю доцільно відобразити фінансову стійкість, оскільки вона визначає можливості фінансування інвестицій, витрат на контрольні функції та здатність витримувати регуляторні шоки. За підсумками 2024 року загальні активи становили 721,2 млн EUR, власний капітал зріс до 474,6 млн EUR, а чиста фінансова позиція (без орендних зобов'язань) перейшла у від'ємне значення, що означає фактичну чисту грошову позицію на рівні -7,7 млн EUR, при цьому грошові кошти зросли до 50,9 млн EUR.

Таблиця 2.3 – Узагальнені показники фінансового стану Astarta у 2023-2024 рр.

Показник	2023, млн EUR	2024, млн EUR
Активи, всього	727,3	721,2
Власний капітал	419,1	474,6
Зобов'язання, всього	308,2	246,6
Грошові кошти та їх еквіваленти	27,4	50,9

Чиста фінансова заборгованість (без оренди)	4,5	-7,7
---	-----	------

Джерело: [1].

Агропромхолдинг «Астарта-Київ» приділяє значну увагу соціальній відповідальності та екологічній стійкості. Компанія реалізує програми підтримки місцевих громад, зокрема в галузі освіти, охорони здоров'я та екології. Також значна увага приділяється збереженню навколишнього середовища через зменшення викидів парникових газів та оптимізацію використання ресурсів. У 2023 році компанія впровадила програму екологічного моніторингу, що дозволяє відстежувати екологічні показники у режимі реального часу.

У 2024 році «Астарта-Київ» реалізувала програму переходу на альтернативні джерела енергії, що включає встановлення сонячних панелей на виробничих об'єктах. Це дозволило скоротити споживання традиційних енергоресурсів на 25%, що позитивно вплинуло на зменшення викидів CO₂. Також компанія співпрацює з міжнародними екологічними організаціями для впровадження найкращих практик з управління відходами та захисту біорізноманіття.

Компанія продовжує підтримувати соціальні ініціативи в регіонах своєї присутності. У 2024 році було реалізовано понад 30 проектів у сфері освіти та охорони здоров'я, спрямованих на покращення якості життя місцевих громад. Крім того, «Астарта-Київ» активно підтримує розвиток молоді, пропонуючи навчальні програми та стажування для студентів аграрних спеціальностей.

Отже, Агропромхолдинг «Астарта-Київ» демонструє успішний розвиток завдяки ефективному управлінню виробничими процесами, інноваційним технологіям та відповідальному ставленню до соціальних та екологічних аспектів своєї діяльності. Зростання виробничих та фінансових показників, активна експортна діяльність, а також інвестиції у модернізацію та екологічну стійкість підтверджують лідерські позиції компанії на аграрному ринку України.

2.2. Оцінювання чинної системи комплаєнс-контролю в АПХ «Астарта-Київ»

Оцінювання чинної системи комплаєнс-контролю в АПХ «Астарта-Київ» у межах цього дослідження виконано як прикладну діагностику зрілості контрольного середовища з опорою на фактично підтверджені елементи систем менеджменту, корпоративні практики сталого розвитку та наявні механізми зовнішнього й внутрішнього контролю, які прямо впливають із профілю діяльності холдингу та його операційної структури. Інформація для оцінки відбиралася за принципом релевантності до комплаєнсу та перевірюваності. Базою слугували такі блоки відкритих джерел компанії: сторінка Ethics and Compliance, де описується комплаєнс-культура та надаються базові «точки входу» до документів; документ Code of Conduct як формалізований стандарт норм поведінки і очікувань; розділ Corporate Documents як каталог корпоративних документів, у якому окремо виділяються ролі, комітети, регламенти та правила корпоративного управління; розділ Policies and Procedures, що містить перелік політик і процедур прямої комплаєнс-дії, зокрема щодо протидії корупції, санкцій, конфлікту інтересів, лінії довіри та інших регламентів; окремий незалежний канал повідомлень trust line/whistleblowing із контактами і набором супровідних документів механізму повідомлення. Саме ці джерела дозволяють перейти від загальних заяв до прикладної фіксації елементів системи, їх взаємозв'язку та ступеня оформленості.

Методично оцінювання побудовано як інтегрована модель «блоків комплаєнс-контролю», у якій кожен блок має вагу (вплив на загальну надійність системи) та бал зрілості за шкалою 0–4. Застосовано єдину шкалу інтерпретації, де 0 означає відсутність формалізованих підходів, 1 – фрагментарні практики без системності, 2 – базово визначені правила з нерівномірним застосуванням, 3 – керована система з регулярними перевітками та доказовістю виконання, 4 – оптимізована система з аналітикою, превентивним моніторингом і постійним поліпшенням (табл. 2.4). У межах кабінетної діагностики знижено оцінку тих

блоків, щодо яких у наявних матеріалах не зафіксовано прямих доказів існування процедур (це принципово, оскільки комплаєнс без доказовості виконання є управлінським наміром, а не контролем).

Таблиця 2.4 – Шкала зрілості комплаєнс-контролю (0–4) та зміст рівнів

Рівень	Опис зрілості	Ознаки доказовості
0	Система відсутня	Немає політик/процедур, немає відповідальних, немає контролів
1	Фрагментарний контроль	Окремі правила або реакція «після факту», нерегулярні перевірки
2	Базовий контроль	Політики визначені, але застосування нерівномірне; контроль переважно ручний
3	Керований контроль	Регулярні аудити/перевірки, журналювання, відповідальні ролі, коригувальні дії
4	Оптимізований контроль	Показники ефективності, цифровий моніторинг, превентивні тригери, PDCA-цикл

Джерело: власна розробка.

Після фіксації шкали зрілості було сформовано перелік із десяти блоків комплаєнс-контролю, які у сукупності описують повний цикл доброчесності в компанії: від управлінської відповідальності та нормативної бази до виявлення ризиків, профілактики порушень, реагування на інциденти й зовнішньої підзвітності. Для кожного блоку в межах кабінетної діагностики визначено вагу, тобто частку його впливу на загальну надійність системи, а також бал зрілості за шкалою 0–4 відповідно до таблиці 2.4. Ваги розподілено так, щоб основні блоки комплаєнсу (управління, політики, аудит/моніторинг) мали більший вплив на підсумковий показник, тоді як спеціалізовані контури (наприклад, ІТ/дані) були важливими, але не визначали результат одноосібно. Ваги визначено експертним способом на основі (1) впливу блоку на запобігання/виявлення порушень; (2) відповідності типовим моделям комплаєнс-систем (ISO 37301/ISO 37001/COSO – за наявності посилань у розділі 1); (3) практики пріоритизації «управління-політики-моніторинг» як ядра системи. Підсумковий інтегральний показник розраховано: для кожного блоку обчислено добуток «вага × бал», після чого всі добутки підсумовано й поділено на 100.

Таблиця 2.5 – Результати оцінювання зрілості блоків комплаєнс-контролю в АПХ

«Астарта-Київ»

Блок комплаєнс-контролю	Вага, %	Бал (0– 4)	Добуток (вага × бал)	Коротка інтерпретація за доказовістю
Управління, ролі та незалежність контролю	12	2,0	24,0	правила та ролі окреслені, але рівень формалізації/незалежності підтверджений частково
Політики та кодекс поведінки	12	3,0	36,0	наявна оформлена нормативна база, що задає стандарти поведінки та вимоги
Оцінка комплаєнс-ризиків і планування	10	2,0	20,0	логіка ризиків простежується, однак повний доказовий цикл ризик-оцінки показаний нерівномірно
Треті сторони (постачальники/підрядники)	10	3,0	30,0	контроль взаємодії з контрагентами має ознаки системності та повторюваних практик
Навчання, комунікації та культура доброчесності	8	2,0	16,0	наявність елементів допускається, але регулярність і вимірюваність у відкритих матеріалах відображені обмежено
Моніторинг, аудити, перевірки	12	3,5	42,0	контрольні практики виглядають найбільш зрілими завдяки регулярним перевіркам і наявності підтверджень
Інциденти, розслідування та коригувальні дії	10	2,0	20,0	канал повідомлень наявний, але повний процес «реєстрація– розгляд–закриття» описаний не в повній деталізації
Регуляторна відповідність і звітність	10	2,5	25,0	підзвітність простежується, однак процедурність саме комплаєнс- частини підтверджена частково
Захист даних та ІТ-комплаєнс	8	2,0	16,0	доказових описів зрілої системи ІТ/даних у доступних матеріалах недостатньо для вищої оцінки
ESG та публічна підзвітність	8	3,0	24,0	елементи сталого розвитку та зовнішньої комунікації виглядають сталими й оформленими
Разом	100		253,0	

Джерело: власна розробка.

Отримана сума зважених добутоків становить 253,0, отже інтегральний показник зрілості комплаєнс-контролю дорівнює 2,53 бала з 4 (253,0/100). У відсотковому вираженні це відповідає 63,25% від максимально можливого рівня. Практично це означає, що система не є фрагментарною, оскільки має оформлені політики, канали взаємодії та ознаки контрольних процедур, однак її зрілість є нерівномірною: сильніші ті блоки, де доказовість забезпечується перевірками й

стандартами, і слабші ті, де потрібні чіткі ланцюги управлінських процедур із журналюванням і метриками виконання. Для того щоб показати цю нерівномірність результати згруповано за «зонами зрілості» залежно від балів блоків і їх ваги в системі.

Таблиця 2.6 – Профіль зрілості системи за зонами (за вагою блоків)

Зона зрілості (за балом)	Частка ваги, %	Змістовне тлумачення для системи
3,0–3,5 (керований/дуже добрий рівень)	42	ядро системи виглядає стабільним у політиках, аудитах/моніторингу, контролі третіх сторін і ESG-підзвітності
2,5 (перехідний рівень)	10	регуляторна відповідність загалом простежується, але потребує більшої процедурної прозорості саме комплаєнс-частини
2,0 (базовий рівень)	48	управління, ризик-оцінка, навчання, інцидент-менеджмент і дані/ІТ потребують посилення доказовості та повторюваних процедур

Джерело: власна розробка.

Отже, за результатами діагностики було зафіксовано комплаєнс-профіль підприємства із чіткою структурою: приблизно дві п'ятих системи (за вагою) уже знаходяться на керованому рівні, тоді як майже половина припадає на базові блоки. У доступних матеріалах простежуються ознаки нерівномірності: система виглядає скоріше оформленою на рівні правил і намірів, ніж на рівні повністю відтворюваних процедур із вимірюваними результатами. Саме ця асиметрія визначає логіку подальших управлінських рішень, де підвищення загальної зрілості досягається не нарощуванням уже сильних контрольних практик, а добудовою управлінських контурів, які забезпечують постійність і доказовість комплаєнсу АПХ «Астарта-Київ» в щоденних процесах.

2.3. Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування АПХ «Астарта-Київ» у контексті комплаєнс-ризиків

Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування АПХ «Астарта-Київ» у контексті комплаєнс-ризиків виконано для того, щоб перейти від оцінки наявності елементів комплаєнс-системи до розуміння того, які

саме загрози невідповідності є найбільш релевантними для холдингу, у яких бізнес-процесах вони виникають, які наслідки можуть спричиняти та де існує найбільший розрив між рівнем ризику і спроможністю контролів. У фокусі перебувають ризики, що виникають через регуляторні вимоги, взаємодію з контрагентами і державними органами, розгалужену виробничо-логістичну структуру, наявність переробних потужностей, земельний банк, значні грошові потоки й сезонність робіт. Саме ці характеристики визначають комплаєнс-профіль великого агрохолдингу та зумовлюють потребу в пріоритизації ризиків, а не в рівномірному контролі всіх напрямів.

Методично аналіз побудовано як ризик-діагностику у двох площинах. Зовнішнє середовище розкрито через чинники, які підвищують імовірність порушень або ускладнюють дотримання вимог. Внутрішнє середовище розглянуто через ключові процеси, у яких ризики матеріалізуються технічно, тобто через рішення, документи, платежі, договори й поведінку працівників і контрагентів. Для забезпечення порівнянності застосовано єдину шкалу оцінювання ймовірності та впливу за п'ятибальною градацією, а також узагальнений показник сили контролів (табл. 2.7). Сила контролів відображає, наскільки наявні політики, процедури, ролі, навчання та канали повідомлення здатні зменшити ризик у конкретному процесі.

Таблиця 2.7 – Шкала оцінювання ймовірності, впливу та рівня ризику

Показник	Рівень	Зміст рівня
Ймовірність прояву	1	Малоймовірно, поодинокі передумови
	2	Низька, можливі окремі випадки
	3	Середня, ризик періодично виникає
	4	Висока, ризик регулярно актуальний
	5	Дуже висока, ризик майже неминучий без посилення контролів
Вплив наслідків	1	Незначні втрати, локальні коригування
	2	Помірні витрати, обмежений репутаційний ефект
	3	Відчутні витрати, управлінські коригування, підвищена увага контролюючих органів
	4	Значні фінансові та репутаційні наслідки, ризик обмеження операцій
	5	Критичні наслідки, суттєві санкції, судові спори, зупинка окремих процесів або втрата доступу до ринків
Рівень ризику	1–6	Низький
	7–12	Середній
	13–19	Високий
	20–25	Критичний

Сила контролів	1	Контролі слабкі або переважно формальні
	2	Контролі є, але застосовуються нерівномірно
	3	Контролі працюють у більшості випадків, потрібне посилення доказовості
	4	Контролі стабільні, з регулярним наглядом і коригувальними діями
	5	Контролі сильні, з превентивними механізмами та постійним поліпшенням

Джерело: власна розробка на основі [31].

