**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ**

**ІНСТИТУТ ТВАРИННИЦТВА**
**НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ**

**БЕРЕЗА ВАЛЕРІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ**

УДК 005.934:338.432

# ІНТЕГРАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ТА СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОЮ БЕЗПЕКОЮ В МЕНЕДЖМЕНТ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ: ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

**Реферат**
**дисертації на здобуття наукового ступеня**
**доктора економічних наук**

Харків – 2026

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Інституті тваринництва Національної академії аграрних наук України.

**Науковий консультант:** доктор економічних наук, професор
**СЕНЧУК Ігор Іванович,**
Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України, провідний науковий співробітник відділу економіки, менеджменту та трансферу інновацій у тваринництві.

**Опоненти:** доктор економічних наук, професор
**ВДОВЕНКО Наталія Михайлівна,**
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
завідувач кафедри глобальної економіки;

доктор економічних наук, професор
**МИКИТАСЬ Аркадій Вікторович,**
Державний біотехнологічний університет, проректор з науково-педагогічної роботи,
розвитку економіки та інфраструктури;

доктор економічних наук, професор
**ЯЗЛЮК Борис Олегович**,
Західноукраїнський національний університет,
завідувач кафедри економічної експертизи та землевпорядкування.

Захист відбудеться «01» жовтня 2026 р. о $10^{\underline{00}}$ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 65.356.02 в Інституті тваринництва Національної академії аграрних наук України за адресою: 61026, м. Харків, вул. Тваринників, 1-А, конференц-зал.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України за адресою: 61026, м. Харків, вул. Тваринників, 1-А, читальний зал.

Реферат розісланий «31» серпня 2026 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради Смігунова О.В.

# ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Проблематика управління безпекою підприємств має виразний міждисциплінарний характер, оскільки перебуває на перетині економічної науки, менеджменту, права, соціології та інших суміжних напрямів. Такий підхід дає змогу комплексно досліджувати загрози господарській діяльності та формувати інтегровані управлінські рішення, що поєднують економічні, організаційні й правові інструменти.

Особливого значення в сучасних умовах набуває організаційно-правова безпека, яка відображає здатність підприємства забезпечувати захищеність майнових і корпоративних інтересів, належну організацію управлінських процесів, дотримання правових норм, договірної дисципліни та стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз. На відміну від окремих функціональних видів безпеки, вона має інтегруючий характер і безпосередньо пов’язана з якістю системи менеджменту підприємства.

Для суб’єктів аграрного бізнесу зазначена проблематика є особливо актуальною через високу залежність їх діяльності від природно-кліматичних, ринкових, інституційних, логістичних і правових чинників, специфіку землекористування, значну вартість активів, складність договірних відносин та експортну орієнтацію галузі. Це підвищує ризики майнових втрат, корпоративних конфліктів, порушення прав власності, невиконання зобов’язань, регуляторної невизначеності та інших деструктивних впливів.

Додаткового загострення ці проблеми набули в умовах воєнного стану. Руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, тимчасова окупація територій, мінування земель, пошкодження та втрата активів, обмеження доступу до ресурсів і ринків, порушення господарських зв’язків, кадрові втрати та постійні зміни нормативно-правового регулювання суттєво підвищують рівень організаційно-правових ризиків аграрних підприємств. За таких умов забезпечення безпеки набуває не лише економічного, а й стратегічного значення для збереження безперервності господарської діяльності та життєздатності бізнесу.

Не менш важливим є формування ефективних механізмів організаційно-правової безпеки у контексті повоєнного відновлення України. Відновлення виробничого потенціалу, залучення інвестицій, повернення активів до господарського обороту, відбудова інфраструктури, розширення міжнародного співробітництва та інтеграція до європейського економічного простору вимагатимуть високого рівня правової визначеності, прозорості управління, захищеності майнових прав і стійкості організаційних систем.

Водночас у наукових дослідженнях питання організаційно-правової безпеки переважно розглядаються фрагментарно, а методологічні засади інтеграції відповідних механізмів і систем у загальний менеджмент суб’єктів аграрного бізнесу залишаються недостатньо опрацьованими. Це обумовлює потребу в розвитку теоретичних положень, методичного інструментарію оцінювання загроз та формуванні цілісної системи превентивного, адаптивного й ризик-орієнтованого управління.

Отже, актуальність теми дослідження визначається необхідністю наукового обґрунтування інтеграції механізмів і систем управління організаційно-правовою безпекою в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу як передумови збереження їх стійкості, захисту активів та економічних інтересів, підвищення інвестиційної привабливості й забезпечення ефективного функціонування в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Теоретико-методологічне підґрунтя дослідження сформовано на основі наукових здобутків у сфері безпекології, економічної безпеки та управління захищеністю суб'єктів господарювання. Вагомий внесок у розвиток теоретичних і прикладних положень зазначеної проблематики зробили Т. Васильців, В. Вахлакова, В. Геєць, С. Ілляшенко, О. Ляшенко, М. Караїм, М. Кизим, А. Козаченко, Я. Малик, О. Маслак, О. Марченко, А. Микитась, І. Мойсеєнко, Є. Овчаренко, В. Пономарьов, О. Россошанська, С. Шкарлет, Л. Шемаєва, Л. Шульженко та інші вітчизняні науковці. Їхні дослідження заклали концептуальні основи розуміння природи економічної безпеки, ідентифікації загроз, оцінювання рівня захищеності та формування відповідних систем і механізмів управління.

Теоретичні та прикладні аспекти забезпечення економічної стійкості, захисту господарських інтересів і безпечного функціонування підприємств аграрної сфери розвинуті у працях О. Амосова, В. Андрійчука, Н. Вдовенко, І. Богданюка, Н. Гавкалової, Ю. Данька, М. Дем'яненка, О. Єрмакова, М. Ігнатенка, О. Іваницької, І. Крюкової, О. Кухара, Т. Лепейко, Ю. Лупенка, М. Маліка, О. Маковоз, В. Маргасової, В. Мартиненка, І. Маркіної, Л. Мармуль, В. Онегіної, А. Пересади, О. Пономарьова, І. Сенчука, Г. Черевка, О. Чечелюка, Б. Язлюка, О. Шабінського та інших учених. Напрацювання зазначених авторів становлять важливе наукове підґрунтя для дослідження економічних, організаційних та управлінських аспектів безпеки суб'єктів аграрного бізнесу.

Попри вагомий науковий доробок у сфері економічної та організаційної безпеки підприємств, низка положень щодо управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу залишається недостатньо опрацьованою. На теоретичному рівні потребують уточнення сутність, структурна побудова та місце організаційно-правової безпеки в загальній системі менеджменту підприємства, а також характер взаємозв'язків між організаційною, правовою, економічною та управлінською складовими безпеки. Методологічна прогалина полягає у відсутності цілісного підходу до діагностики організаційно-правових загроз, оцінювання рівня захищеності підприємства, визначення зон ризику та вибору адекватних механізмів превентивного й адаптивного реагування. На прикладному рівні недостатньо розробленими залишаються моделі інтеграції механізмів організаційно-правової безпеки у стратегічне й оперативне управління суб'єктами аграрного бізнесу, зокрема в умовах високої мінливості зовнішнього середовища, воєнних ризиків та необхідності повоєнного відновлення.

Необхідність подолання зазначених прогалин зумовлює потребу у формуванні комплексної методології управління організаційно-правовою безпекою, орієнтованої на узгодження інтересів стейкхолдерів, своєчасну

ідентифікацію та нейтралізацію загроз, підтримання стійкості господарської діяльності й реалізацію стратегічних моделей розвитку суб'єктів аграрного бізнесу. Це визначає актуальність теми дослідження, його мету, завдання, об'єкт і предмет.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконувалася відповідно до науково-дослідної теми Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України «Ідентифікувати сценарії та процедури відновлення виробничо-технологічного, агроекологічного та інноваційно-інвестиційного потенціалу молочного скотарства на деокупованих територіях» (номер державної реєстрації 0124U001624, 2024-2025 рр.), «Обґрунтування стратегічних напрямів змін товарної спеціалізації підприємств-виробників продукції тваринництва» (номер державної реєстрації 0226U001032, 2026 р.), «Методологічні основи удосконалення нормативно-правового регулювання відшкодування спричинених агресією збитків виробників продукції тваринництва» (номер державної реєстрації 0126U001663, 2026 р.). Автором обґрунтовано методологічні підходи до діагностики діяльності суб'єктів аграрного бізнесу в умовах виникнення потенційних загроз їх організаційно-правовій безпеці; сформовано моделі функціонування інтегрованих систем управління організаційно-правовою безпекою із застосуванням сучасного інструментарію менеджменту; визначено параметри стратегічної зони ризиків підприємства та запропоновано підхід до вибору способів управлінського впливу, спрямованих на попередження, локалізацію й мінімізацію найбільш суттєвих загроз.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування та розроблення прикладних засад формування й інтеграції систем управління організаційно-правовою безпекою в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу для забезпечення їх стійкого розвитку, своєчасного реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, узгодження інтересів зацікавлених сторін та попередження, мінімізації й нейтралізації загроз і ризиків за основними напрямами господарської діяльності.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

– уточнити зміст і взаємозв'язок базових категорій дослідження «безпека», «загроза», «ризик» і «виклик» у контексті управління діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу;

– узагальнити еволюцію наукових поглядів на організаційно-правову безпеку та систематизувати підходи до її класифікації;

– обґрунтувати підходи до систематизації загроз організаційно-правовій безпеці з урахуванням складу зацікавлених сторін, їх інтересів, цінностей і потреб;

– розробити методичний підхід до оцінювання стану та окремих сфер організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу;

– здійснити діагностику рівня та особливостей організаційно-правової безпеки досліджуваних суб'єктів аграрного бізнесу;

– сформувати науково-методологічний інструментарій ідентифікації, оцінювання та ранжування загроз організаційно-правовій безпеці;

– визначити характер впливу організаційно-правових форм господарювання та форм власності на побудову і результативність інтегрованих систем безпеки суб'єктів аграрного бізнесу;

– ідентифікувати сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників виникнення загроз організаційно-правовій безпеці та оцінити характер їх впливу на діяльність аграрних підприємств;

– обґрунтувати організаційно-правові детермінанти управлінських рішень в умовах ресурсних, інституційних та інших обмежень діяльності підприємств;

– визначити стимулюючі складові системи менеджменту, спрямовані на попередження та мінімізацію ризиків організаційно-правового характеру;

– встановити ключові чинники формування та результативного функціонування інтегрованих систем управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу;

– обґрунтувати функціональну структуру, завдання та управлінське навантаження підсистем організаційно-правової безпеки підприємства;

– розвинути засади превентивного управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу;

– удосконалити інструментарій інтегрованих систем управління для попередження, локалізації та мінімізації загроз і ризиків за основними видами діяльності;

– розробити механізм управління організаційно-правовою безпекою суб'єкта аграрного бізнесу з урахуванням необхідності відповідних організаційних змін та його інтеграції в загальну систему менеджменту підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процес формування, функціонування та інтеграції механізмів та систем управління організаційно-правовою безпекою в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу.

*Предметом дослідження* складають теоретичні, методологічні та прикладні засади інтеграції механізмів та систем управління організаційно-правовою безпекою в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу.

**Методи дослідження.** Теоретико-методичну основу дослідження становлять положення теорії економічної безпеки, теорії менеджменту, ризик-менеджменту, системного та процесного підходів до управління підприємствами. У процесі виконання дисертаційного дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: *морфологічного аналізу* – для уточнення змісту та структуризації понятійно-категоріального апарату організаційно-правової безпеки підприємства; *діалектичного методу* – для дослідження еволюції наукових підходів і узагальнення концептуальних положень щодо управління безпекою суб'єктів господарювання; *теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу* – для обґрунтування методологічних засад діагностики діяльності суб'єктів аграрного бізнесу за наявності потенційних джерел організаційно-правових загроз, визначення принципів і моделей функціонування інтегрованих систем

управління організаційно-правовою безпекою, а також формування засад превентивного управління нею; *експертного оцінювання* – для визначення рівня впливу потенційних загроз на діяльність досліджуваних суб'єктів аграрного бізнесу; *кваліметричного методу* – для кількісного оцінювання окремих складових і загального рівня організаційно-правової безпеки; *методу формалізації* – для побудови концептуальних моделей, алгоритмів і структурно-логічних схем інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою підприємства.

*Інформаційну базу* дисертаційного дослідження сформували законодавчі та нормативно-правові акти, що регламентують діяльність підприємств і окремі аспекти забезпечення їх організаційно-правової безпеки; офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України; фінансова, управлінська та інша звітність досліджуваних суб'єктів аграрного бізнесу; результати авторських спостережень і аналітичних узагальнень; інформаційні матеріали з відкритих джерел; наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, а також результати власних розрахунків автора.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у розвитку теоретико-методологічних положень і розробленні науково-прикладного інструментарію інтеграції механізмів та систем управління організаційно-правовою безпекою в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу на основі стратегічного, системного, превентивного та ризик-орієнтованого підходів, що забезпечує ідентифікацію потенційних джерел загроз, оцінювання їх впливу, обґрунтування управлінських рішень та адаптацію підприємств до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Основні положення наукової новизни полягають у такому.