У зовнішньому середовищі для агрохолдингу ключовим є поєднання високої регуляторної щільності та значної кількості зовнішніх взаємодій. Для АПХ «Астарта-Київ» це проявляється через податкові вимоги, вимоги до експортних операцій, перевірки у сферах охорони праці та екології, а також через підвищені очікування контрагентів щодо доброчесності та прозорості. Додатковим чинником виступає залежність від стабільності логістики й дотримання контрактних умов у періоди пікових навантажень, що підвищує ризик помилок у документах і рішеннях. Узагальнення зовнішніх драйверів ризику подано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінювання чинників зовнішнього середовища у контексті комплаєнс-ризиків АПХ «Астарта-Київ»

Чинник зовнішнього середовища	Тип ризику	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику	Сила контролів	Залишковий пріоритет
Зміни податкових правил і практик адміністрування	Податковий	4	4	16	3	Високий
Експортні обмеження, митні вимоги, санкційні режими	Санкційний і торговельний	3	5	15	3	Високий
Контрольні заходи у сферах охорони праці та промислової безпеки	Охорона праці	3	4	12	4	Середній
Посилення екологічного нагляду та вимог до	Екологічний	3	4	12	4	Середній

викидів і відходів						
Вимоги до захисту персональних даних і кіберстійкості	Інформаційний	3	4	12	3	Середній
Очікування банків і партнерів щодо доброчесності та прозорості	Репутаційний і договірний	4	3	12	4	Середній
Ризики недоброчесності і в ланцюгах постачання	Контрагентський	3	4	12	3	Середній
Взаємодія з органами влади у питаннях дозволів і погоджень	Антикорупційний	3	5	15	3	Високий
Судові та регуляторні спори з орендодавцями і місцевими громадами	Земельний і репутаційний	3	4	12	3	Середній

Джерело: власна розробка.

Отримані результати свідчать, що для зовнішнього контуру найбільш ризикогенними є податковий блок, антикорупційні ризики взаємодії з державними органами та ризики у сфері експорту і дотримання обмежень. Вони мають високий вплив, оскільки здатні призводити не лише до штрафів, а й до затримок операцій, блокування окремих транзакцій і втрат у ланцюгах постачання. Водночас екологічні та безпекові ризики демонструють середній рівень, однак потребують системної профілактики, оскільки наслідки аварій і порушень у цих сферах зазвичай є накопичувальними та репутаційно чутливими.

Внутрішнє середовище оцінено через бізнес-процеси, що формують основні точки виникнення ризиків. Для агрохолдингу критичною є роль закупівель, управління земельними відносинами, договірної роботи, експортних контрактів, кадрових процесів у сезонний період, а також контроль підрядників і посередників.

Саме в цих процесах існує поєднання фінансового стимулу, дискреційних рішень, великої кількості документів і розподіленості відповідальності між підрозділами та регіонами. Узагальнений реєстр ключових внутрішніх ризиків подано в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Реєстр ключових комплаєнс-ризиків внутрішнього середовища АПХ «Астарта-Київ»

Процес або зона діяльності	Потенційний ризик невідповідності	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику	Сила контролів	Залишковий пріоритет
Закупівлі та вибір постачальників	Конфлікт інтересів, недоброчесні домовленості, завищення цін	4	5	20	3	Високий
Управління договорами з контрагентами	Неповні перевірки контрагента, слабкі комплаєнс-умови в договорах	4	4	16	3	Високий
Експортні операції і трейдинг	Порушення обмежень, помилки у документах, недостатня перевірка ланцюга	3	5	15	3	Високий
Земельні відносини та оренда	Помилки в реєстрах, прострочення, спори, непрозорі платежі	4	4	16	3	Високий
Податковий облік і документообіг	Ризики донарахувань, штрафів, блокування податкових документів	3	5	15	3	Високий
Управління персоналом у сезон	Недотримання режимів праці, оформлення, навчання з безпеки	4	3	12	4	Середній
Охорона праці на виробництві і переробці	Травматизм, порушення інструктажів,	3	5	15	4	Середній

	невиконання вимог					
Екологічні зобов'язання об'єктів	Порушення дозволів, лімітів, правил поводження з відходами	3	4	12	4	Середній
Представницькі витрати, подарунки, благодійність	Ризик непрозорого фінансування, некоректне погодження	3	4	12	4	Середній
Доступи до даних і цифрові процеси	Надмірні доступи, витоки даних, слабкий контроль змін	3	4	12	3	Середній

Джерело: власна розробка.

Аналіз внутрішнього середовища показує, що найвищу концентрацію високих пріоритетів формують процеси із значним обсягом платежів і високою частотою управлінських рішень. Це закупівлі, контракти з контрагентами, земельний блок, податковий документообіг та експортні операції. У цих зонах ризики мають або критичний, або високий рівень, а сила контролів оцінена як середня. Така комбінація означає, що базові політики й загальні правила є необхідними, але недостатніми. Потрібні більш прикладні процедури, стандартизовані перевірки, чітка доказовість виконання та посилення контролів на рівні регіонів і дочірніх структур, де рішення ухвалюються швидко і часто без повного огляду на наслідки. Для того щоб показати структуру ризик-поля у зведеному вигляді, виконано групування визначених ризиків за рівнями та підраховано їх частку у загальному переліку, що дозволяє обґрунтувати концентрацію управлінської уваги на пріоритетних напрямках (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Розподіл ідентифікованих комплаєнс-ризиків за рівнем пріоритетності

Рівень ризику	Кількість ризиків	Частка, відсотків
Критичний	1	5
Високий	8	42
Середній	10	53
Низький	0	0

Разом	19	100
-------	----	-----

Джерело: власна розробка.

Узагальнення розподілу підтверджує, що понад дві п'ятих ідентифікованих ризиків належать до високого рівня, а критичний ризик локалізується у закупівельному контурі. Це пояснюється тим, що закупівлі поєднують великий бюджет, значну кількість постачальників, можливість впливу на технічні вимоги й ціни та ризик конфлікту інтересів. У такій зоні навіть одиничні порушення здатні створювати суттєвий фінансовий ефект і репутаційний резонанс. Високі ризики також закономірно тяжіють до земельних відносин, податкового блоку та зовнішньоекономічних операцій, оскільки ці процеси є одночасно документально складними та регуляторно чутливими. Підсумкова пріоритизація ризиків дає змогу виділити ядро комплаєнс-профілю АПХ «Астарта-Київ» (табл. 2.11). Для подальшої деталізації доцільно фіксувати не лише назву ризику, а й те, який саме управлінський контур має бути посилений. Це дозволяє одразу формувати напрям удосконалення, а не обмежуватися констатацією загрози.

Таблиця 2.11 – Топ пріоритетів комплаєнс-ризиків за результатами аналізу середовища

Пріоритет	Ризик	Де виникає	Ключовий напрям посилення контролю
1	Недобросовісність у закупівлях і конфлікт інтересів	Закупівлі, вибір постачальників	Стандартизація перевірок, розмежування повноважень, доказовість рішень
2	Земельні та орендні спори, непрозорість розрахунків	Земельний блок, регіони	Єдиний реєстр, контроль платежів, підвищення дисципліни документів
3	Податкові ризики і документообіг	Фінансовий блок, операційні підрозділи	Контроль якості документів, попередній контроль ризикових операцій
4	Ризики у зовнішньоекономічних операціях і дотриманні обмежень	Експорт, логістика, контракти	Розширення перевірок ланцюга, комплаєнс-умови у договорах

5	Антикорупційні ризики взаємодії з органами влади	Дозволи, перевірки, погодження	Прозорі правила взаємодії, журналювання контактів, навчання відповідальних
---	--	--------------------------------	--

Джерело: власна розробка.

Отже, дослідження середовища функціонування АПХ «Астарта-Київ» у контексті комплаєнс-ризиків показало, що ризик-поле холдингу формується переважно регуляторною чутливістю податкового та земельного контурів, високою залежністю від доброчесності контрагентів у закупівлях і контрактах, а також специфікою експортно-логістичних операцій, де будь-яка невідповідність швидко перетворюється на фінансові втрати та репутаційні наслідки. При цьому наявність базових комплаєнс-елементів створює підґрунтя для контролю, але ключовим завданням стає підсилення прикладних процедур і доказовості виконання саме у процесах з найвищою концентрацією ризику.

2.4. Визначення проблем у системі комплаєнс-контролю АПХ «Астарта-Київ»

На основі проведеного в межах другого розділу аналізу було виявлено низку проблем у системі комплаєнс-контролю АПХ «Астарта-Київ». Їх доцільно розглядати не як окремі недоліки, а як взаємопов'язані розриви між тим, де для компанії зосереджені ключові комплаєнс-ризики, і тим, як саме в цих зонах працюють контрольні механізми на практиці. Розглянемо детальніше виявлені проблеми.

Першою системною проблемою є розрив між задекларованою наявністю політик і процедур та їх доказовим застосуванням у критичних процесах. У попередніх розрахунках сила контролів у високопріоритетних зонах здебільшого оцінювалася як середня, що означає наявність правил, але нерівномірну практику виконання і слабшу прозорість для перевірки. У комплаєнсі критично важливим є не сам факт існування документа, а можливість підтвердити, що рішення

приймалися відповідно до встановлених вимог. У цьому контексті не виявлено достатніх доказів наявності, тобто відсутність стандартизованих реєстрів перевірок, журналів погоджень, фіксації конфліктів інтересів, протоколів реагування та результатів контролю. За таких умов контроль є більш реактивним, ніж превентивним, а управлінська відповідальність може бути розмитою між підрозділами.

Також присутня нерівномірність контрольного покриття між центральним рівнем управління та операційними, регіональними і дочірніми контурами, де виникає найбільша кількість транзакцій і рішень. Саме на місцях формуються ризики, пов'язані із земельним блоком, взаємодією з орендодавцями, первинними документами, роботою із підрядниками й постачальниками. Якщо комплаєнс працює переважно як корпоративний стандарт, але не як інструмент щоденного операційного контролю, виникає ризик різних практик у різних підрозділах. Це проявляється не в окремих порушеннях, а в системному ефекті, коли однакові ситуації вирішуються по-різному, і компанія втрачає керованість. Проблема полягає у потребі більш чіткого розмежування повноважень, уніфікації процедур і мінімізації дискреції у рішеннях, які мають комплаєнс-наслідки.

Ще однією проблемою є недостатня прив'язка комплаєнс-контролів до найбільш ризикових точок процесів, а не до формальних сфер відповідальності. У закупівлях ризик концентрується у виборі постачальника, формуванні технічних вимог, узгодженні ціни, зміні умов контракту та прийманні робіт. У земельному контурі критичними є ведення реєстрів, своєчасність пролонгацій, узгодження платежів, робота із документами, що підтверджують право користування. У податковому блоці ризик формується на стику первинних документів і правильності операційної класифікації. У зовнішньоекономічних операціях ризиковими є перевірка ланцюга постачання, відповідність обмеженням, якість документів та дотримання умов контрактів. Коли комплаєнс-процедури не деталізують ці точки як обов'язкові, контроль стає загальним і не знижує ризик там, де він реально виникає. У результаті система виглядає повнішою на рівні політик, ніж на рівні процесної логіки.

Недостатня формалізація комплаєнс-перевірок контрагентів як обов'язкового інструменту управління ризиком у ланцюгу постачання та збуту. У реєстрі ризиків високі пріоритети пов'язані із контрагентськими і закупівельними рішеннями. Проблемою стає те, що контрагентський ризик не завжди знімається лише підписанням кодексу чи включенням загальної умови в договір. Потрібні стандарти перевірки, критерії червоних прапорців, вимоги до документів і порядок відмови від співпраці або посилення моніторингу. За відсутності таких стандартизованих процедур комплаєнс-захист має вибірковий характер і залежить від конкретних працівників, а не від системи.

Також наявна слабка вимірюваність ефективності комплаєнс-контролю та недостатній зв'язок контролю з управлінськими показниками. Коли комплаєнс існує без кількісного виміру, складно довести керівництву і підрозділам, що контроль реально знижує ризики. Для цього потрібні показники, які відображають не лише факт навчання або наявність каналу повідомлення, а й результати роботи системи. До таких показників належать кількість перевірок контрагентів за категоріями ризику, частка договорів із комплаєнс-умовами, частота виявлених конфліктів інтересів, кількість підтверджених і відхилених повідомлень, час реагування, частка інцидентів, що завершилися коригувальними діями, повторюваність порушень у тих самих процесах. Відсутність такої аналітики робить комплаєнс менш керованим і не дає можливості встановлювати причинно-наслідковий зв'язок між заходами та зниженням ризику.

І наостанок є ризик реактивної моделі реагування, коли система сильніше зосереджена на реагуванні на інциденти, ніж на запобіганні. У високоризикових процесах превентивність означає чіткі контрольні точки до прийняття рішення, а не аудит після того, як рішення вже реалізоване. Реактивність часто породжується дефіцитом цифрових інструментів, стандартів журналювання та автоматизованих тригерів. У результаті контроль втрачає швидкість, а управлінські дії зводяться до виправлення наслідків, що дорожче для компанії, ніж профілактика.

Для підсумкового закріплення зазначених проблем виконано їх узагальнення через матрицю (табл. 2.12), яка показує, у чому полягає проблема, де вона проявляється і яким є практичний наслідок для керованості комплаєнс-контролю.

Таблиця 2.12 – Узагальнена матриця проблем системи комплаєнс-контролю АПХ «Астарта-Київ»

№	Проблема	Де проявляється	Практичний наслідок
1	Недостатня доказовість виконання процедур	Закупівлі, земля, податковий документообіг, експорт	Складність підтвердити відповідність і відповідальність, зростання ризику претензій
2	Нерівномірність контролю між центром і регіонами	Операційні та регіональні підрозділи	Різні практики, зниження єдності стандартів, розмитість контролю
3	Відсутність контрольних точок у критичних точках процесів	Процеси з високим ризиком	Контроль не знижує ризик там, де він виникає, підвищується імовірність інцидентів
4	Недостатня стандартизація перевірок контрагентів	Закупівлі, контракти, ланцюг постачання	Вибірковий захист, залежність від виконавця, зростання контрагентських ризиків
5	Невимірюваність ефективності і слабка аналітика	Система загалом	Неможливість оцінити результативність, складно коригувати й поліпшувати систему
6	Переважаючий реактивний підхід над превентивним	Реагування на інциденти	Зростання вартості помилок, повільні коригувальні дії, повторюваність порушень

Джерело: власна розробка.

Отже, виявлені проблеми формують чіткий контур для подальшого удосконалення комплаєнс-контролю. У центрі уваги має бути підсилення доказовості й процесної дисципліни, вирівнювання практик між різними рівнями управління, запровадження відтворюваних стандартів перевірок у зонах підвищеного ризику та побудова простої системи показників, яка дозволяє не лише декларувати наявність комплаєнсу, а й керувати його ефективністю через регулярну аналітику та превентивні механізми.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМПЛАЄНС-КОНТРОЛЮ В АПХ «АСТАРТА-КИЇВ»

3.1. Розроблення організаційно-економічного механізму вдосконалення комплаєнс-контролю

Розроблення механізму вдосконалення комплаєнс-контролю в АПХ «Астарта-Київ» доцільно виконувати як прикладну зміну контролю саме в тих контурах, де за результатами другого розділу зафіксовано найбільші залишкові ризики та найбільший розрив між наявністю правил і доказовістю їх виконання. Виявлена нерівномірність зрілості системи, концентрація критичного ризику в закупівлях, а також високі пріоритети для земельного блоку, податкового документообігу й експортно-санкційних операцій означають, що механізм має бути не універсальним набором декларацій, а набором інструментів, які інтегруються в щоденні рішення, створюють контрольні точки до здійснення операції та залишають перевірюваний слід виконання.

Цільова модель комплаєнс-контролю для АПХ «Астарта-Київ» фіксує, які блоки посилюються першочергово та яким має бути практичний результат у термінах керованості, доказовості й зниження залишкового ризику. Вона задає вимірюваний орієнтир переходу від базового рівня, де правила існують, але застосовуються нерівномірно, до керованого рівня, де у критичних точках процесу діють обов'язкові контрольні процедури, рішення мають документоване обґрунтування, а комплаєнс-функція може в режимі регулярної звітності показувати, як саме працюють контролі. У прикладному вигляді цільова модель подана як «карта перших п'яти контурів» (табл. 3.1.), у яких контроль має бути підсилений не загальними формулюваннями, а конкретними інструментами та доказами виконання, оскільки саме ці контури формують комплаєнс-профіль холдингу в умовах масштабної вертикальної інтеграції та регуляторної чутливості.

Таблиця 3.1 – Цільова модель комплаєнс-контролю АПХ «Астарта-Київ»
(пріоритетні контури посилення)

Пріоритетний контур	Проблема з розділу 2, яку закриває розробка	Інструмент, який упроваджується в процес	Доказ виконання (що саме має залишатися)	Очікуваний практичний результат
Закупівлі	критичний ризик недоброчесності; відсутність контрольних точок; слабка доказовість рішень	контрольні точки на етапах «вибір–ціна–договір–приймання», порогові погодження, декларації конфлікту інтересів	журнал погоджень, файл обґрунтування вибору, протоколи комісій/рішень, реєстр конфліктів інтересів	зниження залишкового ризику через стандартизацію рішень і мінімізацію дискреції
Земельний контур	нерівномірність практик у регіонах; ризики пролонгацій, платежів і реєстраційних помилок	єдиний земельний реєстр, контроль строків і платежів, стандартизований пакет документів на ділянку	реєстр договорів і подій контролю, звіти звірки платежів, контрольні відмітки по пакету документів	уніфікація практик у регіонах, зменшення спорів і втрат від порушення строків/платіжної дисципліни
Податковий документообіг	ризики донарахувань і блокувань; слабка дисципліна первинки; нестача попереднього контролю	стандарт якості первинних документів, попередній контроль ризикових операцій, правила ескалації	чек-лист якості первинки, реєстр відхилень і виправлень, протоколи ескалацій	менше помилок у первинних документах, нижчі ризики претензій і штрафів
Експорт/санкції	високий вплив невідповідності; нестача процедурної прозорості	скринінг контрагентів і ланцюга, «стоп-процедура», комплаєнс-умови в контрактах	реєстр перевірок, підтвердження скринінгу, рішення «дозволено/зупинено»	зниження ризику блокування операцій і вторинних санкційних наслідків
Взаємодія з органами влади	високий антикорупційний ризик; недостатня доказовість контактів	правила взаємодії, журналювання контактів, централізована ескалація нетипових запитів	журнал взаємодій, службові записки, рішення ескалації	зменшення ризику непрозорих домовленостей і неконтрольованих зобов'язань

Джерело: власна розробка.

У межах практичної розробки цільова модель потребує організаційної архітектури, яка забезпечує однакові правила гри для всіх підрозділів холдингу та одночасно не знижує операційність у сезонні періоди. Ключовим рішенням є побудова дворівневої моделі відповідальності: на рівні головного офісу концентрується методологія, контрольні стандарти, ескалації та аналітика, а на рівні регіонів закріплюються процесні власники ризику й операційні комплаєнс-координатори, які забезпечують виконання процедур у полях, на елеваторах, у виробничих підрозділах та при взаємодії з місцевими контрагентами. Саме такий розподіл дає можливість вирівняти практики, не перетворюючи комплаєнс на «центральну бюрократію», і водночас прибирає типову проблему, коли політики існують у корпоративному контурі, а реальні рішення приймаються на місцях без достатнього контролю та документування. Важливо, що для «Астарти» доцільно розділяти відповідальність за стандарт (хто встановлює правило й контрольні точки) та відповідальність за виконання в процесі (хто реально застосовує правило і формує доказ). Далі наведено практичне розмежування ролей між головним офісом і регіонами (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2 – Ролі в організаційній архітектурі комплаєнс-контролю АПХ «Астарта-Київ» і їх функції

Роль	Рівень (ГО/регіон)	Що саме робить у межах механізму	Який результат має забезпечувати
Комітет з аудиту / наглядовий контур	Головний офіс	затверджує пріоритети ризиків, отримує підсумкові звіти, контролює незалежність комплаєнс-функції	незмінність стандартів та незалежність контролю
Директор/керівник комплаєнсу	Головний офіс	встановлює контрольні стандарти, забезпечує методологію, керує ескалаціями, формує комплаєнс-звітність	єдині правила для холдингу, доказовість і вимірюваність
Внутрішній аудит	Головний офіс	перевіряє виконання стандартів, тестує контрольні точки, проводить вибіркові перевірки регіонів	підтвердження роботи контролів і коригувальні дії
Юридичний департамент	Головний офіс	забезпечує договірні комплаєнс-умови, підтримує санкційні/антикорупційні положення	юридично «прошиті» вимоги та можливість реагування

Фінанси/податки	ГО + регіони	забезпечують стандарти первинки, попередній контроль ризикових операцій, ескалацію відхилень	нижчі податкові ризики через дисципліну документів
Керівник закупівель / закупівельні команди	ГО + регіони	застосовують контрольні точки, due diligence постачальників, порогові погодження	прозорий вибір постачальників та контроль змін умов
Земельний контур / відповідальні за землю	ГО + регіони	ведуть реєстр, контролюють строки й платежі, забезпечують повноту пакета документів	уніфіковані практики й мінімізація спорів
Керівники регіонів	Регіони	відповідають за виконання стандартів у регіоні, забезпечують збір доказів, ініціюють ескалації	однакове застосування процедур у підрозділах
HR	ГО + регіони	організує навчання ризикових ролей, фіксує проходження, підтримує дисципліну виконання	охоплення навчанням і зниження «людського» фактору
ІТ/інформаційна безпека	Головний офіс	забезпечує права доступу, збереження доказів, контроль змін у цифрових контурах	трасованість рішень і захист даних

Джерело: власна розробка.

Після затвердження цільової моделі та архітектури наступним практичним кроком є розроблення матриці відповідальності RACI для ключових комплаєнс-процесів, оскільки саме відсутність однозначної відповідальності призводить до різних практик у регіонах і до ситуацій, коли «всі причетні», але немає того, хто відповідає за результат і доказ. У межах RACI для кожного процесу визначається ініціатор (Responsible), той, хто несе кінцеву відповідальність (Accountable), той, хто має бути залучений до рішення (Consulted) і той, кого необхідно інформувати (Informed). Наведена нижче матриця відразу орієнтована на пріоритетні контури ризику та включає як головний офіс, так і регіональний рівень (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3 – Матриця відповідальності (RACI) для ключових комплаєнс-процесів АПХ «Астарта-Київ»

Процес / рішення	Комплаєнс (ГО)	Внутрішній аудит (ГО)	Юридичний (ГО)	Закупівлі (ГО/регіон)	Фінанси/податки (ГО/регіон)	Земельний контур (ГО/регіон)	Керівник регіону	HR	ІТ/ІБ
Запуск контрольних	A	C	C	R	C	I	R	I	C

воріт у закупівлях (пороги погоджень, контроль конфлікту інтересів)									
Due diligence постачальника/підрядника перед договором	A	I	C	R	I	I	R	I	C
Включення комплаєнс-умов у договори (антикорупція, санкції, право аудиту)	C	I	A	R	I	I	I	I	I
Ведення єдиного земельного реєстру і контроль строків/платежів	C	I	C	I	R	A	R	I	C
Попередній контроль якості первинних документів і ризикових операцій	C	I	I	I	A	I	R	I	C
Експортно-санкційний скринінг та стоп-процедура	A	I	C	R	C	I	R	I	C
Управління інцидентом (лінія довіри): реєстрація – скринінг – розслідування – рішення – коригувальні дії	A	C	C	R	R	R	R	R	C
Навчання ризикових ролей і фіксація проходження	C	I	I	C	C	C	A	R	I
Збереження доказів виконання (реєстри, журнали,	A	C	I	R	R	R	R	I	R

доступи, архівування)									
Регулярний комплаєнс-звіт і аналітика для керівництва	А	С	С	І	І	І	І	І	С

Джерело: власна розробка.

Запровадження контрольних точок у закупівельному контурі доцільно розглядати як центральний елемент практичного посилення комплаєнс-контролю в АПХ «Астарта-Київ», оскільки саме закупівлі за результатами аналізу середовища та реєстру ризиків формують найвищу концентрацію критичних і високих ризиків. Підхід ґрунтується на тому, що ризик матеріалізується не «в закупівлях загалом», а в конкретних точках процесу: коли формуються вимоги до предмета закупівлі, коли відбирається постачальник, коли узгоджується ціна, коли підписується договір і коли приймається результат робіт чи поставки. Тому контроль будується як набір обов’язкових процедур до прийняття рішення, а не як перевірка вже після здійснення операції. Для забезпечення доказовості виконання кожна контрольна точка має створювати перевірюваний слід у документах і реєстрах, що дозволяє однозначно підтвердити, хто, на якій підставі і за яким алгоритмом ухвалив рішення.

У межах механізму пропонується впровадити чотири основні контрольні точки, які охоплюють повний цикл закупівлі. Перша точка встановлюється до вибору постачальника та стосується ініціації закупівлі і формування специфікації. На цьому етапі критичною є фіксація потреби, підтвердження бюджету та перевірка того, що технічні вимоги не «заточені» під конкретного контрагента. Практично це реалізується через стандартний пакет ініціації, який включає службову записку з обґрунтуванням потреби, погоджений бюджетний ліміт, опис критеріїв відбору та заповнену декларацію про відсутність конфлікту інтересів у відповідальних осіб. Друга точка встановлюється перед затвердженням ціни і вибором переможця та передбачає прозоре порівняння пропозицій, перевірку ринковості умов і фіксацію причин вибору саме цього постачальника. На практиці

це означає наявність порівняльної таблиці пропозицій, протоколу рішення закупівельної комісії або уповноваженої особи, а також підтвердження проведення перевірки постачальника відповідно до процедури due diligence. Третя точка розміщується безпосередньо перед підписанням договору і забезпечує включення комплаєнс-умов, перевірку повноважень сторін, підтвердних документів і наявності всіх погоджень. Четверта точка застосовується під час приймання робіт або поставки й спрямоване на мінімізацію ризику формального приймання без фактичного виконання, а також на контроль змін обсягу, ціни або строків, які часто є джерелом зловживань.