*вперше:*

– обґрунтовано концептуальні засади формування інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу, які передбачають поєднання стратегічного, організаційного та правового контурів управління, узгодження їх цілей, функцій та інструментів, забезпечення збалансованості інтересів зацікавлених сторін і формування відповідних стратегій реагування на загрози, що створює передумови для інтеграції безпекових процедур у загальну систему менеджменту підприємства;

– сформовано методологічні засади діагностики організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу, які ґрунтуються на виокремленні організаційної та правової складових, їх декомпозиції за функціональними сферами та застосуванні кваліметричної моделі для визначення рівня потенційних загроз і вагомості окремих сфер, що дозволяє обґрунтовувати пріоритетні напрями управлінського впливу;

– розроблено моделі функціонування інтегрованих систем управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу, які поєднують інструментарій теорії ігор, теорії корисності, векторної оптимізації та ситуаційного управління й забезпечують багатокритеріальне обґрунтування вибору стратегій розвитку та способів реагування на зміни середовища на основі ідентифікації ризиків та загроз здійсненню основної діяльності суб'єктів;

*удосконалено:*

– наукове розуміння організаційно-правової безпеки суб'єкта аграрного бізнесу як стану його організаційної, правової та майнової захищеності, за якого забезпечуються самостійність господарювання, стійкість внутрішньої системи управління, можливість здійснення основної, фінансової та інвестиційної діяльності, участі в інтегрованих формуваннях, а також узгодження інтересів, потреб і цінностей ключових зацікавлених сторін;

– методичний підхід до оцінювання організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу, який передбачає позиціонування підприємств у матриці за інтегральними оцінками організаційної та правової складових і виокремлення чотирьох типів їх стану: стабільного, організаційно нестабільного, правово нестабільного та критичного, що дозволяє диференціювати відповідні стратегії управління безпекою;

– методологічні засади управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу шляхом системного поєднання загальних і спеціальних принципів, загальнонаукових та прикладних методів, функцій прогнозування, планування, організації, мотивації, контролю й регулювання, а також варіативних стратегій реагування на ризики, що охоплюють їх уникнення, прийняття, управління та передачу;

– методичне забезпечення превентивного управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу, що передбачає поєднання кількісного та якісного оцінювання керованих і некерованих загроз, використання ментального картографування, послідовну реалізацію функцій менеджменту та бюджетування заходів, спрямованих на реалізацію обраних стратегій безпеки;

– підхід до формування стратегічної зони ризиків підприємства, який ґрунтується на поєднанні методів творчого вирішення проблем, теорії ігор, когнітивного моделювання та інших аналітичних і евристичних методів і дозволяє ранжувати загрози та обґрунтовувати вибір способів управлінського впливу на найбільш критичні з них;

– типологію загроз і ризиків суб'єктів аграрного бізнесу за цільовими ринками та напрямами взаємодії, яка базується на діагностичній тріаді «ідентифікація можливостей – оцінювання стратегічних намірів – дослідження ринкового середовища» і використовується для формування стратегічного простору та визначення конфігурації розвитку підприємства.

*набули подальшого розвитку:*

– теоретичне трактування економічної безпеки підприємства як такого стану його функціонування, за якого забезпечується узгоджене задоволення потреб, реалізація інтересів і збереження цінностей підприємства та його ключових стейкхолдерів, з урахуванням ролі людини як первинного суб'єкта формування та реалізації управлінських рішень;

– класифікація загроз організаційно-правовій безпеці суб'єктів аграрного бізнесу за сферами взаємодії із зацікавленими сторонами, яка передбачає ідентифікацію джерел загроз через можливе порушення інтересів, незадоволення потреб або невідповідність цінностям власників, інвесторів,

працівників, споживачів, постачальників, фінансових установ, органів державного регулювання та територіальних громад;

– функціональне наповнення системи управління організаційно-правовою безпекою підприємства шляхом упорядкування процедур стратегічного управління, економічної діагностики результативності діяльності та кількісного й якісного оцінювання керованих і некерованих загроз;

– підхід до оцінювання результативності механізму управління організаційно-правовою безпекою, який поряд із традиційними показниками враховує параметри життєвого та відтворювального циклів підприємства, стійкість бізнес-процесів, рівень правової забезпеченості стратегічного управління та узгодженість із ієрархічною системою менеджменту;

– визначення стратегічних можливостей суб'єктів аграрного бізнесу на основі поєднання організаційно-правових векторів ринкового позиціонування, стратегічного партнерства та відповідного інституційного забезпечення із застосуванням механізмів інтеграції, кооперації та кластеризації;

– напрями розвитку систем стратегічного управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу, які передбачають варіативне формування їх елементного складу з урахуванням вагомості окремих компонент у забезпеченні загальної результативності підприємства та диференціацію методів попередження, локалізації й мінімізації загроз при збереженні єдності стратегічних цілей управління.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в розробленні прикладних рекомендацій щодо формування та функціонування інтегрованих систем і механізмів управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу. Запропоновані підходи забезпечують ідентифікацію та систематизацію внутрішніх і зовнішніх загроз, їх оцінювання за групами зацікавлених сторін з урахуванням їх інтересів, потреб і цінностей, а також обґрунтування відповідних управлінських рішень щодо попередження, локалізації та мінімізації ризиків. Практична реалізація отриманих результатів передбачає використання сучасного інструментарію менеджменту та стратегічного управління для підвищення рівня організаційно-правової захищеності, адаптивності й стійкості суб'єктів аграрного бізнесу до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Результати дисертаційного дослідження, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, схвалені та використовуються в практичній діяльності ТОВ «Агрофірма імені Гагаріна» Чугуївського району Харківської області (довідка № 143 від 24.04.2026 р.), ТОВ «Українська агроінвестиційна компанія» (довідка № 1/103/26 від 23.04.2026 р.), ТОВ «Агро Контур» Сумського району Сумської області (довідка № 052 від 15.04.2026 р.), а також в навчальному процесі при підготовці здобувачів ступеня доктора філософії в Інституті тваринництва Національної академії аграрних наук України (довідка № 121-01/а від 22.04.2026 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є завершеною працею проведеного самостійного наукового дослідження. В дисертаційній роботі викладено основні результати теоретичних, методологічних та

прикладних досліджень за визначеною тематикою, представлені висновки та надані пропозиції, які є науковим здобутком автора.

**Апробація результатів дослідження.** Апробація результатів дисертації. Підсумки наукового дослідження доповідались автором і схвалені на вітчизняних та зарубіжних науково-практичних конференціях, форумах, семінарах, а саме: Друга Міжнародна науково-практична конференція «Управління розвитком соціально-економічних систем» (Харків, 2019); IV Міжнародна науково-практична конференція «Управління розвитком соціально-економічних систем» (Харків, 2020); III Всеукраїнська науково-практична конференція «Шляхи підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах сталого розвитку» (Миколаїв, 2023); Міжнародна науково-практична конференція «Пріоритети розвитку тваринництва в умовах війни та повоєнного відновлення» (Харків, 2024).

**Публікації.** Результати дисертації відображені у 30 наукових публікаціях (12 одноосібних), в тому числі: 23 статтях у наукових фахових виданнях, 3 статтях у зарубіжних наукових періодичних виданнях, які входять до наукометричних баз Scopus та Web of Science, та 4 публікаціях у інших виданнях. Загальний обсяг наукових праць складає 14,7 друк. арк.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, п’яти розділів, висновків та списку використаних джерел. Основний зміст дослідження викладено на 379 сторінках комп’ютерного тексту. Робота містить 20 таблиць і 18 рисунків. Список використаних джерел налічує 376 найменувань.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

В *першому розділі* **«Теоретичні засади інтеграції систем управління організаційно-правовою безпекою в менеджмент суб’єктів бізнесу»** визначено науково-теоретичній зміст економічної безпеки підприємства, ідентифіковано зміст та сутність організаційно-правової безпеки підприємства, а також обґрунтовано сфери організаційно-правової безпеки суб’єкта аграрного бізнесу.

Обґрунтування змісту організаційно-правової безпеки потребує поглибленого розгляду категорії «безпека», яка належить до складних, багатовимірних і міждисциплінарних понять та використовується для характеристики стану різних об’єктів, систем і процесів. Її дослідження здійснюється в межах економічних, управлінських, юридичних, соціальних, психологічних, технічних і природничих наук, що обумовлює множинність підходів до трактування змісту безпеки, її структурних компонентів і механізмів забезпечення. В економічній науці найбільшого поширення набули дослідження економічної, фінансової, інвестиційної, інформаційної, кадрової та інших функціональних видів безпеки, що розглядаються стосовно держави, регіону, галузі, підприємства та окремої особи. Предметна сфера таких досліджень охоплює виявлення причинно-наслідкових зв’язків між джерелами

загроз і станом захищеності економічних систем, визначення закономірностей функціонування систем управління безпекою, діагностику її рівня, ідентифікацію факторів впливу, оцінювання можливих наслідків та обґрунтування управлінських заходів щодо підтримання бажаних параметрів функціонування.

На індивідуальному рівні безпека безпосередньо пов'язана з базовими потребами людини та традиційно розглядається як одна з фундаментальних передумов її життєдіяльності. Незважаючи на принципову відмінність між людиною та підприємством як соціально-економічною системою, відповідна логіка дає змогу простежити універсальність потреби у захищеності. Для підприємства належний рівень безпеки також є необхідною умовою збереження цілісності, підтримання функціональності, реалізації стратегічних цілей і забезпечення можливостей розвитку.

Узагальнення існуючих наукових підходів дає підстави розглядати безпеку насамперед як певний стан об'єкта або системи, параметри якого характеризують ступінь їх захищеності від несприятливого впливу. Водночас оцінювання безпеки завжди містить певну частку суб'єктивності, оскільки залежить від того, хто саме визначає прийнятний рівень загроз, допустимий ризик та критерії бажаного стану. Здатність цілеспрямовано формувати стан безпеки, визначати його параметри та обґрунтовувати відповідні управлінські дії залишається дискусійною проблемою, що вимагає розгляду відповідної категорії у взаємозв'язку з поняттями «ризик», «загроза», «небезпека» та «виклик».

Порівняльний аналіз зазначених дефініцій засвідчує наявність між ними змістових відмінностей і причинно-наслідкових зв'язків. Ризик відображає імовірнісний характер майбутніх результатів і може мати як негативні, так і позитивні наслідки, виступаючи одночасно джерелом можливих втрат і нових можливостей. Загроза, навпаки, має переважно негативну спрямованість і характеризує потенційну можливість завдання шкоди об'єкту, порушення його інтересів, цінностей, прав або нормального перебігу процесів. Реалізація або суттєве посилення загрози здатні сформувати стан небезпеки, тоді як безпека відображає бажаний стан захищеності та здатності системи протидіяти несприятливому впливу. Категорію «виклик» доцільно трактувати ширше, ніж загрозу, оскільки вона може вимагати реакції та адаптації суб'єкта, не обов'язково формуючи безпосередню небезпеку. Тому логіку управління доцільно вибудовувати через послідовність «виклик – ризик – загроза – небезпека – безпека», у межах якої управлінські рішення спрямовуються на своєчасне виявлення небажаних змін, оцінювання їх наслідків і забезпечення прийнятного стану захищеності.

Еволюція наукових поглядів на економічну безпеку підприємства сформувала низку підходів, кожний з яких акцентує увагу на окремих характеристиках цього явища. У межах захисного підходу безпека трактується як стан захищеності підприємства, його потенціалу, ресурсів та економічних інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз. Ресурсно-функціональний підхід орієнтує дослідження на ефективність формування та використання ресурсів за

окремими функціональними напрямами з метою забезпечення стійкого функціонування та зменшення вразливості підприємства. Гармонізаційний підхід базується на необхідності узгодження інтересів підприємства з інтересами суб'єктів його внутрішнього та зовнішнього середовища. Стійкісний підхід пов'язує безпеку зі здатністю підприємства зберігати основні параметри функціонування та відновлювати їх після впливу негативних факторів.

Узагальнюючи існуючі трактування, можна виокремити декілька основних способів розуміння безпеки: як стану захищеності; як відсутності або допустимого рівня загроз; як сукупності цілеспрямованих заходів і дій; як відповідності діяльності визначеним параметрам, нормативам і критеріям; як спроможності системи підтримувати стійкість та адаптуватися до змін. Разом з тим обмеженням значної частини традиційних підходів є недостатнє врахування ролі людини як первинного носія інтересів, потреб, цінностей і джерела управлінських рішень. Саме через діяльність людей формуються цілі підприємства, виникають конфлікти інтересів, визначаються управлінські пріоритети та здійснюється практична реалізація заходів безпеки.

Тому традиційну ієрархію рівнів дослідження «держава – регіон – підприємство» доцільно доповнювати індивідуальним рівнем, який дає змогу врахувати вплив поведінки, мотивації та ціннісних орієнтацій людини на стан підприємства. У такому контексті економічну безпеку підприємства доцільно розглядати як детермінований стан його функціонування, за якого забезпечуються достатній рівень задоволення потреб, реалізація економічних інтересів і збереження цінностей самого підприємства та ключових учасників його діяльності. Тріада «потреби – інтереси – цінності» набуває при цьому значення концептуальної основи для ідентифікації потенційних суперечностей, джерел ризиків і загроз, а також визначення цільових орієнтирів управління.