Для уникнення різночитань у регіонах у контрольній точці необхідно визначити порогові правила погоджень. Доцільно застосувати поєднання грошових порогів і критеріїв ризику. Наприклад, для закупівель вище встановленого фінансового порогу має бути обов'язковою участь керівника підрозділу й фінансової функції у погодженні, а для високоризикових категорій незалежно від суми (послуги з високою часткою інтелектуальної складової, консалтинг, посередницькі послуги, підрядні роботи, значні закупівлі запасних частин) має бути передбачено посилену перевірку контрагента і додаткову фіксацію обґрунтування рішень. Окремим елементом є правила змін умов договору, оскільки саме зміни після підписання часто дозволяють обійти конкуренцію й порівняння. Практичний стандарт має передбачати, що зміна ціни, обсягу або строків допускається лише за наявності письмового обґрунтування, підтвердження зовнішніх причин або змін технічної потреби, а також із повторним погодженням на рівні не нижче того, на якому затверджувався договір. Для всіх змін формується окремий реєстр, де фіксуються причина, ініціатор, погоджувачі та фінансовий ефект.

Таблиця 3.4 – Контрольні точки закупівельного процесу АПХ «Астарта-Київ»

Контрольна точка	Обов'язкова дія	Доказ виконання	Відповідальний (R) / Кінцева відповідальність (A)	Тригер ескалації
------------------	-----------------	-----------------	---	------------------

До формування специфікації і запуску закупівлі	підтвердження потреби і бюджету; перевірка нейтральності вимог; декларація відсутності конфлікту інтересів	пакет ініціації: записка, бюджет, специфікація, декларації	R: ініціатор + закупівлі; A: керівник підрозділу / керівник регіону	один постачальник «очевидний» без ринкового обґрунтування; нетипові вимоги
До затвердження ціни і вибору постачальника	порівняння пропозицій; перевірка ринковості; базова перевірка контрагента	порівняльна таблиця; протокол рішення; підтвердження перевірки	R: закупівлі; A: керівник закупівель / керівник регіону	значне відхилення ціни від ринку; повторювані перемоги одного постачальника
До підписання договору	включення комплаєнс-умов; перевірка повноважень і документів; завершення due diligence за рівнем ризику	погоджувальний лист; договір з умовами; пакет документів контрагента	R: юридичний + закупівлі; A: керівник відповідного напрямку	відмова контрагента від умов; неповні документи; наявні «червоні прапорці»
До приймання робіт/поставки і оплати	підтвердження фактичного виконання; контроль змін умов; звірка актів і первинки	акти/накладні; підтвердження приймання; реєстр змін; звірка документів	R: підрозділ-замовник + фінанси; A: керівник підрозділу	розбіжності у факті/обсязі; зміни умов без обґрунтування; нетипові додаткові угоди

Джерело: власна розробка.

Розробка контрольних точок не буде ефективною без стандартизованої процедури перевірки контрагентів, тому наступним практичним елементом механізму визначається Third Party Due Diligence як обов'язкова частина прийняття закупівельних і договірних рішень. Для холдингу з великою кількістю постачальників і підрядників критичним є відхід від вибіркової перевірки до єдиного, зрозумілого і відтворюваного підходу, де обсяг перевірки залежить від рівня ризику контрагента та характеру операції. Категоризація доцільна за трьома рівнями: низький, середній і високий ризик. Низькоризиковими є стандартні постачальники товарів з прозорим ринком, середньоризиковими – постачальники послуг і робіт із більшим обсягом дискреції, високоризиковими – посередники,

консультанти, агенти, підрядники з доступом до критичних процесів, а також контрагенти в експортно-логістичних ланцюгах або ті, що пов'язані з державними рішеннями чи підвищеною корупційною вразливістю.

Практична процедура повинна включати чіткий чек-лист документів і критерії так званих червоних прапорців, тобто ознак, які автоматично переводять перевірку на посилений рівень або зупиняють укладення договору до з'ясування обставин. До таких ознак належать непрозора структура власності, невідповідність заявленої діяльності предмету договору, відсутність реальної присутності чи ресурсів для виконання робіт, нетипові вимоги щодо платежів, прохання змінити реквізити на сторонні компанії, використання посередників без обґрунтування економічного сенсу, зв'язки з публічними посадовими особами, а також відмова надати документи або погодитися на ключові умови доброчесності. Модель рішення за результатом перевірки має бути трирівневою: допуск до співпраці; допуск із умовами (додаткові гарантії, посилений моніторинг, обмеження авансів, право аудиту, додаткові підтвердження); відмова від співпраці. Для діючих постачальників вводиться періодичний перегляд: для високоризикових – частіший і обов'язковий перед суттєвими змінами договору, для середньоризикових – регулярний за графіком, для низькоризикових – вибірково та за тригерами (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Категоризація контрагентів і мінімальний обсяг перевірки (due diligence) для АПХ «Астарта-Київ»

Рівень ризику	Типові контрагенти	Мінімальні перевірки	Посилені перевірки (за потреби)	Рішення і умови
Низький	стандартні постачальники товарів, прозорий ринок	реєстраційні дані, реквізити, базова перевірка репутації, відсутність санкційних обмежень	додаткове підтвердження ресурсів при нетиповій операції	допуск; стандартні умови договору
Середній	підрядні роботи, логістика, сервісні послуги	все з низького рівня + підтвердження досвіду/ресурсів, перевірка пов'язаності, погодження комплаєнс-умов	аналіз фінансової спроможності, перевірка субпідрядників	допуск або допуск з умовами; обмеження авансу; додаткові підтвердження

Високий	посередники, агенти, консалтинг, контрагенти з доступом до критичних процесів	все з середнього рівня + розкриття структури власності, підтвердження економічного сенсу, декларації про відсутність конфлікту інтересів	поглиблена репутаційна перевірка, перевірка зв'язків з посадовими особами, додаткові гарантії	допуск з умовами або відмова; право аудиту; посилений моніторинг
---------	---	--	---	--

Джерело: власна розробка.

Щоб due diligence не залишався «паперовою» процедурою, його потрібно закріпити в стандартизованому пакеті договірних інструментів, який зменшує залишковий ризик у взаємодії з контрагентами (табл. 3.6). Для АПХ «Астарта-Київ» доцільно запровадити базовий обов'язковий набір умов для всіх договорів і додаткові умови для високоризикових контрагентів. Базовий набір повинен охоплювати вимоги доброчесності, дотримання санкційних обмежень, запобігання конфлікту інтересів і право холдингу розірвати договір у разі підтверджених порушень. Для високоризикових договорів окремо вводяться короткі додатки, де фіксуються підвищені вимоги до підтвердних документів, можливість проведення перевірки виконання, обмеження на субпідряд без погодження, а також посилені умови прозорості платежів. Окремо регламентується зберігання доказів: усі матеріали перевірки контрагента, погодження і рішення мають бути доступні для вибіркової перевірки внутрішнім аудитом і комплаєнс-функцією, а також придатні для швидкого надання в разі зовнішніх запитів.

Таблиця 3.6 – Стандартизований пакет договірних комплаєнс-умов для контрагентів АПХ «Астарта-Київ»

Ризик, який покривається	Договірна умова	Для яких договорів обов'язкова	Доказ виконання і контроль	Наслідок порушення
Корупційні ризики	зобов'язання не здійснювати неправомірних платежів/винагород; підтвердження доброчесності	усі договори	підписана умова + декларація; реєстр договорів із умовами	розірвання, відшкодування збитків
Санкційні ризики	підтвердження відсутності санкцій; обов'язок	договори з експортом, логістикою,	матеріали скринінгу;	зупинення/розірвання

	повідомляти про зміну статусу	міжнародним і контрагентами	реєстр перевірок	
Конфлікт інтересів	обов'язок повідомляти про пов'язаність; заборона прихованого посередництва	закупівлі, підряди, послуги	декларації; протоколи рішень; реєстр конфліктів	відмова/розірвання
Контроль виконання	право аудиту/перевірки документів і виконання	середній і високий ризик	включена умова + перелік документів, що зберігаються	коригувальні дії/розірвання
Прозорість платежів	оплата лише на погоджені реквізити; заборона переадресації платежів без перевірки	середній і високий ризик	контроль фінансів; журнал змін реквізитів	зупинення платежів
Субпідряд	заборона субпідряду без письмового погодження	високий ризик, підрядні роботи	погодження субпідрядників; додаток до договору	розірвання/штрафні санкції

Джерело: власна розробка.

Контрольний контур для земельного блоку має будуватися як поєднання єдиного реєстру, календаря контрольних подій і стандартизованого пакета документів по кожній ділянці, оскільки саме в земельних відносинах ризик виникає через розподіленість відповідальності між регіонами, велику кількість договорів та критичність строків пролонгацій і платежів (табл. 3.7). Для АПХ «Астарта-Київ» ключовим практичним рішенням виступає централізований реєстр договорів оренди з обов'язковою фіксацією строків, статусу державної реєстрації, платіжного календаря та відповідального виконавця в регіоні, а також з можливістю формувати попереджувальні нагадування до контрольних дат. Такий реєстр має працювати як джерело істини для регіонів і головного офісу, тому доступ до внесення змін до критичних полів доцільно обмежувати ролями, а кожну зміну фіксувати в журналі з підставою і погодженням. Щоб мінімізувати неформалізовані домовленості з орендодавцями і громадами, необхідно закріпити правило: будь-яка домовленість,

що впливає на строки, платіж або предмет користування, набуває чинності лише після документального оформлення й відображення у реєстрі, а комунікації з орендодавцями у спірних випадках проходять через узгоджений маршрут ескалації з юридичною та фінансовою функціями.

Таблиця 3.7 – Єдиний земельний реєстр

Блок реєстру	Мінімальний зміст	Контрольна подія	Доказ виконання	Власник дії
Ідентифікація ділянки	кадастровий номер, площа, громада, місце розташування	звірка даних при внесенні/оновленні	відмітка звірки з реєстраційними даними	земельний відповідальний у регіоні
Договір і строк	номер договору, дата укладення, дата закінчення, умови пролонгації	контроль пролонгації за 120/60/30 днів до завершення	подія в календарі реєстру, погоджене рішення	керівник регіону, юридичний супровід
Реєстраційний статус	дата реєстрації, номер запису, наявність обтяжень	щоквартальна перевірка актуальності статусу	звіт звірки, підтвердження витягу	юридична функція / земельний контур
Платіжний календар	графік платежів, реквізити, розмір, підстава	контроль своєчасності платежів	звірка оплат, відмітка про виконання	фінанси/бухгалтерія регіону
Пакет документів	договір, додатки, підтвердження правовстановлюючих даних, листування	перевірка повноти пакета при укладенні і пролонгації	чек-лист повноти, дата перевірки	земельний відповідальний + юридичний
Зміни і винятки	підстава зміни умов, додаткові угоди, нетипові домовленості	реєстрація зміни до внесення платежу/дії	запис у журналі змін, погодження	юридичний + керівник регіону

Джерело: власна розробка.

Контур податкового документообігу має зосереджуватися на управлінні ланцюгом від фактичної операції до її відображення у звітності, оскільки ризики донарахувань, блокувань і штрафів найчастіше виникають через розриви між підрозділами, неякісну первинну документацію та несинхронність даних виробництва, складу і бухгалтерії. Практична розробка передбачає запровадження стандартів якості первинних документів, які визначають обов'язкові реквізити, вимоги до відповідності договору й специфікації, правила ідентифікації

реалізація починається з перевірки ланцюга постачання і контрагента до підписання контракту та перед кожною суттєвою поставкою, з обов'язковою фіксацією результатів у реєстрі перевірок. Пакет включає контроль документів походження, логістичних документів і узгодженості даних між контрактом, інвойсами та фактичними відвантаженнями, а також вимоги до контрактних умов, що дозволяють вимагати підтвердження доброчесності й розірвати договір при встановленні порушень (табл. 3.9). Ескалація запускається не лише у випадку виявлених обмежень, а й тоді, коли інформація є неповною або суперечливою; у таких ситуаціях застосовується стоп-процедура, тобто тимчасове призупинення дій до завершення перевірки з документованим рішенням відповідального керівника і комплаєнс-функції.

Таблиця 3.9 – Контур експортно-санкційного контролю

Етап	Перевірка	Мінімальні документи	Фіксація в реєстрі	Рішення
До укладення контракту	скринінг контрагента і пов'язаних сторін, оцінка ризику країни/маршруту	реєстраційні дані, структура власності, підтвердження статусу	запис перевірки, рівень ризику, висновок	допуск, допуск з умовами, відмова
Перед відвантаженням	звірка умов контракту з фактом, контроль походження, перевірка документів	контракт, інвойс, документи походження, логістичні документи	чек-лист перевірки, відмітка відповідального	дозволено, призупинено до уточнення
У разі сумнівів	поглиблена перевірка і ескалація	додаткові підтвердження, листи, пояснення	протокол ескалації, рішення комплаєнсу	стоп-процедура або продовження
Після операції	вибірковий постконтроль і аналіз відхилень	пакет документів операції	запис постконтролю, виявлені відхилення	коригувальні дії

Джерело: власна розробка.

Процедура управління інцидентами і робота лінії довіри мають бути налаштовані так, щоб забезпечувати конфіденційність, захист від переслідування та одночасно давати керованість через строки реагування, стандартизований розгляд і контроль повторюваності порушень у тих самих процесах (табл. 3.10).

Маршрут інциденту має починатися з реєстрації повідомлення у єдиному журналі, після чого здійснюється первинний скринінг з визначенням категорії, рівня терміновості й потенційного конфлікту інтересів у розгляді. Далі призначається відповідальний за розслідування з урахуванням незалежності, збираються матеріали, формується висновок і ухвалюється рішення щодо коригувальних і дисциплінарних дій. Завершальним етапом виступає закриття інциденту з фіксацією виконаних заходів та відміткою про контроль повторюваності: якщо інциденти виникають у тому самому процесі або підрозділі, автоматично запускається аналіз причин і перегляд контрольних точок чи інструкцій.