Серед існуючих підходів до розуміння економічної безпеки найбільш перспективним для цілей даного дослідження є гармонізаційний підхід, який доцільно розширити за рахунок повноцінного врахування не лише інтересів, а й потреб та цінностей усіх основних зацікавлених сторін. Така логіка відповідає сучасному розумінню підприємства як відкритої соціально-економічної системи, результативність функціонування якої залежить від якості взаємодії з власниками, працівниками, інвесторами, контрагентами, споживачами, державними інституціями, територіальними громадами та іншими групами стейкхолдерів.

Кожний суб'єкт аграрного бізнесу здійснює діяльність у сформованому нормативно-правовому та інституційному середовищі, постійно взаємодіючи з підприємствами, установами, організаціями, працівниками, державними та місцевими органами влади, фінансовими установами й іншими учасниками господарських відносин. Узагальнення сучасних положень теорії зацікавлених сторін дозволяє виокремити для суб'єктів аграрного бізнесу декілька ключових груп: власників, інвесторів, працівників та їх представницькі об'єднання, споживачів, постачальників, фінансові й страхові установи, органи державного

регулювання, територіальні громади та інші локальні спільноти, в межах яких підприємство здійснює господарську діяльність.

Кожна із зазначених груп виконує певну роль у функціонуванні підприємства, забезпечує окремі ресурси, можливості або умови його діяльності та водночас очікує отримання відповідного результату від взаємодії. Сукупність таких очікувань найповніше відображається через категорії інтересів, потреб і цінностей. Окремі зацікавлені сторони можуть поділяти стратегічні інтереси підприємства, тоді як інші мають власні цілі, які частково або повністю відрізняються від цілей суб'єкта господарювання. Саме неузгодженість цих інтересів, невиконання взаємних очікувань або порушення визначених цінностей можуть стати джерелами організаційних і правових загроз.

Підприємство як цілісна система також характеризується власними інтересами, потребами та ціннісними орієнтирами, які знаходять формальне відображення у його місії, баченні, стратегічних і оперативних цілях. Воно зацікавлене у збереженні майна, економічній самостійності, стабільності господарських зв'язків, доступі до ресурсів і ринків, розвитку та зростанні, підтриманні конкурентних позицій і дотриманні встановлених правових норм. З практичної точки зору носієм і представником зазначених інтересів виступає менеджмент підприємства, який приймає рішення щодо використання ресурсів, взаємодії із зацікавленими сторонами та реагування на загрози.

Специфіка функціонування суб'єктів аграрного бізнесу суттєво впливає на характер і структуру загроз їх безпечній діяльності. Висока залежність від природно-кліматичних умов, сезонність виробництва, територіальна розосередженість активів, використання земельних ресурсів, складність договірних відносин, значна роль державного регулювання, логістична залежність і експортна орієнтація формують специфічне середовище організаційно-правових ризиків. У сучасних умовах цей перелік доповнюється воєнними загрозами, руйнуванням інфраструктури, обмеженням доступу до ресурсів і ринків, змінами регуляторного середовища, необхідністю відновлення активів та адаптації підприємств до нових умов господарювання.

На основі узагальнення підходів до трактування безпеки, економічної безпеки та організаційно-правових аспектів функціонування підприємств пропонується розглядати організаційно-правову безпеку суб'єкта аграрного бізнесу як стан його організаційної, правової та майнової захищеності, за якого забезпечуються самостійність господарювання, збереження цілісності підприємства, легітимність і безперервність його діяльності, результативність внутрішнього управління, можливість здійснення основної, фінансової та інвестиційної діяльності, участі в інтегрованих формуваннях, а також захист законних інтересів у відносинах із зацікавленими сторонами. Важливою характеристикою такого стану є здатність системи менеджменту не лише реагувати на реалізовані загрози, а й завчасно виявляти їх ознаки, оцінювати можливі наслідки та здійснювати відповідні превентивні дії.

Управління організаційно-правовою безпекою з позицій ризик-орієнтованого та стейкхолдерського підходів передбачає необхідність

систематизації потенційних джерел загроз, визначення критеріїв їх класифікації та встановлення характеру впливу на діяльність підприємства. У наукових дослідженнях загрози традиційно класифікують за джерелом і сферою виникнення, належністю до внутрішнього або зовнішнього середовища, можливістю прогнозування, масштабом, тривалістю впливу, ступенем імовірності, можливістю попередження, характером наслідків та іншими ознаками. Така багатокритеріальність підтверджує складність самої природи загроз і необхідність їх системного аналізу.

Для цілей дослідження особливого значення набуває розмежування загроз за ступенем можливості управлінського впливу на керовані, частково керовані та некеровані. Керовані загрози переважно виникають у внутрішніх процесах або у сфері взаємодії підприємства із зацікавленими сторонами, а ймовірність їх виникнення та потенційні наслідки можуть бути певною мірою оцінені та скориговані за допомогою відповідних управлінських рішень. До них можуть належати порушення внутрішніх регламентів, конфлікти інтересів, недостатня якість договірної роботи, неналежний розподіл повноважень і відповідальності, недотримання вимог контрагентами або працівниками.

Частково керовані загрози виникають переважно у зовнішньому середовищі, однак підприємство може зменшувати їх вплив шляхом адаптації, страхування, диверсифікації, резервування ресурсів, зміни договірних умов або організаційної перебудови. Некеровані загрози пов’язані із подіями, на виникнення яких підприємство практично не здатне впливати, зокрема масштабними воєнними діями, природними катастрофами, критичними інфраструктурними порушеннями або іншими форс-мажорними обставинами. Однак навіть у цьому випадку управління не повинно мати виключно пасивного характеру, оскільки завчасне планування безперервності діяльності, резервування, розосередження активів та формування сценаріїв реагування можуть суттєво зменшити масштаби потенційних втрат.

Відповідно одним із принципових положень дослідження є систематизація загроз організаційно-правовій безпеці суб’єктів аграрного бізнесу за групами зацікавлених сторін у взаємозв’язку з їх інтересами, потребами та цінностями. Такий підхід дозволяє перейти від традиційного переліку окремих ризиків до структурованого відображення сфер їх виникнення та взаємозалежності, визначити потенційні джерела конфліктів і встановити пріоритети управлінського реагування. Формалізацією відповідного підходу виступає схема інтересів, цінностей і потреб у взаємодії суб’єкта аграрного бізнесу з ключовими стейкхолдерами, а також пов’язані з нею потенційні джерела ризиків та загроз дотриманню захищеного в організаційно-правовому ракурсі стану основної діяльності та розвитку (табл. 1).

Кожна з виокремлених сфер взаємодії суб’єкта аграрного бізнесу із зацікавленими сторонами може виступати джерелом внутрішніх або зовнішніх загроз його організаційно-правовій безпеці. Це створює можливість систематизувати такі загрози одночасно за групами стейкхолдерів та за відповідними складовими організаційно-правової взаємодії.

*Таблиця 1*

**Схема інтересів, цінностей та потреб в системі дотримання організаційно-правової безпеки суб'єкта аграрного бізнесу**

| Складові / Стейкхолдери | Інтереси | Цінності | Потреби |
|---|---|---|---|
| Менеджмент (підприємство як система) | Зростання та розвиток, стабільність | Відповідальність та доброчесність, соціальна орієнтованість бізнесу | Ресурси, персонал, можливості |
| Споживачі | Доброчесність та відповідальність | | Якісна продукція у відповідній кількості, своєчасність доставки |
| Постачальники | Зростання та розвиток | Створення додаткової вартості | Своєчасне дотримання зобов'язань |
| Працівники | Навчання та розвиток, кар'єрне просування | | Своєчасна оплата праці та надання відпустки |
| Регуляторні органи | Відповідність господарської діяльності її відображенню у звітності | | Своєчасність та якість надання звітної документації |
| Власники | Зростання та розвиток | | Соціальна відповідальність та екологічна безпека |
| Інвестори | Отримання прибутку | Зростання та розвиток, стабільність | Вкладення коштів та їх повернення |
| Фінансові установи | Отримання прибутку | Стабільність | Вкладення та повернення коштів |
| Локації | Розвиток місцевості | | Потенційне місце роботи |

* *узагальнено автором*

У взаємовідносинах зі споживачами потенційні загрози пов'язані насамперед із порушенням вимог щодо якості, безпечності, сортності продукції, обсягів і строків її постачання, що може спричиняти претензії, штрафні санкції, судові спори та репутаційні втрати. У відносинах із постачальниками джерелами ризиків є несвоєчасне виконання платіжних зобов'язань, порушення умов поставок матеріально-технічних ресурсів, техніки та обладнання, невідповідність їх якісних характеристик договірним вимогам.

Суттєве значення для забезпечення внутрішньої організаційно-правової стабільності мають відносини з працівниками. Порушення строків і повноти оплати праці, трудових гарантій, режимів праці й відпочинку, вимог охорони праці або процедур кадрового управління може зумовлювати трудові конфлікти, колективні форми протесту, судові спори, зниження продуктивності та втрату кадрового потенціалу. В умовах дефіциту кваліфікованих працівників і підвищеної мобільності трудових ресурсів значення цієї групи загроз для аграрних підприємств посилюється.

У сфері взаємодії з банківськими, страховими та іншими фінансовими установами загрози виникають у разі порушення підприємством кредитних, заставних або інших фінансових зобов'язань. Їх наслідками можуть стати застосування штрафних санкцій, дострокове стягнення заборгованості, звернення стягнення на предмет застави, блокування окремих операцій та істотне погіршення фінансової стійкості підприємства. У відносинах з інвесторами принципове значення мають дотримання корпоративних прав, прозорість управління, виконання взятих зобов'язань та захищеність вкладеного капіталу, порушення яких знижує інвестиційну привабливість підприємства й обмежує можливості залучення ресурсів для його розвитку.

Окрему групу становлять загрози, пов'язані з власниками підприємства. Розбіжність їх стратегічних інтересів, корпоративні конфлікти, зміна структури власності або прийняття рішень щодо реорганізації, зміни профілю діяльності чи припинення підприємства здатні істотно трансформувати параметри його функціонування. Відповідно система організаційно-правової безпеки має передбачати належні механізми корпоративного управління, розподілу повноважень, відповідальності та захисту майнових інтересів.

Значний спектр загроз формується у взаємодії з органами державного регулювання та контролю. Їх джерелами можуть бути недотримання вимог законодавства, порушення порядку подання фінансової, податкової, статистичної та іншої обов'язкової звітності, неналежне виконання податкових зобов'язань, порушення земельного, трудового, екологічного, антимонопольного та іншого регулювання. У сучасних умовах додаткового значення набуває здатність менеджменту своєчасно адаптувати внутрішні процедури до змін нормативно-правового середовища та забезпечувати відповідність господарської діяльності встановленим вимогам.

Для суб'єктів аграрного бізнесу особливо специфічними є загрози, що виникають у взаємодії з територіальними громадами та населенням територій здійснення господарської діяльності. Вони можуть бути пов'язані з ускладненням доступу до земельних ресурсів та поновленням договорів оренди, конфліктами щодо використання земельних ділянок, негативним сприйняттям технологій застосування засобів захисту рослин, екологічними наслідками виробництва, використанням місцевої інфраструктури та невиконанням очікуваних соціальних зобов'язань. За умов воєнного стану до цього переліку додаються проблеми доступу до земель, пошкодження й мінування територій, порушення логістичної та енергетичної інфраструктури, переміщення населення й трансформація умов господарської взаємодії на локальному рівні.

Отже, групування загроз за ключовими зацікавленими сторонами дає змогу не лише встановити джерела їх виникнення, а й простежити взаємозв'язок між порушенням інтересів, потреб і цінностей стейкхолдерів та можливими наслідками для діяльності підприємства. Запропонована класифікація формує методичне підґрунтя для подальшої діагностики організаційно-правової безпеки, оцінювання керованості та критичності загроз, визначення пріоритетів превентивного реагування і побудови відповідного інструментарію управління безпекою суб'єктів аграрного бізнесу.

У *другому розділі* «**Методологічні засади управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу**» виконана ідентифікація методичного забезпечення здійснення діагностики та аналізу рівня організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу, а також обґрунтовано методологічний базис управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів агарного бізнесу.

Відповідно до розробленої ментальної карти організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу виокремлено сукупність сфер взаємодії, кожна з яких може виступати потенційним джерелом відповідних загроз. Для забезпечення результативного управління організаційно-правовою безпекою особливого значення набуває формування методичного інструментарію діагностики тих загроз, на виникнення, інтенсивність та наслідки яких підприємство здатне здійснювати управлінський вплив.

Основу запропонованого методичного підходу становить кваліметрична модель оцінювання, яка дає змогу отримати узагальнені характеристики організаційної та правової складових безпеки шляхом агрегування оцінок за відповідними сферами. Для врахування неоднакового впливу окремих сфер на загальний стан організаційно-правової безпеки їм присвоюються коефіцієнти вагомості. Рівень стану кожної сфери визначається за модифікованою п'ятибальною шкалою Степела в інтервалі від 1 до 5 балів. Значення «1» характеризує критично несприятливий стан, за якого відповідна сфера може генерувати максимальну кількість потенційних загроз, тоді як оцінка «5» відображає найвищий рівень упорядкованості та керованості процесів і, відповідно, мінімальну ймовірність виникнення загроз організаційно-правового характеру (табл. 2).

*Таблиця 2*

**Кваліметрична модель оцінювання складових організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу**

| Складові | Значення | Сфери | Ваго-мість сфер (В) | Оціночний коефіцієнт (К) | Оцінка складових |
|---|---|---|---|---|---|
| Організаційна | $К_{ОБ}$ | Ефективність організаційної структури | $В_1$ | $К_1$ | $\sum В_1 х К_1 + ... В_4 х К_4$ |
| | | Ієрархія влади | $В_2$ | $К_2$ | |
| | | Система делегування повноважень | $В_3$ | $К_3$ | |
| | | Система мотивації | $В_4$ | $К_4$ | |
| Правова | $К_{ПБ}$ | Контроль якості продукції | $В_5$ | $К_5$ | $\sum В_5 х К_5 + ... В_{10} х К_{10}$ |
| | | Процеси збуту продукції | $В_6$ | $К_6$ | |
| | | Режим виплати заробітної палати та надання щорічних відпусток | $В_7$ | $К_7$ | |
| | | Ведення всіх форм звітності | $В_8$ | $К_8$ | |
| | | Фінансова дисципліна | $В_9$ | $К_9$ | |
| | | Контроль екологічних нормативів діяльності | $В_{10}$ | $К_{10}$ | |

** розроблено автором*

Застосування такого підходу забезпечує можливість кількісної формалізації якісних характеристик окремих сфер, їх порівняння, виявлення найбільш уразливих ділянок та визначення пріоритетів управлінського впливу

для підвищення загального рівня організаційно-правової безпеки суб'єкта аграрного бізнесу.

За результатами діагностики досліджувані підприємства позиціонуються в межах матриці організаційно-правової безпеки, побудованої за співвідношенням рівнів її організаційної та правової складових. Кожному сектору матриці відповідає певний тип стану підприємства та загальна стратегія превентивного реагування, спрямована на попередження, локалізацію або мінімізацію потенційних загроз.

Для перевірки практичної придатності розробленої кваліметричної моделі її апробовано на сукупності аграрних підприємств, відібраних за критеріями подібності організаційно-правової форми господарювання, масштабів реалізації продукції та складності організаційної структури. Вагомість окремих сфер організаційно-правової безпеки визначалась на основі експертного ранжування, що дало змогу врахувати неоднаковий вплив відповідних компонентів на загальний рівень захищеності підприємства.

Оцінювання узгодженості експертних суджень засвідчило достатню надійність отриманих результатів. За сферами правової складової рівень узгодженості думок експертів становив 65 %, що відповідає прийнятному рівню однорідності оцінок і дозволяє використовувати їх у подальших аналітичних розрахунках. Для організаційної складової узгодженість виявилася вищою: коефіцієнт конкордації становив 83,2 %, що свідчить про високий ступінь збігу експертних суджень щодо значущості відповідних сфер.

На основі визначених вагових коефіцієнтів та індивідуальних оцінок за кожною сферою було сформовано інтегральні характеристики організаційної і правової складових безпеки для кожного досліджуваного підприємства. Отримані результати дали змогу здійснити їх порівняльне позиціонування та встановити відмінності у рівнях організаційно-правової захищеності. Результати проведеного аналізу за обраною сукупністю підприємств представлено на рис. 1.

У результаті дослідження підприємства було розподілено між чотирма кластерами, кожен із яких характеризується специфічним поєднанням рівнів організаційної та правової складових безпеки. Така кластеризація створює підґрунтя для диференціації управлінських рішень і вибору відповідних стратегій реагування залежно від характеру та інтенсивності виявлених загроз.

Підприємствам першого кластеру, що характеризуються стабільним станом організаційно-правової безпеки, доцільно зосереджувати увагу на систематичному моніторингу потенційних джерел загроз, насамперед тих, що формуються у зовнішньому середовищі та мають обмежену керованість. Для таких суб'єктів ключовим завданням є підтримання досягнутого рівня захищеності, своєчасне виявлення змін у регуляторному, ринковому та інституційному середовищі й недопущення переходу окремих ризиків у критичну фазу.

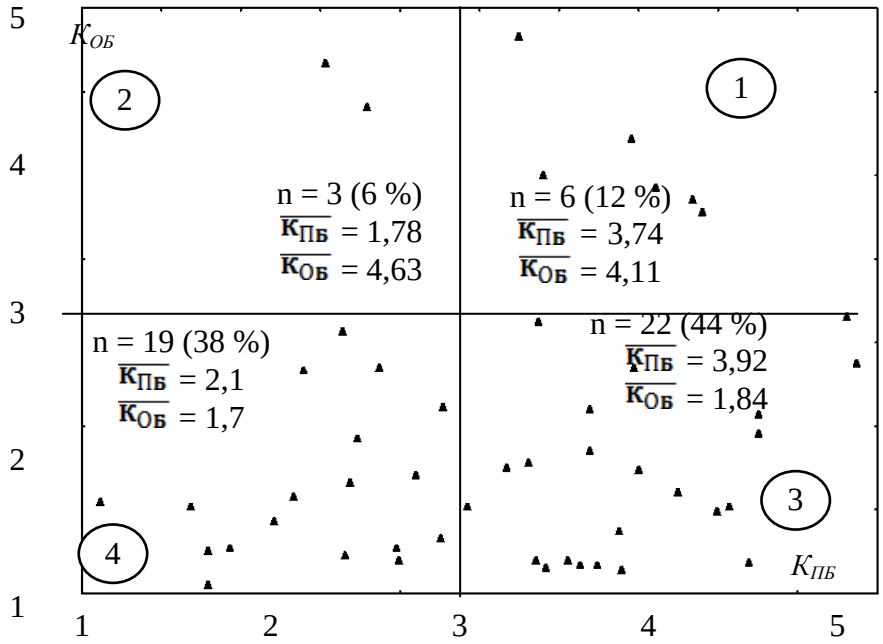


**Рис. 1. Позиціонування суб'єктів агарного бізнесу в матриці оцінки дотримання організаційно-правової безпеки**

** визначено автором*

Другий кластер, який характеризується нестабільністю правової складової за відносно високого рівня організаційного забезпечення, потребує першочергового перегляду внутрішніх правових процедур, договірної роботи, регламентів взаємодії з контрагентами та механізмів дотримання законодавчих вимог. Основним управлінським орієнтиром для підприємств цієї групи має бути мінімізація правових ризиків, здатних обмежувати господарську самостійність, ускладнювати здійснення окремих операцій або провокувати виникнення спорів і санкцій.

Для третього кластеру, який виявився найбільш чисельним, характерним є достатній рівень правової захищеності за наявності організаційних диспропорцій. Це вказує на необхідність удосконалення внутрішньої структури управління, розподілу повноважень і відповідальності, комунікацій між підрозділами, систем контролю та процедур координації. Для таких підприємств основними напрямами мають стати організаційна перебудова, підвищення керованості бізнес-процесів та інтеграція функцій організаційно-правової безпеки у загальний контур менеджменту.

Найбільш проблемною є група підприємств, віднесених до четвертого кластеру — критичного стану. Частка таких суб'єктів становить 38 % досліджуваної сукупності, що свідчить про наявність значного рівня організаційно-правової вразливості. Для них характерним є одночасно низький рівень організаційної та правової складових, що створює передумови для накопичення системних загроз. Управлінські дії в цьому випадку мають передбачати не локальне коригування окремих процесів, а комплексне оновлення системи менеджменту, перегляд внутрішніх регламентів, правових процедур, механізмів контролю та відповідальності.

Ефективне управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу потребує формування цілісного науково-методологічного інструментарію ідентифікації, оцінювання та нейтралізації загроз. Важливою передумовою такого підходу є їх розподіл за ступенем керованості. Керовані загрози виникають переважно у внутрішньому середовищі або у сфері взаємодії із зацікавленими сторонами й можуть бути попереджені або послаблені через відповідні управлінські рішення. Некеровані загрози здебільшого формуються у зовнішньому середовищі, а підприємство може впливати не на ймовірність їх виникнення, а переважно на масштаби можливих наслідків.

Джерелами потенційних загроз можуть виступати не лише правові або організаційні відносини, а й самі виробничі процеси. Недосконалі технології, порушення стандартів якості, неналежна організація виробництва або недостатній контроль здатні породжувати претензії споживачів, фінансові втрати, судові спори та обмеження діяльності. Тому оцінювання загроз має ґрунтуватися щонайменше на двох ключових параметрах: імовірності їх виникнення та потенційному масштабі негативних наслідків.

Управління організаційно-правовою безпекою передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на зменшення ймовірності реалізації загроз або мінімізацію втрат у разі їх настання. Методологічною основою такого управління є система принципів, які визначають базові вимоги до формування та реалізації відповідних управлінських рішень.

До загальних принципів управління організаційно-правовою безпекою доцільно віднести законність, системність, наукову обґрунтованість, своєчасність, комплексність, збалансованість, безперервність, економічну доцільність, результативність, цілеспрямованість, об'єктивність, динамічність, адаптивність, гнучкість, взаємодію, достатність, інформаційну повноту та достовірність, пріоритетність управлінських рішень і відповідальність. Специфічними принципами виступають активність, постійний моніторинг, координація, інтегрованість, варіативність, адекватність реагування, стимулювання, підтримання стійкості, моделювання управління, пріоритет превентивних заходів, спеціалізація, прийнятність ризику, диференційованість, циклічність і узгодження інтересів зацікавлених сторін.

Методи управління організаційно-правовою безпекою доцільно розглядати у двох взаємопов'язаних площинах — загальнонауковій та прикладній. До загальнонаукових належать емпіричні методи спостереження й порівняння, економіко-математичні методи виявлення взаємозв'язків між показниками, статистичний аналіз динаміки ключових характеристик, а також соціологічні методи, спрямовані на виявлення інтересів, потреб і цінностей зацікавлених сторін. Прикладний інструментарій включає економічні, адміністративні, соціально-психологічні, інформаційні, організаційно-технологічні та інституційно-правові методи впливу.

Функціональне наповнення управління організаційно-правовою безпекою охоплює прогнозування, планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання. Прогнозування передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, виявлення тенденцій і формування сценаріїв можливих змін.

Планування пов’язане з визначенням превентивних заходів, строків їх реалізації, ресурсного забезпечення та можливого резервування коштів для покриття збитків. Організаційна функція передбачає закріплення відповідальності за управління безпекою, визначення повноважень і порядку взаємодії підрозділів. Мотивація має забезпечувати зацікавленість персоналу в дотриманні встановлених процедур і досягненні цільових параметрів безпеки. Контроль полягає у зіставленні фактичних результатів із запланованими, а регулювання — у коригуванні заходів, індикаторів, комунікацій та управлінських рішень відповідно до змін середовища.

Зазначені компоненти методологічного базису мають універсальний характер і можуть бути використані всіма суб’єктами аграрного бізнесу. Водночас різний характер зовнішніх загроз, організаційна специфіка підприємств і неоднаковий рівень їх правової захищеності зумовлюють необхідність диференціації стратегій управлінського реагування.

Стратегія ухилення передбачає таку зміну параметрів діяльності або управлінських рішень, яка дає змогу уникнути взаємодії з джерелом неприйнятного ризику чи відмовитися від операції, потенційні втрати від якої перевищують очікуваний результат. Її застосування має ґрунтуватися на оцінюванні правових, організаційних та економічних наслідків і не повинно зводитися до формальної зміни організаційно-правової форми лише з метою спрощення виконання регуляторних вимог.

Стратегія прийняття застосовується щодо загроз, вплив на ймовірність виникнення яких є обмеженим або економічно недоцільним. У такому випадку підприємство свідомо погоджується з певним рівнем ризику, формуючи резерви, страхові або фінансові буфери для покриття можливих втрат.

Стратегія управління передбачає активний вплив на чинники ризику шляхом зниження ймовірності реалізації загрози або зменшення масштабів її наслідків. Вона може охоплювати удосконалення внутрішніх процедур, посилення контролю, зміну договірних умов, диверсифікацію контрагентів, підвищення якості інформаційного забезпечення та інші заходи.

Стратегія передачі передбачає часткове або повне делегування окремих ризиків чи функцій зовнішнім суб’єктам, які мають відповідні компетентності та можливості їх контролю. Така передача може здійснюватися через страхування, аутсорсинг, аудит, юридичний супровід, залучення спеціалізованих консультантів або інші договірні механізми. Її застосування дає змогу знизити навантаження на внутрішню систему менеджменту та посилити професійний рівень управління окремими сферами організаційно-правової безпеки.

У *третьому розділі* **«Розвиток систем менеджменту суб’єктів аграрного бізнесу в контурах дотримання організаційно-правової безпеки основної діяльності»** визначено особливості розвитку бізнесу та інтенсифікації комерційних зусиль в аграрній сфері, ідентифіковано чинники впливу на інтеграцію механізмів та систем управління організаційно-правовою безпекою, а також окреслено організаційно-економічні умови та правові орієнтири формування та розвитку діяльності суб’єктів агробізнесу.