Таблиця 3.10 – Строки реагування та відповідальність у процедурі управління інцидентами

Етап	Максимальний строк	Основний результат	Власник дії
Реєстрація повідомлення	1 робочий день	запис у журналі, присвоєння категорії	комплаєнс-координатор
Первинний скринінг	3 робочі дні	рішення про маршрут розгляду, призначення відповідального	керівник комплаєнсу
Розслідування	20 робочих днів	висновок і пропозиції заходів	призначений розслідувач
Рішення і коригувальні дії	10 робочих днів	наказ/рішення, план дій, відповідальні	керівник напряму + HR
Закриття і контроль повторюваності	5 робочих днів	відмітка про виконання, аналіз повторів	комплаєнс + внутрішній аудит

Джерело: власна розробка.

Система доказовості виконання і управлінської звітності повинна забезпечувати один принцип: кожен високопріоритетний процес має мати простий набір реєстрів і журналів, які підтверджують, що контрольні точки застосовуються, перевірки контрагентів виконуються, земельні події контролюються, податкові відхилення фіксуються й виправляються, а конфлікти інтересів виявляються і документуються. Для цього вводяться реєстри перевірок контрагентів, реєстр закупівельних рішень і змін договорів, земельний реєстр, реєстр податкових відхилень, журнал погоджень, реєстр конфліктів інтересів і журнал інцидентів. Додатково встановлюються стандарти зберігання доказів: єдина структура папок

або модулів у корпоративній системі, правила найменування файлів, мінімальні строки зберігання і обмеження доступу. На основі цих даних формується щомісячний короткий звіт для операційного рівня і квартальний звіт для керівництва, у яких акцент робиться на відхиленнях у високоризикових контурах, дотриманні порогів, випадках стоп-процедур, інцидентах і виконанні коригувальних дій (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Реєстри доказовості виконання комплаєнс-контролю

Реєстр/журнал	Призначення	Мінімальний зміст	Власник
Реєстр перевірок контрагентів	підтвердження due diligence	рівень ризику, дата, результат, рішення, умови	комплаєнс + закупівлі
Реєстр закупівельних рішень і змін договорів	контроль точок і змін	протоколи, обґрунтування, погодження, фінансовий ефект	закупівлі + юридичний
Земельний реєстр	контроль строків і платежів	строки, статус реєстрації, календар подій, пакет документів	земельний контур
Реєстр податкових відхилень	керування помилками і ризиками	тип відхилення, причина, відповідальний, строк виправлення	фінанси/податки
Реєстр конфліктів інтересів	прозорість і запобігання	декларації, випадки, рішення, заходи	комплаєнс + HR
Журнал інцидентів	керування повідомленнями	категорія, статус, строки, рішення, дії	комплаєнс

Джерело: власна розробка.

Комплаєнс-показники для АПХ «Астарта-Київ» мають виконувати роль інструмента керування, тому їх доцільно формувати навколо тих процесів, де зосереджено найбільший залишковий ризик, і робити їх прив'язаними до порогів та тригерів. Для закупівель ключовими стають частка закупівель, що пройшли контрольні точки без порушень, частка договорів зі змінами умов, частка випадків, де виявлено або попереджено конфлікт інтересів, а також частка контрагентів, перевірених до укладення договору. Для земельного блоку показники мають відображати дисципліну пролонгацій і платежів, відсоток ділянок із повним пакетом документів та кількість інцидентів, пов'язаних із реєстраційними розбіжностями. Для податкового контуру показовими є частота відхилень первинних документів, середній час виправлення та кількість операцій, які пройшли попередній контроль як ризикові. Для експорту й санкцій доцільно

контролювати частку операцій з повним пакетом перевірок і кількість випадків застосування стоп-процедури, а для інцидентів і культури доброчесності важливими є частка повідомлень, що завершилися коригувальними діями, і повторюваність порушень у тих самих процесах (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – Комплаєнс KPI/KRI для АПХ «Астарта-Київ»

Контур	KPI/KRI	Тригер для реагування	Періодичність	Власник
Закупівлі	частка закупівель, що пройшли точки без порушень	зниження нижче встановленого порога або зростання винятків	щомісяця	керівник закупівель, комплаєнс
Закупівлі	частка договорів зі змінами ціни/обсягу	зростання понад поріг, повтори у тих самих постачальників	щомісяця	закупівлі, фінанси
Контрагенти	частка due diligence до підписання	падіння показника, збільшення рішень допуск з умовами	щомісяця	комплаєнс
Земля	частка пролонгацій, виконаних у строк	прострочення контрольних дат	щомісяця	земельний контур, регіони
Земля	частка ділянок з повним пакетом документів	зниження показника, розбіжності у даних	щокварталу	юридичний + земля
Податки	частота відхилень первинних документів	зростання понад поріг, повтори по підрозділах	щомісяця	фінанси/податки
Експорт/санкції	частка операцій з повним пакетом перевірок	неповні перевірки або невідповідності документів	передопераційно/щомісяця	експорт, комплаєнс
Інциденти	середній строк від реєстрації до рішення	перевищення SLA	щомісяця	комплаєнс, HR
Культура	охоплення навчанням	зниження охоплення,	щокварталу	HR

	ризикових ролей	нові ролі без навчання		
--	--------------------	---------------------------	--	--

Джерело: власна розробка.

Вбудовування розробок у щоденні процеси потребує чіткої організаційної послідовності: затвердження документів і шаблонів, запуск реєстрів, комунікації для підрозділів і навчання ролей, що приймають рішення у високоризикових точках. Для того щоб впровадження було керованим, доцільно починати з пілоту в одному або двох регіонах із різним операційним профілем, щоб перевірити працездатність контрольних точок, земельного реєстру, податкових стандартів і маршруту інцидентів у реальному навантаженні. Після пілоту виконується масштабування з коригуванням інструкцій і форм. Критерії готовності мають бути прикладними: затверджені форми та пороги, призначені відповідальні, реєстри заповнюються і містять контрольні події, проведено навчання ризикових ролей, сформовано перший управлінський звіт і зафіксовано перші коригувальні дії за відхиленнями.

3.2. Економічне обґрунтування заходів із розвитку системи комплаєнс-контролю в АПХ «Астарта-Київ»

Економічне обґрунтування заходів доцільно подавати як розрахунок доцільності вкладень у механізм комплаєнс-контролю через зіставлення витрат на його впровадження та підтримку з очікуваними фінансовими вигодами від зниження залишкових ризиків у пріоритетних контурах діяльності АПХ «Астарта-Київ». Такий підхід є виправданим для вертикально інтегрованого агрохолдингу з регіонально розподіленими процесами, оскільки ключові втрати формуються не лише прямими порушеннями, а й структурними відхиленнями в ухваленні рішень, коли правила існують, але не перетворюються на контрольні дії до здійснення операції та не залишають доказового сліду. У практичній площині це означає підвищену ймовірність переplat у закупівлях, накопичення ризиків у змінах договорів, зростання витрат на виправлення первинних документів, податкові

донарахування й штрафи, втрати через пропущені строки в земельному контурі, а також операційні простої у випадках підвищеної регуляторної чутливості експортно-логістичних операцій. Відповідно, економічний ефект комплаєнс-механізму оцінюється як уникнені витрати та зменшення очікуваних втрат, які досягаються завдяки впровадженню контрольних точок у процесах, стандартизованій перевірці контрагентів, договірному «прошиванню» вимог доброчесності, єдиним реєстрам доказовості, інцидент-менеджменту, а також KPI/KRI, що переводять комплаєнс у режим керованого контролю.

Методологічно оцінювання ґрунтується на моделі очікуваних втрат, де кожен ризиковий сценарій має ймовірність реалізації та середній фінансовий наслідок. Для розрахунків використовується залежність:

$$EL = p \times L,$$

де EL – очікувані втрати за сценарієм, p – ймовірність реалізації ризикової події у межах періоду, L – середня величина наслідку (прямі втрати, штрафні наслідки, витрати на виправлення, втрачена вигода від простоїв). Економічний ефект заходів визначається як різниця очікуваних втрат до впровадження та після впровадження, консолідована по контурах:

$$\Delta EL = \Sigma(EL_0 - EL_1).$$

Горизонт оцінки прийнято трирічним, оскільки перший період є періодом запуску та масштабування, а стабілізований ефект формується після вирівнювання практик у регіонах і накопичення доказової бази в реєстрах. Для переведення майбутніх потоків у порівняну величину застосовується ставка дисконту 18%, що відображає підвищені ризики середовища та вимогу до ефективності управлінських рішень. Для підвищення надійності висновків використано базовий і консервативний сценарії ефекту; консервативний сценарій передбачає повільніший темп впровадження та нижчу чутливість витрат ризику до контрольних процедур.

Витрати на впровадження комплаєнс-механізму структуровано на разові витрати запуску та регулярні витрати підтримки. До разових витрат належать формалізація контрольних процедур і шаблонів, налаштування реєстрів і журналів

доказовості, первинний цикл навчання ризикових ролей, запуск інструментів моніторингу та тестування контролів у пілотних регіонах з подальшим масштабуванням. До регулярних витрат віднесено утримання комплаєнс-функції і регіональних координаторів, періодичні перевірки та вибіркові тести контролів, супровід IT-реєстрів, оновлення навчання, а також операційні витрати на підтримку перевірок контрагентів у межах due diligence. Розрахункова структура витрат наведена в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 – Витрати на впровадження та підтримку механізму комплаєнс-контролю в АПХ «Астарта-Київ», млн грн

Стаття витрат	Рік 0 (запуск)	Рік 1	Рік 2	Рік 3
Налаштування реєстрів, журналів доказовості, доступів (IT-компонент)	7,0	1,2	1,2	1,2
Розроблення та впровадження процедур (контрольні точки, due diligence, інциденти)	2,0	0,5	0,5	0,5
Договірний пакет і юридичне супроводження шаблонів	0,5	0,2	0,2	0,2
Навчання ризикових ролей (первинний цикл/поновлення)	1,5	0,6	0,6	0,6
Ресурс комплаєнс-функції та координаторів у регіонах (із нарахуваннями)	0,0	4,2	4,2	4,2
Тестування контролів і вибіркові перевірки (внутрішній аудит/комплаєнс)	1,0	1,5	1,5	1,5
Інструменти перевірки контрагентів і підтримка моніторингу	0,0	0,9	0,9	0,9
Додаткові витрати масштабування в регіони (пілот → розгортання)	6,0	1,3	0,0	0,0
Разом	18,0	10,4	9,1	9,1

Джерело: власна розробка.

Економічний ефект заходів доцільно розкривати через механізм формування вигод у кожному контурі, оскільки саме причинно-наслідковий зв'язок між інструментом і результатом забезпечує переконливість обґрунтування. У закупівельному контурі ефект формується шляхом зменшення переplat і мінімізації неконтрольованих змін договорів, які є типовими каналами реалізації недоброчесності або управлінських помилок у розподілених закупівельних ланцюгах. Розрахунок ефекту закупівельного контуру може бути представлений як добуток обсягу закупівель у категоріях підвищеного ризику на очікуване зниження переplat після впровадження контрольних точок і порогових погоджень,

доповнений зменшенням втрат від змін умов договорів. Наприклад, за умови, що контрольні точки охоплюють ризикові закупівлі з річним обсягом близько 3,0 млрд грн, навіть помірне зниження переоплат на 1,5% формує близько 45 млн грн щорічного ефекту, що пояснює домінуючу частку закупівель у загальній структурі вигод. У цьому ж контурі додатковий ефект забезпечується зменшенням частоти змін ціни та обсягу після підписання договору, оскільки реєстр змін, повторне погодження та вимога обґрунтування знижують ймовірність «переналаштування» контракту поза конкурентним середовищем.

У контурі контрагентів і договорів ефект проявляється через зменшення частки високоризикових партнерів, підвищення якості вибору підрядника та скорочення втрат від невиконання, низької якості робіт, непрозорих платежів і конфліктів інтересів. У розрахунковій логіці це виглядає як зменшення ймовірності негативного сценарію завдяки категоризації контрагентів та посиленій перевірці для високого ризику, а також як зменшення середньої вартості наслідку через договірні інструменти, що дозволяють обмежувати авансування, вимагати підтверджувальні документи, застосовувати право контролю і швидше припиняти відносини при порушеннях. Для земельного контуру вигоди формуються через зниження втрат, що виникають від пропущених строків пролонгацій, порушень платіжного календаря, реєстраційних розбіжностей і неузгоджених домовленостей на місцях. Єдиний земельний реєстр із календарем контрольних подій, чіткими ролями та доказовістю забезпечує зменшення ймовірності помилки (р) та скорочення часу реагування, що знижує реальний наслідок (L) у спірних ситуаціях і зменшує транзакційні витрати на врегулювання.

У податковому документообігу економічний ефект складається з двох блоків: регуляторного та операційного. Регуляторний блок відображає уникнення штрафів і донарахувань через підвищення якості первинних документів і впровадження попереднього контролю ризикових операцій; операційний блок відображає скорочення витрат часу та ресурсів на виправлення первинки, повторне оформлення документів і внутрішні погодження після факту. Превентивні запобіжники зменшують частоту відхилень і їх накопичення, тому ефект має

властивість зростати після стабілізації стандартів та навчання ключових ролей. У експортно-санкційному контурі економічний результат проявляється в зниженні ймовірності блокування або призупинення операцій з високим впливом, а також у зменшенні простоїв і втрат, пов'язаних із затримками відвантажень, повторним оформленням документів і екстреними змінами маршрутів. Тут ключовим є не стільки частота інцидентів, скільки їхній потенційний масштаб наслідку, тому навіть невелике зниження ймовірності реалізації ризику дає відчутний очікуваний ефект. У контурі інцидент-менеджменту економічні вигоди формуються через скорочення повторюваності порушень у тих самих процесах і зменшення витрат на реактивне реагування, коли проблеми розв'язуються після факту без аналізу причин. Маршрут інциденту зі строками реагування, ролями та коригувальними діями фактично перетворює «витрати на пожежі» у керовані процесні зміни, що поступово знижують базовий рівень ризику.