Чинники, що визначають результати операційної, фінансової та інвестиційної діяльності суб'єктів аграрного бізнесу, систематизовано із застосуванням SWOT-аналізу. Встановлено, що ідентифікацію загроз і можливостей доцільно здійснювати на основі матричного підходу, який поєднує організаційну та правову складові із їх розмежуванням за джерелами формування у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Важливим доповненням такого аналізу є визначення можливих економічних наслідків реалізації відповідних подій для результативності господарської діяльності.

За результатами дослідження встановлено, що найбільш суттєвий вплив на кінцеві економічні результати мають чинники ринкового позиціонування підприємств, які проявляються диференційовано залежно від форми власності, масштабу діяльності та організаційних характеристик суб'єктів господарювання. З урахуванням зазначених ознак здійснено групування досліджуваних аграрних підприємств та проведено порівняльне оцінювання їх результативності.

Виявлено, що найвищі відносні показники результативності, зокрема за обсягами виробленої продукції, чистого доходу від реалізації та прибутку, характерні для групи підприємств з рівнем ефективності 40–57,5 %, до якої увійшло 7 суб'єктів господарювання. В інших групах — із рівнем ефективності 20–39,9 % (14 підприємств), 0,1–19,9 % (12 підприємств), а також серед 17 збиткових підприємств — чіткої послідовності ранжування відповідних показників не виявлено. Це свідчить про відсутність однозначного лінійного зв'язку між окремими показниками результативності та підтверджує необхідність урахування комплексного впливу організаційних, правових, ринкових і внутрішньогосподарських чинників при оцінюванні стану та перспектив розвитку суб'єктів аграрного бізнесу (рис. 2).

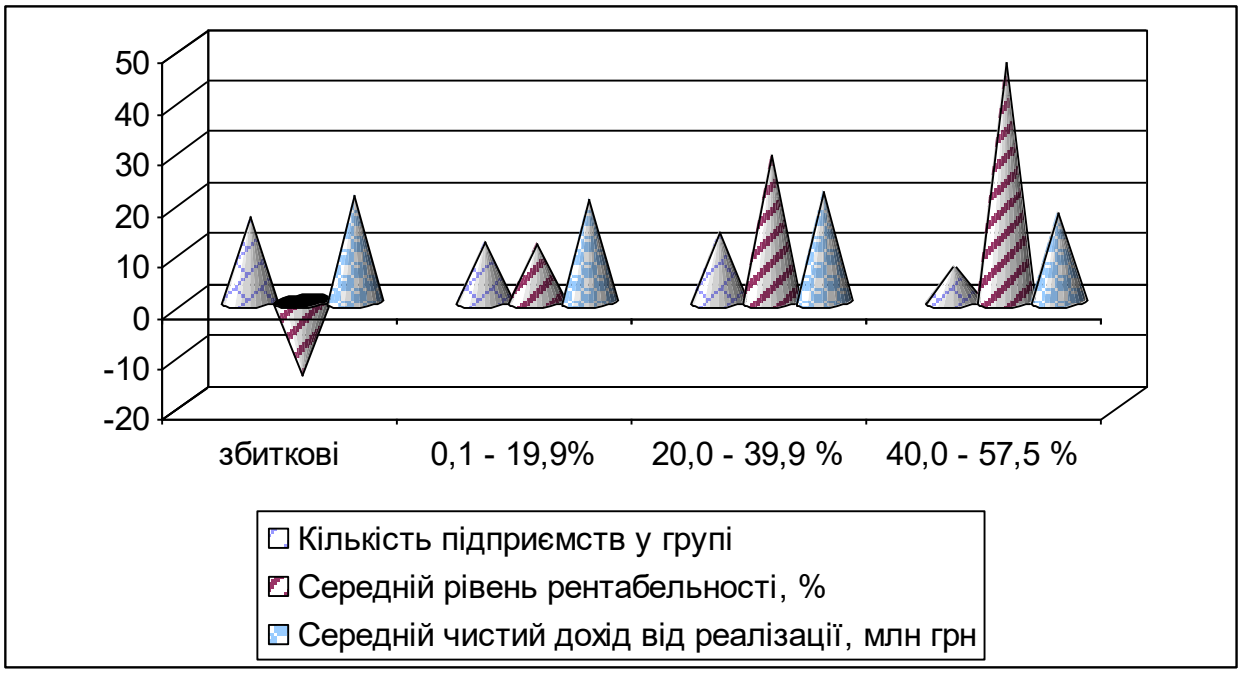


**Рис. 2. Порівняння згрупованих показників результативності діяльності суб'єктів аграрного бізнесу**

** розраховано автором*

Результати проведеного групування також використано для оцінювання рівня інтенсивності конкурентного середовища та ступеня концентрації досліджуваного ринку. Для цього застосовано комплекс відповідних аналітичних показників, зокрема трьох- і чотирьохчасткові індекси концентрації, систему нерівностей, модифіковані індекси Херфіндаля та Херфіндаля–Хіршмана, індекс Розенблюта, коефіцієнти абсолютної й відносної концентрації, а також коефіцієнт варіації. Отримані результати дали змогу здійснити додаткове сегментування підприємств за характером їх ринкового становища та рівнем конкурентного впливу. Встановлено, що виявлені закономірності ринкової концентрації та конкурентної позиції підприємств узгоджуються з особливостями розвитку їх систем менеджменту, що підтверджує взаємозв'язок між масштабами ринкової присутності, організаційною спроможністю та результативністю управлінських процесів (табл. 3).

*Таблиця 3*

**Оцінювання результатів ринкової діяльності досліджених суб'єктів аграрного бізнесу**

| Показник | Значення | Показник | Значення |
|---|---|---|---|
| $CR_i = \sum_{i=1}^{n} q_i$ | 0,26 | $I_{HH} = \sum_{i=1}^{m} q^2{}_i$ (модифікований) | 0,27 |
| $CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP}$ | 0,37 | $I_R = \frac{1}{\sum_{i=1}^{n} (i \cdot Д_i)}, i = 1,2,..., n$ | 0,002 |
| $\begin{cases} Q_1 + Q_2 + Q_3 > 0,7 \\ Q_1 / (Q_2 + Q_3) > 1 \end{cases}$ | 0,97<br>1,33 | $U_K = \sqrt[3]{U_D \cdot U_T \cdot U_P}$ . | 3,3 |
| $I_H = \sum Di^2$<br>$I_h = 1000 * Di^2$ | 0,22 | $U_D = 1 - \frac{\sqrt{(\frac{1}{n}) \sum (Дi - Дсер)^2}}{Дсер}$ | 0,18 |

** власні розрахунки за результатами діяльності досліджених підприємств*

Для поглиблення порівняльного аналізу досліджуваних суб'єктів аграрного бізнесу застосовано метод профілів із графічним представленням результатів у формі радіальної діаграми. Систему критеріїв оцінювання сформовано експертним методом з урахуванням ключових характеристик організаційної, правової та економічної складових діяльності підприємств. Отримані профілі використано для порівняння підприємств, згрупованих за формами власності, що дало змогу виявити відмінності у рівнях розвитку відповідних складових, визначити найбільш сильні та вразливі сфери їх функціонування й оцінити вплив форми власності на параметри організаційно-правової безпеки та результативність управління.

Проведене оцінювання рівня організаційно-правового забезпечення діяльності досліджуваних підприємств дало змогу ідентифікувати ключові детермінанти впливу, що формуються на рівнях мікро- та макросередовища.

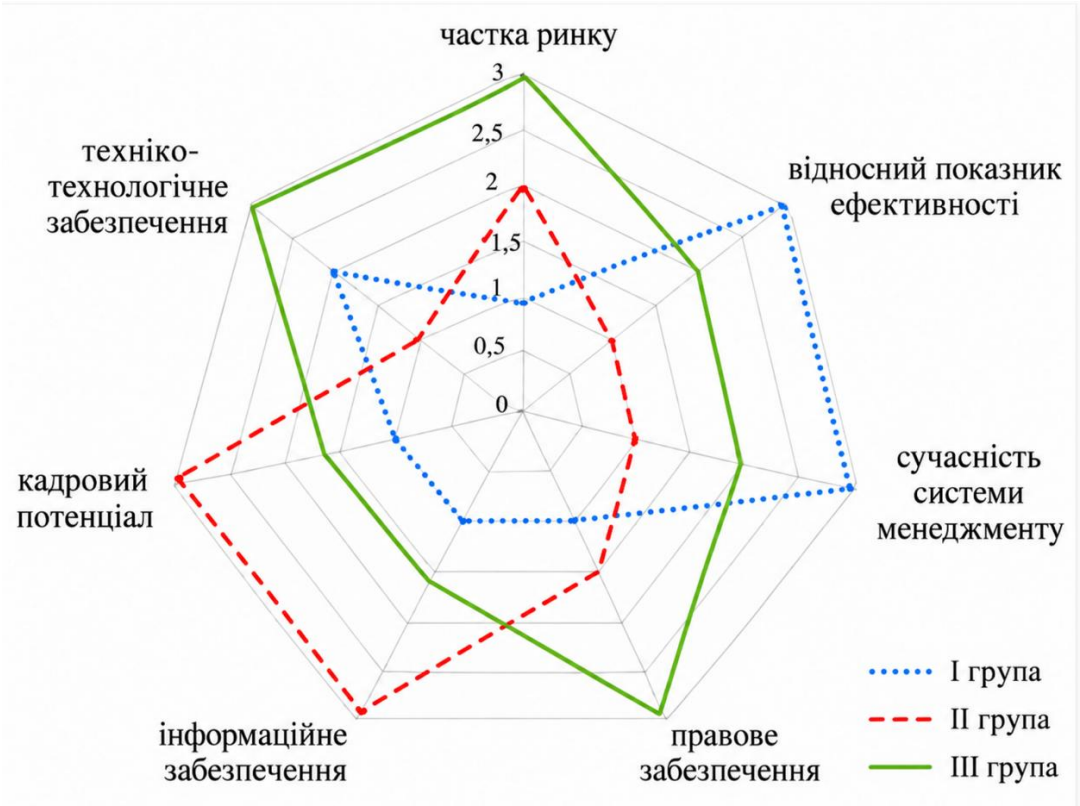


**Рис.3. Результативність діяльності груп суб'єктів аграрного бізнесу**

** розраховано автором*

Урахування зазначених детермінант є необхідною передумовою для обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення стійкості підприємств та зміцнення їх організаційно-правової безпеки.

За результатами графічної інтерпретації отриманих оцінок виокремлено сегменти зовнішньої організаційно-правової безпеки та відповідні їм сектори внутрішнього потенціалу підприємства щодо протидії загрозам, що дало змогу визначити базові орієнтири формування його стратегії розвитку (рис. 3).

Запропонована модель формує концептуальну основу організаційно-правового управління підприємством та забезпечує структуроване представлення взаємозв'язків між зовнішніми загрозами, внутрішніми можливостями і стратегічними рішеннями. На її основі створюються передумови для планування розвитку суб'єкта господарювання через узгодження бізнес-процесів, ресурсного забезпечення, механізмів взаємодії, організаційної структури та управлінської культури.

*У четвертому розділі* **«Імперативи управління організаційно-правовою безпекою в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу»** окреслено стимулюючі компоненти в системі менеджменту суб'єктів аграрного бізнесу, визначено організаційно-правові детермінанти та результуючі чинники розвитку інтегрованих структур управління безпекою, а також виконано ідентифікацію загроз та можливостей інтегрованих систем управління організаційно-правовою безпекою в стратегічному управлінні.

Детермінанти розвитку інтегрованих систем управління організаційно-правовою безпекою формуються на основі поєднання дескриптивного та нормативного підходів до її розуміння. Дескриптивний підхід відображає

фактичний стан захищеності підприємства, тоді як нормативний визначає бажані параметри та орієнтири його функціонування. Їх поєднання створює підґрунтя для формування відповідних функцій, принципів, методів, механізмів та інструментів управління.