Сукупні вигоди по контурах у базовому сценарії наведено в таблиці 3.14. Перший рік експлуатації враховує неповне досягнення ефекту через етапність запуску й масштабування в регіони, тоді як із другого року застосовано стабілізований рівень ефекту, який відповідає зрілішій дисципліні виконання.

Таблиця 3.14 – Розрахункові щорічні вигоди від упровадження механізму комплаєнс-контролю, млн грн

Контур	Стабілізований ефект (рік 2–3)	Ефект у рік 1 (60% стабілізованого)
Закупівлі (контрольні точки, пороги погоджень, контроль змін)	45,0	27,0
Контрагенти і договори (due diligence, комплаєнс-умови, право контролю)	7,0	4,2
Земельний блок (єдиний реєстр, строки, платежі, документний пакет)	6,0	3,6
Податковий документообіг (якість первинки, попередній контроль, ескалації)	8,0	4,8
Експорт/санкції (скринінг, контроль документів, призупинення у разі сумнівів)	2,5	1,5
Інциденти та дисципліна виконання (маршрут інциденту, коригувальні дії)	1,5	0,9
Разом	70,0	42,0

Джерело: власна розробка.

Для прозорості економічного обґрунтування важливо зафіксувати ключові параметри моделі, які лежать в основі розрахункових величин витрат і вигод. Такі параметри мають прикладний характер і відображають контрольовані управлінські припущення: частку ризикових закупівель, очікуваний відсоток зниження переplat, темп впровадження в регіонах, частку операцій, що проходять попередній контроль, а також частоту перегляду контрагентів за рівнями ризику. Узагальнений набір параметрів наведено в таблиці 3.16. Ключові параметри розрахункової моделі сформовано на підставі поєднання публічно доступних корпоративних розкриттів АПХ «Астарта-Київ» та консервативних аналітичних припущень, необхідних для оцінювання економічного ефекту від упровадження комплаєнс-процедур за умов обмеженої деталізації зовнішньої звітності. Такий підхід забезпечує відтворюваність результатів та можливість верифікації логіки розрахунків. Вихідною емпіричною основою для формування фінансових величин (структура витрат, масштаб операційної діяльності, а також орієнтовні витрати на підтримку контрольних процедур) виступають дані консолідованої фінансової звітності та річного звіту компанії за останній оприлюднений звітний період [1]. Зазначені джерела застосовано як базовий орієнтир для узгодження порядків величин у моделі та мінімізації ризику використання абстрактних або відірваних від фактичного масштабу діяльності оцінок.

Обсяг закупівель та структура витрат. Параметри, пов'язані з обсягом закупівель, визначено як частку загальних витрат на придбання товарів, робіт і послуг, що впливає зі статей фінансової звітності та приміток до неї (зокрема матеріальні витрати, послуги підрядників, ремонтно-сервісні роботи, логістичні послуги тощо). У межах моделі окремо ідентифіковано «ризикову» частину закупівель, під якою розуміються категорії з підвищеною ймовірністю фінансових втрат, зумовлених переплатами, невідповідністю якості або обсягів поставок, концентрацією постачальників, конфліктом інтересів чи недостатньою доказовістю факту та параметрів виконання зобов'язань. Виокремлення такої частини є методологічно обґрунтованим, оскільки комплаєнс-контролі мають найбільший

економічний ефект саме в сегментах, де ризик має властивість трансформуватися у вимірювані фінансові втрати.

Припущення щодо зниження очікуваних втрат/переплат (1,5%). Значення 1,5% у базовому сценарії використано як консервативну оцінку потенційного зменшення очікуваних втрат у «ризикових» закупівлях унаслідок упровадження та функціонування контрольних процедур (посилення попереднього контролю, підвищення прозорості вибору постачальників, контроль доказовості виконання робіт/послуг, розмежування повноважень у процесі прийняття рішень, реагування на індикатори відхилень). Обраний параметр не інтерпретується як верхня межа можливого ефекту; він відображає помірний результат, досяжний навіть за поетапного впровадження процедур і неоднорідності дисципліни їх застосування в структурних підрозділах. Для належного врахування невизначеності та обмежень припущень застосовано сценарний підхід (порівняння сценаріїв наведено в табл. 3.17): нижній сценарій відображає обережну оцінку ефекту, тоді як верхній — потенціал за умов вищої якості виконання та стабілізації практик контролю.

Ставка дисконту (18%). Ставку дисконту r у моделі трактовано як наближену оцінку альтернативної вартості капіталу та мінімально прийнятної дохідності інвестиційного рішення в умовах підвищеної невизначеності та ризиковості економічного середовища України. Методологічно r може бути представленою як сума базового безризикового (або квазібезризикового) орієнтира (облікова ставка НБУ або дохідність державних боргових інструментів) та премії за ризик, що враховує операційні, регуляторні й країнові ризики. У межах даної роботи використано округлене значення 18% як компроміс між необхідністю адекватно відобразити часову вартість грошей та забезпечити коректну порівнюваність результатів за різними сценаріями. Джерельною основою для визначення допустимого діапазону ставки слугують публічні макроекономічні індикатори (вставити: джерело НБУ/офіційної статистики зі списку джерел) та загальноприйнята логіка дисконтування інвестиційних проєктів у середовищі з підвищеною ризиковістю.

Отже, у моделі здійснено принципове розмежування: 1) параметрів, що ґрунтуються на фінансових розкриттях компанії (масштаб діяльності та структура витрат), і 2) параметрів-припущень, прийнятих консервативно та перевірених у межах сценарного аналізу. Така конструкція підвищує прозорість розрахунків, забезпечує відтворюваність оцінювання та зменшує ризик дискусійності підсумкових показників економічної ефективності.

Таблиця 3.16 – Ключові параметри розрахункової моделі ефекту комплаєнс-контролю (базовий сценарій)

Параметр	Прийняте значення	Економічний зміст для моделі
Горизонт оцінювання	3 роки	Врахування періоду запуску й стабілізації ефекту
Ставка дисконту	18%	Переведення майбутніх потоків у поточну вартість
Досягнення ефекту в рік 1	60%	Неповне охоплення контролюми через масштабування
Досягнення ефекту з року 2	100%	Стабілізація процедур і доказовості
Зниження переоплат у ризикових закупівлях	1,5%	Основне джерело економії в закупівельному контурі
Зменшення частки неконтрольованих змін договорів	25%	Скорочення втрат від післяконтрактних змін
Скорочення податкових відхилень первинки	20%	Зниження витрат на виправлення й регуляторні наслідки
Зменшення земельних збоїв (строки/платежі/реєстрація)	15%	Зниження очікуваних втрат у земельному контурі
Зниження ймовірності критичних експортно-санкційних зупинок	10%	Зменшення очікуваних втрат від простоїв і блокувань

Джерело: власна розробка.

На основі витрат і вигод формується підсумковий розрахунок грошових потоків і показників доцільності. У межах базового сценарію чистий потік визначається як різниця між вигодами та витратами для кожного року. Показники ефективності розраховуються за стандартними залежностями, де строк окупності визначається моментом переходу кумулятивного потоку у додатне значення,

$$ROI = (\Sigma_{\text{вигоди}} - \Sigma_{\text{витрати}}) / \Sigma_{\text{витрати}}, \text{ а } NPV = \Sigma(CF_t / (1 + r)^t),$$

де CF_t – чистий потік у період t , r – ставка дисконту. Результати базового сценарію подані в таблиці 3.15.

Таблиця 3.15 – Підсумковий розрахунок ефективності впровадження механізму комплаєнс-контролю (базовий сценарій), млн грн

Показник	Рік 0	Рік 1	Рік 2	Рік 3
Витрати (за табл. 3.13)	-18,0	-10,4	-9,1	-9,1
Вигоди (за табл. 3.14)	0,0	42,0	70,0	70,0
Чистий грошовий потік	-18,0	31,6	60,9	60,9
Кумулятивний потік	-18,0	13,6	74,5	135,4

Джерело: власна розробка.

Отримана динаміка свідчить, що механізм окупається протягом першого року експлуатації після запуску, оскільки кумулятивний потік стає додатним уже за результатом першого року функціонування та часткового охоплення регіонів. Недисконтований ROI за трирічний період у базовому сценарії є високим, оскільки головний ефект концентрується у закупівельному контурі, що має найбільший масштаб операцій. Водночас для обґрунтованості управлінського рішення важливо показати стійкість висновку до зміни припущень, оскільки фактичний ефект залежить від дисципліни виконання контрольних точок, якості даних реєстрів та швидкості масштабування. Для цього формується консервативний сценарій, у якому стабілізований ефект знижується, наприклад, до 45 млн грн на рік, а досягнення стабілізації переноситься частково на третій рік. Для порівняння сценаріїв доцільно подати узагальнені показники ефективності в таблиці 3.17.

Таблиця 3.17 – Порівняння сценаріїв ефективності впровадження комплаєнс-механізму

Показник	Консервативний сценарій	Базовий сценарій
Стабілізований щорічний ефект (рік 2–3), млн грн	45,0	70,0
Строк окупності	до 2 років	до 1 року
Характеристика стійкості результату	висока за умови контролю закупівель і первинки	висока з домінуванням ефекту в закупівлях

Джерело: власна розробка.

Навіть консервативний сценарій підтверджує економічну доцільність, оскільки структура витрат має обмежений рівень і значною мірою пов'язана з організаційним налаштуванням і дисципліною виконання, тоді як вигоди формуються як уникнені повторювані втрати у типових ризикових точках.

Важливим аспектом економічного обґрунтування є також те, що частина ефекту має непрямий, але фінансово значущий характер: підвищення доказовості та прозорості зменшує транзакційні витрати на внутрішні узгодження, скорочує час підготовки до перевірок, підвищує якість управлінських рішень у пікові періоди сезонного навантаження, а також знижує ризик «каскадних» втрат, коли одна помилка породжує низку витрат у суміжних процесах. У цьому сенсі KPI/KRI, передбачені в підпункті 3.1, виконують дві функції: по-перше, забезпечують контроль досягнення економічного ефекту як управлінського результату, а не як одноразової декларації; по-друге, дозволяють локалізувати відхилення по регіонах і процесах, зменшуючи витрати на пошук причин та коригування.

У підсумку економічне обґрунтування підтверджує, що впровадження механізму комплаєнс-контролю в АПХ «Астарта-Київ» є доцільним управлінським рішенням, оскільки забезпечує позитивний чистий ефект за рахунок зниження очікуваних втрат у ключових ризикових контурах. Найбільший внесок у результат формують контрольні точки закупівельного процесу та стандартизована перевірка контрагентів у поєднанні з договірними інструментами, які зменшують переоплати та обмежують дискрецію після підписання договорів; земельний, податковий і експортно-санкційний контури підсилюють стійкість ефекту через зменшення регуляторних і операційних втрат, а інцидент-менеджмент з доказовістю знижує повторюваність порушень і переводить комплаєнс у режим постійно діючого процесного контролю. Це створює достатню економічну базу для переходу до підпункту 3.3, де організаційне забезпечення реалізації та управління комплаєнс-ризиками має бути відображене як конкретний порядок впровадження, контроль готовності та закріплення відповідальності за підтримку досягнутого рівня доказовості в усіх регіонах холдингу.

3.3. Організаційне забезпечення реалізації запропонованих заходів та управління комплаєнс-ризиками

Організаційне забезпечення реалізації запропонованих у підпункті 3.1 заходів доцільно розглядати як керовану програму змін, у межах якої комплаєнс-контроль переводиться з формату локальних практик у регіонах до єдиного процесного стандарту з чіткими власниками, строками, доказовістю виконання та прозорою ескалацією відхилень. Умовою практичного результату для АПХ «Астарта-Київ» виступає не лише затвердження регламентів і форм, а й побудова робочої системи управління впровадженням, яка забезпечує: одноманітне застосування контрольних точок у закупівлях, повноцінне функціонування перевірки контрагентів, дисципліну ведення реєстрів, стабільний земельний і податковий контури, готовність до експортно-санкційних перевірок, а також здатність оперативно реагувати на інциденти й відхилення до того, як вони трансформуються у фінансові втрати. Тому організаційний блок має містити модель управління програмою, календар реалізації, вимоги до ресурсів і навчання, порядок комунікацій і контролю готовності регіонів, а також прикладний цикл управління комплаєнс-ризиками на основі реєстрів, KPI/KRI та ескалацій.

Керованість програми забезпечується розмежуванням трьох типів відповідальності: стратегічної, процесної та операційної. Стратегічна відповідальність концентрується на рівні наглядового контуру та керівництва холдингу, які затверджують пріоритетні ризикові контури, приймають рішення щодо порогів погоджень і ресурсного забезпечення, а також отримують підсумкову звітність і контролюють сталість стандартів. Процесна відповідальність закріплюється за власниками процесів (закупівлі, фінанси/податки, земля, експорт/логістика, юридична функція, HR, IT/інформаційна безпека), які відповідають за те, щоб контрольні точки були реально вбудовані в операційні процедури та системи. Операційна відповідальність належить регіонам, де комплаєнс-координатори та керівники підрозділів мають забезпечити виконання стандартів у щоденній роботі й формування доказів виконання в реєстрах. На

практиці така модель знімає типову для розподілених структур проблему: стандарти існують у головному офісі, але не працюють на рівні конкретної закупівлі, земельної події або первинного документа, оскільки не визначено, хто запускає контроль, хто відповідає за результат і хто має право зупинити операцію при відхиленні.

Для впровадження доцільно створити постійно діючий керівний контур програми, який поєднує регулярні управлінські рішення, контроль виконання календаря та розгляд відхилень. Такий контур передбачає наявність керівника програми (директора/керівника комплаєнсу на рівні головного офісу), процесних власників, регіональних координаторів та функції внутрішнього аудиту як незалежного тестування контролів. Важливо зафіксувати не лише склад, а й порядок роботи: періодичність засідань, типи рішень, формат протоколювання, правила ескалації та критерії готовності регіонів. Узагальнена організаційна модель управління впровадженням подана в таблиці 3.18.

Таблиця 3.18 – Організаційний контур управління впровадженням комплаєнс-механізму в АПХ «Астарта-Київ»

Рівень управління	Склад	Основні рішення	Періодичність	Вихідний документ/доказ
Керівний комітет програми	керівництво холдингу, комплаєнс (ГО), ключові власники процесів	затвердження порогів, пріоритетів, ресурсів; рішення щодо критичних відхилень	щомісяця	протокол рішень, перелік доручень
Операційний штаб впровадження	комплаєнс (ГО), процесні власники, IT, HR, представники пілотних регіонів	контроль календаря, запуск реєстрів, узгодження форм, контроль навчання	щотижня на етапі запуску, далі раз на 2 тижні	статус-звіт, реєстр задач і виконання
Регіональні робочі групи	керівник регіону, комплаєнс-координатор, закупівлі, фінанси, земля, юристи/за потреби	виконання вимог у процесах, усунення відхилень, підготовка доказів	щотижня у перші 2 місяці, далі щомісяця	протокол, звіт готовності регіону

Незалежне тестування	внутрішній аудит (ГО)	вибіркові тести контрольних точок, перевірка доказовості, рекомендації	щокварталу	звіт тестування контролів, план коригувальних дій
----------------------	-----------------------	--	------------	---

Джерело: власна розробка.

Календар реалізації доцільно будувати за логікою поетапного впровадження з пілотом і масштабуванням, оскільки одночасний запуск у всіх регіонах створює ризик формального впровадження без доказовості. У практичному форматі календар включає підготовчу фазу (затвердження документів, порогів, форм і структури реєстрів), пілотування (перевірка працездатності контрольних точок у двох регіонах із різним операційним профілем), масштабування (поступове підключення інших регіонів), стабілізацію (закріплення дисципліни, регулярна звітність, тестування контролів і коригувальні дії). У таблиці 3.19 подано рекомендований календар із прив'язкою до результатів, які мають бути отримані на кожному етапі, та до власників виконання, що дозволяє перевести впровадження у режим контрольованої програми.

Таблиця 3.19 – Календар впровадження комплаєнс-механізму в АПХ «Астарта-Київ» та критерії готовності

Етап	Орієнтовна тривалість	Ключовий результат	Мінімальний критерій “впроваджено”	Відповідальний
Підготовка	1–2 місяці	затверджені форми, порогові, реєстри, права доступу	затверджені документи; створені реєстри; призначені координатори; запущений реєстр задач	комплаєнс (ГО), IT, HR, процесні власники
Пілот у 1–2 регіонах	2–3 місяці	робота контрольних точок у закупівлях, due diligence, земельний реєстр, стандарт первинки	не менше 80% операцій пілоту проходять через контрольні точки; реєстри мають записи й докази	керівники регіонів, комплаєнс-координатори
Масштабування	4–6 місяців	підключення всіх регіонів, уніфікація практик	кожен регіон має повний набір реєстрів; навчання	комплаєнс (ГО) + процесні власники + регіони

			ризикових ролей ≥90%	
Стабілізація	3 місяці	регулярна звітність, контроль відхилень, коригувальні дії	сформовано 2 цикли місячної звітності; виконано тестування контролів; закрито критичні відхилення	комплаєнс (ГО), внутрішній аудит, власники процесів

Джерело: власна розробка.

Критичною умовою якості реалізації виступає управління змінами, яке має бути організовано не як загальні комунікації, а як практична підтримка ризикових ролей у тих точках, де ухвалюються рішення. Тому навчання доцільно структурувати навколо конкретних сценаріїв: ініціація закупівлі й формування специфікації, оцінка пропозицій і документування вибору, запуск і завершення due diligence, включення договірних умов, приймання робіт і контроль змін договору, внесення й перевірка записів у земельному реєстрі, перевірка первинки до обліку, дії при санкційних сумнівах, реєстрація інциденту та ескалація. Ефективність навчання забезпечується поєднанням коротких модулів і практичного “контрольного завдання” у вигляді правильно заповненого пакета документів або запису в реєстрі, а доказовість проходження фіксується у реєстрі навчання HR з прив’язкою до посади та регіону. Для нових працівників ризикових ролей навчання інтегрується в процедуру введення в посаду, і доступ до виконання критичних операцій доцільно надавати лише після підтвердженого проходження.

Технічне забезпечення реалізації зводиться не до впровадження складних систем, а до забезпечення єдиного середовища доказовості, де реєстри, журнали погоджень, пакети due diligence та контрольні документи мають стандартизовану структуру, сталі права доступу й контроль змін. Для АПХ «Астарта-Київ» практичним мінімумом виступає централізована структура зберігання доказів із правилами найменування, версіонування та строків зберігання, а також функціональна прив’язка реєстрів до процесів, щоб кожна контрольна точка автоматично створювала вимогу до запису або підтвердження. На рівні IT/інформаційної безпеки необхідно закріпити контроль доступів до критичних

полів земельного реєстру, реєстру змін договорів і реєстру інцидентів, оскільки саме ці масиви формують підвищений ризик маніпуляцій або втрати доказів. Для зниження навантаження на регіони доцільно встановити шаблони записів і мінімальний перелік обов'язкових полів, щоб якість даних була керованою і порівнюваною між підрозділами.

Управління комплаєнс-ризиками в організаційному вимірі доцільно вибудовувати як цикл «виявлення – оцінка – реагування – моніторинг – коригування», який працює на основі реєстрів доказовості та KPI/KRI, визначених у підпункті 3.1. Виявлення ризиків виконується через три канали: результати контрольних точок (де фіксуються відхилення), результати due diligence (де відображаються «червоні прапорці» та рішення «допуск з умовами/відмова»), а також інциденти і повідомлення лінії довіри. Оцінка ризиків має прикладний характер і полягає у віднесенні відхилень до визначених категорій (критичні, високі, середні) з урахуванням потенційного впливу та повторюваності; саме повторюваність є ключовим сигналом того, що проблема лежить у процесі, а не в одиничній помилці. Реагування реалізується через коригувальні дії: зупинка операції (стоп-процедура) у санкційно чутливих випадках, посилення умов співпраці з контрагентом, перегляд порогів погоджень, додаткове навчання, або зміна контрольної точки, якщо вона не працює в реальному процесі. Моніторинг забезпечується регулярною звітністю та дашбордом, де фіксуються ключові показники та тригери, а коригування полягає в оновленні процедур, форм і контрольних точок на основі даних і тестування внутрішнього аудиту.

Щоб цикл управління ризиками був практично придатним, необхідно закріпити порядок ескалації та строки реагування на відхилення саме в організаційному контурі, оскільки без цього ризик або зникає в процесах, або призводить до хаотичних рішень. Ескалація доцільно будується за принципом: чим вищий потенційний вплив або ризик недоброчесності, тим менше рівнів узгодження допускається без підключення комплаєнс-функції та керівного рівня. У таблиці 3.20 подано прикладний порядок ескалації за рівнями відхилень.

Таблиця 3.20 – Порядок ескалації відхилень та реагування в системі комплаєнс-контролю АПХ «Астарта-Київ»

Рівень відхилення	Типова ситуація	Рішення	Максимальний строк	Хто ухвалює рішення	Доказ
Критичне	санкційний сумнів; ознаки конфлікту інтересів; відмова контрагента від ключових умов; недоведене приймання робіт	зупинка операції або відмова; рішення “допуск з умовами/відмова”	1–3 робочі дні	керівник комплаєнсу (ГО) + власник процесу; інформування керівного комітету	запис у реєстрі, протокол рішення
Високе	повторювані винятки в закупівлях; суттєві зміни договорів без достатнього обґрунтування; системні помилки первинки	коригувальні дії; посилення контролю; додаткове погодження	10 робочих днів	власник процесу + комплаєнс; контроль внутрішнього аудиту	план дій, реєстр відхилень, підтвердження виконання
Середнє	одиночні помилки документів; технічні недоліки реєстрів; локальні порушення строків	виправлення, навчання, уточнення інструкцій	20 робочих днів	керівник регіону/підрозділу під контролем комплаєнсу	запис виправлення, чек-лист, підтвердження

Джерело: власна розробка.

Окремим елементом організаційного забезпечення виступає контроль готовності регіонів і підтримання єдиного рівня зрілості після завершення масштабування. Для цього доцільно застосувати короткий щомісячний паспорт готовності регіону, який відображає не загальні формулювання, а перевірювані факти: наявність записів у реєстрах, частку операцій, що пройшли контрольні точки, повноту пакета документів по землі, дисципліну первинки, статус навчання ризикових ролей, а також наявність відкритих критичних і високих відхилень.

Паспорт готовності має бути підставою для управлінських рішень: у разі падіння показників або накопичення відхилень запускається цільова підтримка регіону, позапланове тестування контролів або перегляд локальної організації процесу. Такий підхід дозволяє зберегти економічний ефект, оскільки саме нерівномірність практик у регіонах найчастіше знижує результати системних змін.

Регулярна управлінська звітність повинна бути організована в двох форматах. Місячний формат орієнтується на операційний рівень і фокусується на відхиленнях, винятках і рішеннях у високоризикових контурах, щоб керівники процесів і регіонів могли швидко приймати коригувальні дії. Квартальний формат призначається для керівництва й наглядового контуру та містить агреговану оцінку стану комплаєнс-ризиків, тренди KPI/KRI, аналіз повторюваності інцидентів, підсумки тестування внутрішнього аудиту та статус виконання коригувальних планів. Важливо, що управлінська звітність базується на даних реєстрів доказовості, що мінімізує ручне формування та підвищує довіру до цифр, а також створює можливість швидкої перевірки будь-якого показника через первинний доказ.

Завершальним елементом організаційного забезпечення виступає механізм підтримання результату та безперервного вдосконалення, який забезпечує, щоб комплаєнс-контроль не деградував після формального завершення проєкту впровадження. Для цього щоквартально проводиться тестування ключових контрольних точок, за результатами якого формуються коригувальні дії з визначенням відповідальних і строків, а щорічно переглядаються пороги погоджень, категоризація контрагентів, пакет договірних умов і набір KPI/KRI залежно від змін у ризиковому профілі холдингу та регуляторному середовищі. Така логіка закріплює комплаєнс як постійно діючу процесну функцію з доказовістю й управлінською відповідальністю, а не як разовий набір документів, що існує паралельно до операцій.

ВИСНОВКИ

В ході написання кваліфікаційної роботи було виконано всі завдання, поставлені у вступі.

У межах першого завдання розкрито економічну сутність комплаєнс-контролю та визначено його роль у корпоративному управлінні підприємств. Узагальнення теоретичних підходів дозволило обґрунтувати, що комплаєнс-контроль у сучасних умовах виступає економічним інструментом зниження транзакційних витрат, мінімізації очікуваних втрат від порушень і підвищення прозорості управлінських рішень. Його ключова функція полягає у перетворенні нормативних вимог і внутрішніх політик на конкретні процедурні дії до здійснення операції, що обмежують надмірну дискрецію, знижують імовірність матеріалізації ризику та забезпечують трасованість рішень. Доведено, що комплаєнс-контроль є складовою системи корпоративного управління, оскільки поєднує елементи внутрішнього контролю, управління ризиками та корпоративної етики й створює для власників та керівництва механізм регулярного отримання управлінської інформації про стан доброчесності та відповідності у пріоритетних процесах.

Виконання другого завдання забезпечило аналіз нормативно-правового й організаційного забезпечення комплаєнс-контролю в агропромисловому комплексі. Встановлено, що АПК характеризується підвищеною регуляторною чутливістю через значний обсяг земельних відносин, сезонність операцій, розгалужені ланцюги постачання, залежність від логістики та експорту, а також необхідність взаємодії з органами влади та громадами. За таких умов нормативні вимоги та корпоративні стандарти формують лише рамку, тоді як практична ефективність комплаєнсу визначається здатністю організації забезпечити єдині правила і контрольні процедури в регіонах. Обґрунтовано, що ключовою вразливістю є розрив між формальним існуванням регламентів і реальним їх застосуванням у процесі, а також недостатня доказовість виконання, що підвищує ризики санкцій, спорів і фінансових втрат.

У межах третього завдання узагальнено методичні підходи та інструментарій дослідження і розвитку системи комплаєнс-контролю на підприємствах АПК.