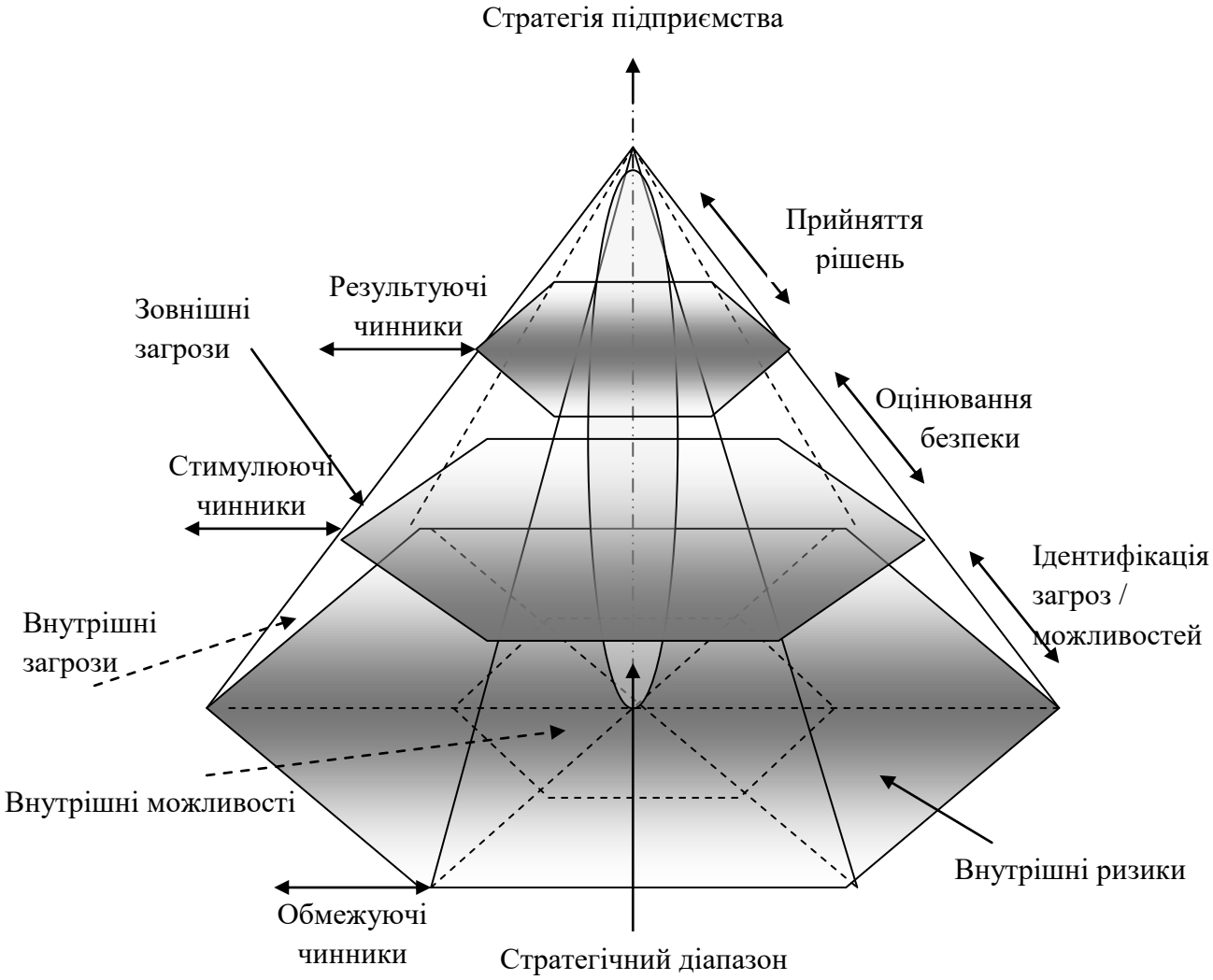


**Рис. 4. Концептуальні засади стратегічного управління суб'єктів аграрного бізнесу**

** розроблено автором*

Вибір інтенсивного або екстенсивного напряму розвитку суб'єкта господарювання визначає конфігурацію внутрішніх і зовнішніх векторів його подальшої діяльності. При цьому враховуються просторові та часові параметри розвитку, а також альтернативи забезпечення організаційно-правової безпеки. Послідовність управлінських дій охоплює ідентифікацію загроз і внутрішніх можливостей протидії, оцінювання рівня безпеки, визначення найбільш вагомих факторів впливу та прийняття відповідних управлінських рішень. Сукупність цих процедур формує основу для вибору загальної стратегії розвитку підприємства. Організаційно-правові та управлінські параметри бізнес-середовища визначають стратегічний діапазон діяльності, у межах якого виокремлюються зони економічної активності та формується відповідний механізм реалізації стратегічних рішень.

Встановлено, що вихідною передумовою формування стратегії розвитку є сукупність компетентностей суб'єкта господарювання, які визначають його стратегічний простір та конфігурацію. Їх реалізація залежить від взаємопов'язаного впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на систему організаційно-правової безпеки. Діагностика за тріадою «ідентифікація можливостей – аналіз стратегічних намірів – дослідження ринкового середовища» дозволяє структурувати загрози та ризики за відповідними цільовими ринками й напрямами діяльності.

У межах зазначеного підходу чинники впливу доцільно поділяти на обмежувальні, стимулюючі та результуючі. Обмежувальні фактори визначають межі допустимих управлінських рішень і формують потенційні бар'єри розвитку; стимулюючі забезпечують активізацію внутрішнього потенціалу та створюють передумови для організаційних змін; результуючі відображають наслідки реалізації відповідних управлінських заходів. Така диференціація дає змогу оцінювати потенціал підприємства, визначати необхідність структурних перетворень та розподіляти наявні можливості між управлінською і виробничою підсистемами. Результативність змін при цьому доцільно оцінювати за ступенем їх відповідності визначеним якісним параметрам розвитку підприємства.

Індикатори розвитку організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу доцільно систематизувати за формальними та неформальними ознаками, а також за їх результуючим і забезпечувальним характером. До формальних результуючих індикаторів належать масштаби діяльності підприємства, рівень диверсифікації виробництва, фінансові результати та можливості формування конкурентних переваг. Формальними забезпечувальними характеристиками виступають побудова системи організаційно-правового управління, кваліфікаційний рівень персоналу та матеріально-ресурсне забезпечення.

До неформальних результуючих індикаторів віднесено здатність підприємства забезпечувати сталий розвиток, підтримувати фінансову стійкість, формувати довгострокові та узгоджені відносини з контрагентами й досягати визначених стратегічних цілей. Неформальними забезпечувальними характеристиками виступають якість інформаційного забезпечення, кадрова спроможність, управлінська культура та здатність організації накопичувати й використовувати знання. Систематизація зазначених критеріїв та індикаторів формує аналітичну основу для побудови моделей інтегрованих систем управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу.

Проведений компаративний аналіз інтегрованих систем у менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу дозволив встановити ключові групи чинників, що визначають формування та результативність механізму управління організаційно-правовою безпекою. До них віднесено обмежувальні фактори, які звужують можливості реалізації управлінських рішень; стимулюючі, що активізують розвиток внутрішнього потенціалу та адаптаційні процеси; результуючі, які характеризують досягнутий рівень захищеності, стійкості та ефективності функціонування підприємства.

У *п'ятому розділі* **«Механізми та інтегровані системи управління дотриманням організаційно-правової безпеки суб'єктів агробізнесу»** розроблено превентивний інструментарій управління організаційно-правовою безпекою, розглянуті питання здійснення стратегічного управління інтегрованою системою дотримання організаційної-правової безпеки аграрного підприємства, а також обґрунтовано напрями та шляхи реалізації організаційних змін в системі менеджменту суб'єктів аграрного бізнесу.

Одним із принципових завдань управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу є обґрунтування вибору відповідної стратегії як варіативного елементу сформованого методологічного базису, а також визначення порядку її практичної реалізації та ресурсного забезпечення. Вибір стратегічного варіанта має здійснюватися з урахуванням характеру загроз, ступеня їх керованості, можливих наслідків для підприємства, наявного внутрішнього потенціалу та допустимого рівня ризику. Послідовність здійснення такого вибору представлено на рис. 4.

На основі запропонованого порядку та відповідного процедурного забезпечення сформовано функціональне наповнення системи управління організаційно-правовою безпекою підприємства. Воно передбачає комплексне використання інструментарію стратегічного управління, методів економічної діагностики результативності діяльності, а також якісного й кількісного оцінювання керованих, частково керованих і некерованих загроз. Особливе місце в межах цієї системи відводиться управлінню ризиками як механізму раннього виявлення потенційних відхилень, оцінювання ймовірності їх реалізації та формування превентивних заходів щодо мінімізації можливих організаційних, правових і економічних втрат.

На основі поєднання методів творчого вирішення проблем, теорії ігор, морфологічного аналізу, синектики, аналогій, когнітивного картографування та інших аналітичних і евристичних підходів визначено зони ризиків підприємства залежно від потенційного масштабу витрат і втрат. Це дало змогу структурувати систему управління ризиками та змоделювати вибір методів управлінського впливу, спрямованих на зниження ймовірності реалізації критичних загроз, мінімізацію їх наслідків і підвищення загального рівня організаційно-правової захищеності підприємства.

На основі встановлених характеристик ризиків сформовано принципи побудови системи управління організаційно-правовою безпекою як цілісної складової менеджменту підприємства. Забезпечення відповідності між стратегічними цілями та засобами досягнення організаційно-правової рівноваги, у тому числі з урахуванням економічних ризиків та постійної мінливості внутрішнього і зовнішнього середовища, створює передумови для формування комплексного механізму управління. До його складу доцільно включати економічний, організаційний, правовий, господарський, фінансовий і мотиваційний компоненти, взаємодія яких забезпечує системність управлінського впливу.

Встановлено, що принцип адаптивності інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою реалізується через включення до неї

елементів різних механізмів функціонування підприємства та забезпечення їх узгодженої взаємодії. Такий підхід розширює спектр можливих управлінських рішень, посилює здатність системи реагувати на зміни умов господарювання та забезпечує альтернативність стратегічних траєкторій розвитку підприємства.

**Рис. 4. Механізм управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу**

** розроблено автором*

Залежно від профілю діяльності, масштабу підприємства та специфіки його функціонування у ринковому середовищі формуються не лише загрози й ризики, а й стратегічні можливості. Останні доцільно розглядати як потенційні вектори розвитку, що спираються на ринкове позиціонування, стратегічне партнерство та відповідне інституційне забезпечення. Їх реалізація може здійснюватися через механізми інтеграції, кооперації, кластеризації та інші форми міжсуб'єктної взаємодії. У цьому контексті стратегічні можливості виступають резервом підвищення результативності діяльності та створюють підґрунтя для проведення організаційних змін, спрямованих на підвищення адаптивності, системності та узгодженості механізмів управління.

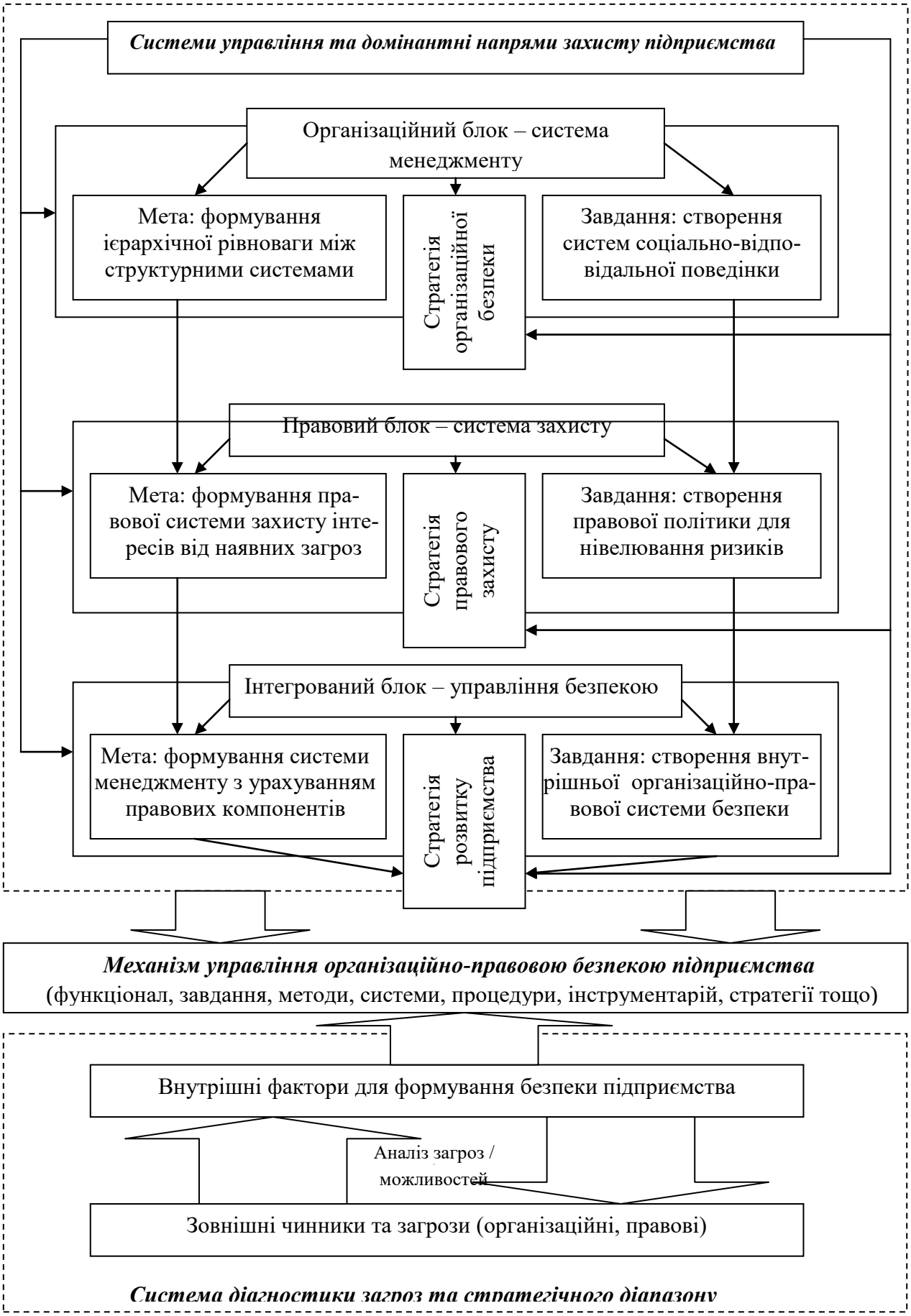


**Рис. 5. Інтегрована система управління організаційно-економічною безпекою суб'єкта аграрного бізнесу**

* *систематизовано автором*

Оцінювання системної ефективності механізму управління має базуватися не лише на традиційних показниках результативності діяльності підприємства, а й на комплексній діагностиці його життєвого та відтворювального циклів, стійкості ключових процесів, рівня правової забезпеченості стратегічного управління, здатності організації до навчання та накопичення компетентностей, а також результатах функціонально-вартісного аналізу. Важливим елементом такого оцінювання є зіставлення отриманих результатів із параметрами ієрархічної системи менеджменту, що дозволяє встановити рівень узгодженості стратегічних, тактичних та операційних рішень.

**Рис. 6. Стратегії інтегрованої системи управління суб'єктів аграрного бізнесу**

** розроблено автором*

За допомогою методів теорії корисності, векторної оптимізації, ситуаційного управління та моделювання визначені основні механізми інтегрованої системи управління. Моделювання окремих механізмів управління організаційно-правовою безпекою для господарюючих суб'єктів сфери аграрного виробництва проведено з використанням теоретико-ігрової моделі та

інгредієнту функціоналу оцінювання. Також запропоновано в чистих стратегіях застосовувати модель матричної гри, а в змішаних стратегіях використовувати формування портфелів підприємства при функціонуванні окремих управлінських систем основної (операційної), інвестиційної й фінансової діяльності.

## ВИСНОВКИ

У дисертації обґрунтовано теоретико-методологічні та прикладні засади формування інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу. Розроблені положення ґрунтуються на поєднанні стратегічного, системного, превентивного та ризик-орієнтованого підходів, передбачають діагностику потенційних джерел загроз, оцінювання організаційної та правової складових безпеки, визначення стратегій реагування та моделювання механізмів управлінського впливу. Отримані результати створюють наукове підґрунтя для інтеграції інструментарію організаційно-правової безпеки в загальну систему менеджменту суб'єктів аграрного бізнесу та забезпечення їх стійкого функціонування в умовах динамічного внутрішнього і зовнішнього середовища, що дозволило сформулювати такі основні висновки:

1. Узагальнення теоретичних підходів до дослідження організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу дало змогу визначити її як складний стан захищеності підприємства, що поєднує організаційну, правову та майнову цілісність, здатність до самостійного господарювання, здійснення основної, фінансової та інвестиційної діяльності, участі в інтегрованих утвореннях та забезпечення ефективного внутрішнього управління. Встановлено, що цільовим орієнтиром управління такою безпекою є гармонізація потреб, інтересів і цінностей підприємства та ключових зацікавлених сторін.

2. Дослідження змісту категорій «безпека», «загроза», «ризик» і «виклик» дозволило уточнити їх взаємозв'язок у системі управління підприємством. Обґрунтовано, що ризик відображає імовірнісний характер можливих наслідків, загроза має переважно негативну спрямованість, небезпека характеризує стан підвищеної вразливості, тоді як безпека є бажаним результатом управлінського впливу. Це створює концептуальну основу для побудови процедур ідентифікації, оцінювання та нейтралізації негативних впливів.

3. Встановлено, що джерела організаційно-правових загроз доцільно систематизувати за групами зацікавлених сторін із урахуванням їх інтересів, потреб і цінностей. До ключових груп віднесено власників, інвесторів, працівників, споживачів, постачальників, фінансові установи, регуляторні органи та територіальні громади. Така систематизація дала змогу сформувати ментальну карту організаційно-правової безпеки, яка використовується для прогнозування можливих джерел керованих загроз.

4. Обґрунтовано доцільність доповнення традиційних підходів до розуміння економічної безпеки підприємства врахуванням ролі людини як

первинного носія потреб, інтересів, цінностей і управлінських рішень. Це дозволило розширити логіку дослідження від рівнів «держава – регіон – підприємство» до включення індивідуального рівня та встановити, що узгодження інтересів підприємства й людини є однією з важливих передумов забезпечення стійкого стану його функціонування.

5. Розроблений методичний підхід до діагностики організаційно-правової безпеки ґрунтується на виокремленні організаційної та правової складових, їх декомпозиції за відповідними сферами та використанні кваліметричної моделі оцінювання. Апробація підходу дала змогу позиціонувати досліджувані підприємства за чотирма типами стану: стабільним, нестабільним у правовому розрізі, нестабільним в організаційному розрізі та критичним. Встановлено, що найбільш вразливими для значної частини підприємств є організаційні аспекти, пов'язані зі структурою управління, делегуванням повноважень, мотивацією та ієрархією відповідальності.

6. Сформовано методологічний базис управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу, який охоплює систему загальних і специфічних принципів, загальнонаукових та прикладних методів, а також функції прогнозування, планування, організації, мотивації, контролю і регулювання. Варіативною складовою визначено стратегії прийняття, ухилення, передачі та управління ризиком, вибір яких залежить від характеру загроз, рівня їх керованості та можливостей підприємства щодо зниження ймовірності або масштабів негативного впливу.

7. Дослідження впливу організаційно-правових форм господарювання, форм власності та масштабів діяльності засвідчило їх суттєву роль у формуванні параметрів організаційно-правової безпеки та конкурентної поведінки підприємств. Виявлено, що ринкове позиціонування, структура власності, масштаби виробничо-комерційної діяльності та фінансові результати формують різні передумови виникнення зовнішніх загроз і визначають можливості суб'єктів аграрного бізнесу щодо їх нейтралізації.

8. Ідентифікація внутрішніх і зовнішніх чинників загроз за допомогою SWOT-аналізу підтвердила необхідність їх оцінювання у перехресному вимірі організаційної та правової складових, внутрішнього і зовнішнього середовища та можливих економічних наслідків. Встановлено, що результати операційної, фінансової та інвестиційної діяльності значною мірою залежать від виробничих і управлінських факторів, дія яких обмежується ресурсними, організаційними, інституційними та правовими умовами.

9. Визначено, що розвиток інтегрованих систем управління організаційно-правовою безпекою доцільно здійснювати на основі поєднання дескриптивного та нормативного підходів. Графічна інтерпретація результатів дозволила співвіднести сегменти зовнішньої безпеки із секторами внутрішніх можливостей протидії та визначити стратегічні орієнтири розвитку підприємства. На цій основі сформовано логіку організаційно-правового управління через узгодження процесів, ресурсів, механізмів взаємодії, структури та управлінської культури.

10. Запропоновано здійснювати діагностику стратегічних можливостей

суб’єкта аграрного бізнесу за тріадою «ідентифікація можливостей – аналіз стратегічних намірів – дослідження ринкового середовища». Це дозволило систематизувати загрози й ризики за цільовими ринками та розподілити чинники їх нівелювання на обмежувальні, стимулюючі й результуючі. Такий підхід створює основу для оцінювання потенціалу підприємства та визначення доцільності організаційних змін.

11. Систематизовано результуючі чинники розвитку інтегрованих систем управління організаційно-правовою безпекою та запропоновано їх поділ на формальні й неформальні, а також результуючі та забезпечувальні. До формальних результатів віднесено масштаби діяльності, рівень диверсифікації, фінансові результати й потенціал конкурентних переваг, а до неформальних — стійкість розвитку, тривалість партнерських відносин та досягнення стратегічних цілей. Встановлено, що кадрове, інформаційне, матеріально-ресурсне та організаційно-управлінське забезпечення формують основу результативності інтегрованої системи.

12. Уточнено функціональне навантаження системи управління організаційно-правовою безпекою, яке має поєднувати інструменти стратегічного управління, економічної діагностики та якісного й кількісного оцінювання керованих і некерованих загроз. Обґрунтовано необхідність постійного моніторингу змін на мікро- та макрорівнях, що забезпечує своєчасне коригування управлінських рішень і підвищення адаптивності підприємства до змін середовища.

13. Розроблено послідовність превентивного управління організаційно-правовою безпекою, яка передбачає ідентифікацію загроз, оцінювання ймовірності їх реалізації та можливих наслідків, позиціонування за рівнем критичності, визначення доцільності превентивних витрат, вибір стратегії реагування, бюджетування, формування плану реалізації заходів, визначення контрольних індикаторів та подальше регулювання системи. Така послідовність забезпечує перехід від реактивного реагування до системної превенції загроз.

14. Обґрунтовано необхідність формування інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою як сукупності взаємопов’язаних організаційного, правового та інтегрованого блоків. Визначено, що для різних моделей функціонування підприємств структура цієї системи може варіюватися залежно від вагомості окремих елементів, тоді як її стратегічна мета полягає у забезпеченні стійкості, захищеності та здатності підприємства адаптуватися до загроз і ризиків за різними видами діяльності.

15. Розроблено механізм управління організаційно-правовою безпекою суб’єкта аграрного бізнесу, орієнтований на інтеграцію відповідних безпекових процедур у загальну систему менеджменту та реалізацію необхідних організаційних змін. Встановлено, що важливими інституційними передумовами його результативності є розвиток інтеграційних, кооперaційних і кластерних форм взаємодії, які дозволяють узгоджувати інтереси різних за масштабами ринкових суб’єктів, знижувати вплив конкурентних і організаційно-правових ризиків та забезпечувати довгострокову стійкість аграрного бізнесу.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

***Статті у наукових фахових виданнях***

1. **Береза В.** Науково-теоретичний зміст економічної безпеки підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 9 (49). С. 603–612. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9(49)-603-612
2. **Береза В. В.** Обґрунтування сфер організаційно-правової безпеки суб'єкта аграрного бізнесу. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2025. № 7. С. 32–43. https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.07.03
3. **Береза В. В.** Обґрунтування сфер організаційно-правової безпеки суб'єкта аграрного бізнесу: Глобальні виклики, національні реалії та стратегічні імперативи. *Наукові перспективи*. 2025. № 12 (66). С. 814–827. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-12(66)-814-827
4. **Береза В. В.** Методологічний базис управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2026. № 4. https://doi.org/10.20998/2313-8890.2026.04.05
5. **Береза В. В.** Чинники впливу на інтеграцію механізмів та систем управління організаційно-правовою безпекою. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2026. № 1. https://doi.org/10.20998/2313-8890.2026.01.09
6. **Береза В. В.** Аналіз рівня організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу. *Наукові інновації та передові технології*. 2026. № 4 (56). С. 3639–3650. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-4(56)-3639-3650
7. **Береза В.** Методичне забезпечення здійснення діагностики організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2026. № 2 (352). С. 569–574. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-77
8. **Береза В. В.** Стимулюючі компоненти в системі менеджменту суб'єктів агробізнесу. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2026. № 2. https://doi.org/10.20998/2313-8890.2026.02.02
9. Надьон Р., **Береза В.** Інституціоналізація корпоративної безпеки в системі стратегічного управління аграрними підприємствами. *Development Service Industry Management*. 2025. № 3 (11). С. 320–326. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(47) (*авторський внесок полягає в ідентифікації корпоративної складової дотримання організаційно-правової безпеки*)
10. Ревенко О. В., Лагодієнко В. В., Уваров С. В., **Береза В. В.**, Пєчка С. С. Забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах сучасних викликів: міжнародний досвід та специфіка повоєнного відновлення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 3. С. 264–267. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-52 (*авторський внесок полягає в ідентифікації інструментів правового захисту власності та інтересів суб'єктів економічних відносин*)
11. Ревенко О. В., **Береза В. В**., Уваров С. В., Пушак Я. Я., Літвінов Д. О. Ризики у формуванні економічної безпеки підприємства: організаційно-правові аспекти. *Економіка та суспільство*. 2025. № 70.

https://doi.org/10.5281/zenodo.17864555 (*авторський внесок полягає в систематизації правових ризиків в менеджменті безпеки підприємства*)

12. **Береза В. В.**, Сабадаш І. В. Формування інтегрованого механізму стратегічного управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів агробізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Т. 11, № 2. С. 572–578. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-2-106 (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні архітектоніки механізму управління*)

13. **Береза В. В.**, Сабадаш І. В. Цифровізація та інформаційно-аналітичне забезпечення систем управління безпекою агробізнесу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2026. № 2. С. 224–229. https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-2-49 (*авторський внесок полягає в ідентифікації напрямів інтеграції цифрових інструментів в менеджмент організаційно-правовою безпекою*)

14. **Береза В. В.**, Сабадаш І. О., Селіхов С. В. Організаційно-правові детермінанти та результуючі чинники розвитку інтегрованих структур. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2026. № 6. https://doi.org/10.20998/2313-8890.2026.06.01 (*авторський внесок полягає у визначенні правових ризиків та загроз формування та розвитку інтегрованих структур в агробізнесі*)

15. Сабадаш І. В., **Береза В. В.**, Селіхов С. В. Інтеграція систем управління організаційно-правовою безпекою у стратегічний менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу в умовах цифрової трансформації та воєнно-економічних викликів. *Проблеми економіки*. 2026. № 2. С. 280–287. https://doi.org/10.32983/2222-0712-2026-2-280-287 (*авторський внесок полягає у визначенні підходів до інтеграції систем управління організаційно-правовою безпекою в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу*)

16. **Береза В. В.**, Сабадаш І. В. Моделювання процесу інтеграції безпекових функцій у бізнес-процеси суб'єктів господарювання. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2026. № 5. https://doi.org/10.20998/2313-8890.2026.05.09 (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні типології розроблених моделей*)