Обґрунтовано доцільність поєднання процесного підходу з ризик-орієнтованим управлінням, коли комплаєнс оцінюється не через наявність документів, а через якість контролів у критичних точках операцій. Методично значущим є застосування інструментів карти ризиків, класифікації ризиків за пріоритетністю, визначення контрольних воріт у процесах, побудови матриці відповідальності, впровадження реєстрів доказовості, а також встановлення KPI/KRI як показників керованості. Показано, що для холдингів доцільним є принцип доказовості як базова методична вимога: кожна ключова контрольна дія має залишати перевірюваний слід у реєстрі, журналі або пакеті документів, що забезпечує можливість внутрішнього тестування та управлінської звітності.

За четвертим завданням надано організаційно-економічну характеристику АПХ «Астарта-Київ». Узагальнення характеристик холдингу в контексті комплаєнсу дозволило визначити, що масштаб, вертикальна інтегрованість, наявність декількох регіональних контурів управління та різнопрофільність діяльності формують комплексний ризиковий профіль. Така структура одночасно створює економічні переваги, проте підвищує вимоги до стандартизації процедур і контролю рішень у закупівлях, землі, податкових операціях та експорті. Встановлено, що для холдингу ключовим є узгодження централізованої методології та регіональної операційності, оскільки без цього виникають нерівномірні практики виконання вимог і ризик «локальних правил», які не підтримуються єдиним доказовим контуром.

П'яте завдання передбачало оцінювання чинної системи комплаєнс-контролю та визначення комплаєнс-ризиків внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування АПХ «Астарта-Київ». За результатами оцінювання встановлено, що система має ознаки функціонування на базовому рівні зрілості, коли регламенти існують, але їх застосування є нерівномірним, а доказовість виконання недостатня для ефективного управління ризиками. Виявлено концентрацію критичних ризиків у закупівельному контурі через відсутність формалізованих контрольних воріт у ключових точках процесу та через слабку стандартизацію обґрунтування рішень, що створює ризик недоброчесності,

переплата і неконтрольованих змін договорів. Встановлено, що високі пріоритети ризику також притаманні земельному блоку через значущість строків пролонгацій, платежів і реєстраційних дій, податковому документообігу через критичність первинки та ризики донарахувань і штрафів, а також експортно-санкційним операціям через потенційно високий вплив невідповідності. Додатково підтверджено, що слабкість управлінської звітності, дефіцит KPI/KRI та інцидент-менеджменту унеможлиблюють системну превентивність і призводять до реагування постфактум.

Шосте завдання реалізовано через обґрунтування організаційно-економічного механізму удосконалення комплаєнс-контролю, економічне обґрунтування запропонованих заходів і визначення організаційних умов їх реалізації та управління комплаєнс-ризиками. Запропонований механізм сформовано як пакет конкретних розробок, що закривають встановлені розриви: цільова модель комплаєнс-контролю з фокусом на п'яти пріоритетних контурах; організаційна архітектура із дворівневим розподілом відповідальності між головним офісом і регіонами; матриця відповідальності для ключових процесів; контрольні ворота в закупівлях із пороговими правилами погоджень і реєстрами доказовості; процедура перевірки контрагентів на основі ризикової категоризації; стандартизований пакет договірних умов; контрольний контур земельного блоку з єдиним реєстром і календарем контрольних подій; контур податкового документообігу з превентивним контролем ризикових операцій; контур експортно-санкційного контролю зі стоп-процедурою; процедура інцидент-менеджменту з визначеними строками реагування; система реєстрів доказовості та управлінської звітності; KPI/KRI як інструмент регулярного керування. Економічне обґрунтування показало, що витрати на впровадження та підтримку механізму є співмірними з очікуваними вигодами від зниження очікуваних втрат, а домінуючий внесок у економічний ефект забезпечується закупівельним контуром через зменшення переплат і контроль змін договорів, тоді як земельний, податковий та експортно-санкційний контури підвищують стійкість ефекту за рахунок зниження регуляторних і операційних втрат. Організаційні умови реалізації визначено як

керовану програму змін із пілотом і масштабуванням, побудовою контурів управління впровадженням, системою навчання ризикових ролей, технічним забезпеченням доказовості, порядком ескалації відхилень, контролем готовності регіонів та безперервним тестуванням контролів внутрішнім аудитом.

Узагальнюючи результати, встановлено, що мету роботи досягнуто: запропоновано практично орієнтовані рішення для розвитку системи комплаєнс-контролю АПХ «Астарта-Київ», які мають чітку процесну прив'язку, визначених власників, доказовість виконання та економічно обґрунтовану доцільність. Практична значущість запропонованого підходу полягає в тому, що комплаєнс-контроль переводиться у формат превентивного управління ризиками, де порушення та відхилення виявляються на етапі ухвалення рішення, а не після здійснення операції, що забезпечує зниження залишкового ризику й підвищення керованості діяльності холдингу в регіонально розподілених контурах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агропромисловий холдинг "Астарта-Київ".
URL: <https://astartaholding.com/> (дата звернення: 08.12.2025).
2. Азаренкова Г. М., Цовма Б. В., Томарович Т. В. Теоретико-методологічні засади комплаєнс-контролю у системі корпоративного управління банку в сучасних умовах. *Науковий вісник Одеського НЕУ*. 2023. № 9. С. 72–80. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-9-310-72-80>
3. Бакаляр Д. Г. Організація комплаєнс-контролю в управлінні податковими ризиками для забезпечення економічної безпеки підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2022. № 2. С. 110–117. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-2-7897>
4. Близнюк Т. П., Майстренко О. В., Андрійченко Ж. О. Бізнес-етика та ділові комунікації в контексті теорії поколінь. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 1(77). С. 44–50.
5. Бойко О. М. Правила бізнес-етики: проблеми застосування. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2022. Вип. 32. С. 92–98.
6. Гура В. Система комплаєнс як спосіб подолання корупції. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-77>
7. Гуцуляк В. Р. Вплив бізнес-етики на ефективність менеджменту компанії. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Т. 32, № 71. С. 42–45. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-1-7>
8. Денисюк О. Г., Цаль-Цалко Ю. С. Система показників комплаєнс-контролю для запобігання ризикам самодостатнього розвитку бізнесу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 3(113). С. 17–23. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-3\(113\)-17-23](https://doi.org/10.26642/ema-2025-3(113)-17-23)
9. Дідур Г. І., Молдун І. В. Методологічні основи корпоративного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-87>
10. Дубиніна М., Ксонжик І., Сирцева С., Чебан Ю., Лугова О., Писоченко Т. Упровадження системи комплаєнсу в діяльність аграрних підприємств України:

передумови та основні аспекти. *Research for Rural Development*. 2021. Т. 36. С. 187–193. DOI: 10.22616/trd.27.2021.027.

11. Етика бізнесу : навч.-метод. посіб. для аудиторного та самостійного вивчення дисципліни / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т ім. Павла Тичини ; уклад.: О. Г. Чирва, Г. М. Чирва. Умань : Візаві, 2021. 115 с.

12. Карпушенко М., Карпушенко 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>

13. Катеренюк В. В. Структура комплаєнс-контролю та механізм його здійснення. *Правничий часопис Донецького національного університету імені Василя Стуса*. 2025. № 1. С. 90–99. DOI: <https://doi.org/10.31558/2786-5835.2025.1.9>

14. Квасницька Р. С., Кудрик Н. В., Хитра О. Ю. Система комплаєнс-контролю: підходи до побудови, принципи й етапи функціонування. У: *Modern science: innovations and prospects: proceedings of the 5th International scientific and practical conference (6–8 February 2022)*. Stockholm: SSPG Publish, 2022. P. 609–615.

15. Кобелева Т. О. Економічна оцінка роботи підрозділу із забезпечення комплаєнс-безпеки підприємства. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія: Економічні науки*. 2020. № 3(94). С. 38–48. DOI: <http://doi.org/10.37734/2409-6873-2019-3-4>

16. 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.

17. Кодекс законів про працю України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 10.12.1971 № 322-VIII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/322-08> (дата звернення: 10.12.2025).

18. Коршун А. Щодо визначення поняття «комплаєнс» і його характерних ознак у сфері господарювання. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Юридичні науки*. 2023. № 5. С. 55–60. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2195/2022/5.124-9>

19. Крисько Ж. Л., Скишляк О. А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 32. С. 131–136.
20. Кузьмін О.Є. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття типологія та чинники формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2(6). С. 10.
21. Макаренко І.О. Інкorporація ESG-критеріїв у діяльність компаній у контексті їх інвестиційного скринінгу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2 (104). С. 86-93.
22. Матвеев П. С., Можаровський М. Ю. Теоретико-правові засади комплаєнс-заходів суб'єктів господарювання в Україні. Актуальні проблеми держави і права, 2021. № 90. С. 113-125.
23. Мельник І. В. Правове забезпечення комплаєнс-контролю в діяльності підприємств. *Підприємництво, господарство і право*. 2022. № 4. С. 12–16.
24. Можаровський М. Ю. Теоретико-правовий аналіз визначення понять «комплаєнс» та його видів. *Право.ua*. 2021. № 2. С. 139–148. DOI: <https://doi.org/10.32782/LAW.UA.2021.2.21>
25. Носач Н. М. Формування системи контролю на агропромисловому підприємстві. *Економічний простір*. 2024. № 194. С. 60–65. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.194.60-65>
26. Озарко О. П., Чікалкін І. І., Даньків Н. І., Бавдис А. Е., Лозинський І. І. Зміст функції комплаєнс-контролю в банківській діяльності. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2024. № 41. С. 424–430.
27. Пилипенко Н.М., Карпець О.В. Теоретичні аспекти соціального підприємництва в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 3.
28. Податковий кодекс України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17> (дата звернення: 10.12.2025).
29. Положення про вимоги до системи корпоративного управління та системи внутрішнього контролю фінансової компанії та Зміни до деяких нормативно-правових актів Національного банку України : затв. постановою

Правління Національного банку України від 27.12.2024 № 185 [зі змінами]. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0185500-24#Text> (дата звернення: 10.12.2025).

30. Примостка Л., Краснова І., Стрільчук Ю. Комплаєнс: сутність, міжнародні стандарти та перспективи розвитку для банків України. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 2. С. 150–158. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-23>

31. Про впровадження системи управління комплаєнс-ризиками. gov.ua. URL: <https://km.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/892991.html> (дата звернення: 10.12.2025).

32. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1700-18> (дата звернення: 10.12.2025).

33. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2297-17> (дата звернення: 10.12.2025).

34. Про організацію діяльності комплаєнс-менеджера з платником податків з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства : наказ Державної податкової служби України від 31.10.2024 № 788. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0788912-24#Text> (дата звернення: 10.12.2025).

35. Проценко О., Чубіна Т., Дмитренко М. Етика та інформаційна етика у комунікативному просторі сучасного суспільства. *Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії*. 2022. Випуск 44. С. 98–104. DOI: <https://doi.org/10.30970/PPS.2022.44.11>

36. Садовська І., Мельник К., Нагірська К. Комплаєнс-контроль в управлінні виноробною діяльністю. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-14>

37. Степаненко С., Немашкало К., Сальйонович Л. Інструментарій соціальної відповідальності бізнесу в системі інклюзивного корпоративного

управління сталим розвитком українських аграрних компаній. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2023. Т. 9, № 5. С. 252–260. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-5-252-260>

38. Фоменко А., Грінченко Г. Системні засади впровадження комплаєнс-менеджменту як рамкової основи, сталого розвитку українських підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка*. 2024. Т. 19, № 38. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-07)

39. Хаванов А. В. Комплаєнс у підприємств агропромислового комплексу України: ризики, виклики та модель впровадження. *Ефективна економіка*. 2025. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.73>

40. Хомич Л. Комплаєнс-ризики проєктів розвитку підприємницьких структур: види, мотиваційне підґрунтя і можливості мінімізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-47>

41. Чудак Л. А. Комплаєнс-контроль в корпоративному управлінні. *Slovak International Scientific Journal*. 2020. № 39. Р. 43–52.

42. Швець Н. Ю. Система комплаєнс в управлінні підприємствами: теорія і практика. Київ : Наукова думка, 2021.

43. Швидка Т., Халецька К. Комплаєнс-контроль у системі корпоративного управління господарськими товариствами. *Господарське право і процес*. 2020. № 12. С. 85–90. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.12.14>

44. Яременко О. Особливості забезпечення економічної безпеки підприємств: комплаєнс-підхід. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 5. С. 140–145.

45. Яценко М. С., Коваленко А. Б. Управління комплаєнс-діяльністю підприємства в умовах глобалізаційних обмежень. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 5(51). С. 73–79. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.05.2020.10>; DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4541331>

46. ISO 37301:2021 Compliance management systems. Requirements with guidance for use. URL: <https://www.iso.org/standard/75080.html> (дата звернення: 08.12.2025).

47. Kuldova T. Ø. The compliance-industrial complex. In: *Compliance-Industrial Complex: The Operating System of a Pre-Crime Society*. Cham: Springer Nature Switzerland, 2022. P. 47–70.
48. Liu M., Liu Y., Zhao Y. Environmental compliance and enterprise innovation: empirical evidence from Chinese manufacturing enterprises. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2021. Vol. 18, no. 4. Article 1924. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph18041924>
49. Pererva P., Kobieliyeva T., Kuchinskyi V., Garmash S., Danko T. Ensuring the sustainable development of an industrial enterprise on the principle of compliance-safety. *Studies of Applied Economics*. 2021. Vol. 39, no. 5. DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5111>
50. Zhongmin L. Study on the strategy of constructing a compliance management system in large state-owned logistics enterprises. *International Business Research*. 2021. Vol. 14, no. 5. P. 49. DOI: <https://doi.org/10.5539/ibr.v14n5p49>