17. **Береза В.**, Сабадаш І. Управління екологічною складовою як стратегічний фактор забезпечення безпеки суб'єктів аграрного бізнесу. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 3–4. С. 16–21. https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-3-4-3 (*авторський внесок полягає в оцінюванні правових наслідків екологічного захисту результатів та інтересів суб'єктів аграрного бізнесу*)

18. Сабадаш І. В., **Береза В. В.**, Селіхов С. В. Стратегічні напрями вдосконалення та перспективи розвитку систем безпеки агробізнесу. *Бізнес Інформ*. 2026. № 6. С. 332–342. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-6-332-342 (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні контурів дотримання організаційно-правової безпеки*)

19. Ларіна Т. Ф., Корнієцький О. В., Павлова О. М., **Береза В. В.**, Сабадаш І. В. Трансформація економічного механізму забезпечення сталості

територіальних громад в умовах системних безпекових ризиків. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 1. С. 117–122. https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-28 (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні архітектоніки підсистем управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів економічних відносин*)

20. **Береза В. В.**, Сабадаш І. О., Гулей А. І. Моніторинг ефективності наявних систем менеджменту безпеки: вітчизняний і зарубіжний досвід. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. № 1. С. 450–454. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-86 (*авторський внесок полягає в ідентифікації рівня дотримання організаційно-правової безпеки в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу*)

21. Сабадаш І., **Береза В.** Практичні аспекти впровадження інтегрованих систем безпеки в менеджменті АПК. *Вісник СУПА*. 2026. № 1 (1). Ст. 008. https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-1(35)-008 (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні підходів до створення систем організаційно-правового захисту суб'єктів аграрного бізнесу*)

22. **Береза В.**, Сабадаш І. Методологія інтеграції систем управління організаційно-правовою безпекою. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 5 (27). [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-5(27](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-5(27) (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні та систематизації розроблених методологічних підходів та прийомів*)

23. **Береза В.**, Сабадаш І. Розробка превентивного інструментарію управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2026. № 3 (354). С. 600–608. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-83 (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні типології інструментів управління організаційно-правовою безпекою*)

***Статті у зарубіжних виданнях та виданнях, внесених до міжнародних наукометричних баз***

24. Maistrenko O., Nitsenko V., **Bereza V.**, Tsiupak V., Tkachenko V., Bohdaniuk I., Koberniuk S. The Role of Green Innovation in Boosting Competitiveness: Pathways to Sustainable Development. *Rocznik Ochrona Środowiska*. 2026. Vol. 28. https://doi.org/10.54740/Ros.2026.025 (*авторський внесок полягає в ідентифікації організаційно-правових засад захисту конкурентних позицій*)

25. Sablina N., Burtsev O., Darushyn O., Shalenyi V., Petrushov V., **Bereza V.**, Sabadash I. Logistics risk assessment and the development of a risk-oriented controlling approach under uncertainty. *Technology Audit and Production Reserves*. 2026. Vol. 3, No. 4 (89). P. 56–66. https://doi.org/10.15587/2706-5448.2026.358478 (*авторський внесок полягає в обгрунтуванні організаційно-правових аспектів управління ризиками логістичної діяльності субєктів аграрного бізнесу*)

26. Kuzenko T., **Bereza V.**, Sabadash I., Harbazhii K., Tsyupak V., Matvieiev P., Selikhov S. Production potential as a determinant of economic security in the agro-industrial complex: theoretical framework and empirical verification.

*Technology Audit and Production Reserves*. 2026. Vol. 2, No. 4 (88). P. 112–123. https://doi.org/10.15587/2706-5448.2026.357179 (*авторський внесок полягає у визначенні організаційно-правової складової економічної безпеки суб'єктів аграрного бізнесу*)

***В інших виданнях***

27. **Береза В. В.** Стратегічне управління організаційно-правовою безпекою та захистом економічних результатів діяльності аграрних підприємств. Управління розвитком соціально-економічних систем : матеріали Другої Міжнародної науково-практичної конференції. – Харків: ХНТУСГ, 2019. – С. 157-159.

28. **Береза В. В.** Організаційно-правові та організаційно-економічні засади дотримання економічної безпеки суб'єктів аграрного бізнесу. Управління розвитком соціально-економічних систем : матеріали IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. Харків: ХНТУСГ, 2020. С. 325-328.

29. **Береза В. В.** Механізми управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу. Шляхи підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах сталого розвитку: Матеріали III Всеукраїнської наук.-практ. конф. м. Миколаїв / За заг. ред. Скупського Р.М. Миколаїв: ВСП МІРЛ ЗВО «Університет «Україна», 2023. С. 219-221.

30. **Береза В. В.** Інструменти інтеграції систем управління дотриманням організаційно-правової безпеки в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу. Пріоритети розвитку тваринництва в умовах війни та повоєнного відновлення: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої до 95-річчя заснування Інституту тваринництва НААН. Харків: Інститут тваринництва НААН, 2024. С. 137-139.

## АНОТАЦІЯ

**Береза В. В. Інтеграція механізмів та систем управління організаційно-правовою безпекою в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу: теорія, методологія, практика. – На правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України, Харків, 2026.

У дисертації сформовано теоретико-методологічні та прикладні засади побудови інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного виробництва. Її формування ґрунтується на виокремленні ключових детермінант стратегічного розвитку, використанні методологічних підходів до діагностики стану підприємств та ідентифікації потенційних джерел загроз із подальшим моделюванням дієвого механізму функціонування на основі сучасних методів і інструментів менеджменту. Сформовано методологічні засади діагностики діяльності суб'єктів аграрного бізнесу в умовах наявності потенційних джерел загроз організаційно-правовій безпеці, які передбачають виокремлення організаційної та правової складових з

подальшою декомпозицією кожної з них за відповідними сферами. Основою оцінювання виступає кваліметрична модель, що забезпечує визначення стану перебігу процесів з позиції ймовірності виникнення загроз у кожній сфері, а також врахування відносної вагомості окремих складових, що створює підґрунтя для обґрунтування пріоритетних напрямів управління організаційно-правовою безпекою. Розроблено концептуальні засади формування інтегрованої системи управління організаційно-правовою безпекою підприємства, логіка розвитку якої передбачає поєднання інтегрованого, організаційного та правового блоків із визначенням стратегічних завдань, цільових орієнтирів і відповідних стратегій. Запропонована система спрямована на досягнення узгодженості та ієрархічної збалансованості між її підсистемами, забезпечення правового захисту інтересів суб'єкта господарювання й зацікавлених сторін, підтримання соціально відповідальної поведінки та формування правової політики, орієнтованої на попередження й мінімізацію ризиків і загроз. Її функціонування передбачає здатність своєчасно реагувати на зміни стратегічного середовища та забезпечувати адаптацію механізмів менеджменту підприємства до трансформації внутрішніх і зовнішніх умов діяльності. Сформовано моделі функціонування інтегрованих систем управління організаційно-правовою безпекою із застосуванням сучасного інструментарію менеджменту. Їх використання передбачає обґрунтування стратегій розвитку суб'єктів аграрного виробництва на основі поєднання теоретико-ігрового моделювання, положень теорії корисності, векторної оптимізації та ситуаційного управління із включенням відповідного оцінювального функціоналу. Такий підхід дозволяє враховувати множинність альтернатив управлінського вибору, неоднозначність поведінки учасників господарських відносин та необхідність пошуку збалансованих рішень у межах наявних ресурсних, організаційних і правових обмежень. Поглиблено теоретичне розуміння організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу як детермінованого стану, за якого підприємство зберігає спроможність функціонувати як самостійний суб'єкт господарювання, підтримувати організаційну, юридичну та майнову цілісність, здійснювати не лише основну, а й фінансову та інвестиційну діяльність, брати участь у різних формах інтеграції та забезпечувати результативне внутрішнє управління. Важливою характеристикою такого стану визначено узгодження інтересів, потреб і цінностей основних зацікавлених сторін, що дозволяє розглядати організаційно-правову безпеку не лише як характеристику захищеності підприємства, а й як результат належної побудови відносин між учасниками його внутрішнього та зовнішнього середовища. Розвинуто методичний підхід до оцінювання діяльності суб'єктів аграрного бізнесу за потенційними загрозами організаційно-правовій безпеці. Його відмінністю є позиціонування підприємств у межах матриці відповідно до інтегральних значень організаційної та правової складових із виділенням чотирьох типів стану: стабільного, нестабільного в організаційному розрізі, нестабільного в правовому розрізі та критичного. Такий розподіл створює основу для диференціації управлінських рішень і вибору відповідних стратегій залежно від

характеру виявлених проблем, ступеня вразливості підприємства та пріоритетності окремих напрямів управлінського впливу. Удосконалено методологічний базис управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу шляхом системного поєднання загальних і специфічних принципів, загальнонаукових та прикладних методів, базових функцій менеджменту та варіативних стратегій реагування. До загальнонаукових методів включено емпіричні, економіко-математичні, статистичні та соціологічні дослідження, тоді як до прикладного інструментарію віднесено економічні, адміністративні, соціально-психологічні, інформаційні, організаційно-технологічні та інституційно-правові методи. Універсальними компонентами визначено функції прогнозування, планування, організації, мотивації, контролю та регулювання, а варіативною складовою — стратегії ухилення, прийняття, управління та передачі ризиків. Запропоновано схему превентивного управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу, яка поєднує кількісний і якісний аналіз впливу керованих та некерованих загроз, що формуються як у зовнішньому середовищі, так і в межах сфер, визначених ментальною картою організаційно-правової безпеки. Її реалізація передбачає послідовне виконання функцій управління, оцінювання ймовірності та наслідків загроз, вибір адекватних стратегій реагування, планування необхідних заходів та їх ресурсне і бюджетне забезпечення. Це дозволяє перейти від ситуативного реагування на вже реалізовані негативні події до випереджального управління потенційними джерелами ризику. Визначено стратегічну зону ризиків підприємства, формування якої базується на використанні положень теорії ігор, когнітивного картографування та інших аналітичних і евристичних методів. Її застосування забезпечує можливість ранжування загроз за ступенем критичності, потенційними втратами та рівнем керованості, а також моделювання вибору методів управлінського впливу, орієнтованих на зменшення ймовірності реалізації найбільш небезпечних загроз або мінімізацію масштабів негативних наслідків для підприємства. Уточнено підхід до структуризації загроз і ризиків за цільовими ринками та напрямами діяльності на основі діагностики тріади «ідентифікація можливостей – аналіз стратегічних намірів – дослідження ринкового середовища». Це дозволяє формувати стратегічний простір діяльності суб'єкта господарювання, визначати можливі конфігурації його розвитку та співвідносити ринкові можливості із характером внутрішніх і зовнішніх загроз. У такий спосіб стратегічні рішення можуть формуватися не лише з позиції уникнення небажаних впливів, а й з урахуванням потенціалу використання нових можливостей для зміцнення конкурентних позицій і підвищення організаційно-правової стійкості. Подальшого розвитку набула класифікація загроз організаційно-правовій безпеці за сферами ментальної карти, яка ґрунтується на взаємодії підприємства з основними групами зацікавлених сторін та врахуванні їх інтересів, потреб і цінностей. Така класифікація створює можливість системно ідентифікувати джерела потенційних загроз, визначати їх керованість та прогнозувати наслідки для різних напрямів діяльності суб'єкта аграрного бізнесу. Розвинуто функціональне наповнення системи організаційно-правової безпеки

підприємства шляхом уточнення процедурного забезпечення та поєднання його з інструментарієм стратегічного управління. Запропонований підхід передбачає використання методів економічної діагностики результативності діяльності, кількісне та якісне оцінювання загроз, визначення пріоритетів управлінського реагування та постійне коригування дій відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Це забезпечує інтеграцію функцій організаційно-правової безпеки в загальний процес стратегічного й оперативного менеджменту підприємства. Поглиблено підхід до оцінювання ефективності механізму управління організаційно-правовою безпекою. Запропоновано визначати її не лише на основі традиційних показників результативності діяльності підприємства, а з урахуванням характеристик життєвого та відтворювального циклів, стійкості основних процесів, рівня правового забезпечення стратегічного управління, стану правової безпеки та узгодженості відповідних рішень з існуючою ієрархією менеджменту. Такий підхід дозволяє оцінювати результативність механізму не як сукупність локальних ефектів, а як здатність системи підтримувати стійкість, керованість і правову захищеність підприємства в довгостроковій перспективі. Розширено уявлення про стратегічні можливості суб'єктів аграрного бізнесу, які визначаються через організаційно-правові вектори розвитку, ринкове позиціонування, стратегічне партнерство та відповідне інституційне забезпечення. Реалізація таких можливостей може здійснюватися через механізми інтеграції, кооперації, кластеризації та інші форми взаємодії, що дозволяють поєднувати ресурсні можливості різних суб'єктів, зменшувати рівень окремих ризиків та формувати додаткові передумови для зміцнення конкурентних позицій. Подальшого розвитку набули напрями формування систем стратегічного управління організаційно-правовою безпекою, елементний склад яких визначається з урахуванням специфіки обраної моделі функціонування підприємства та вагомості окремих компонентів у забезпеченні його загальної результативності. При збереженні єдності стратегічної мети та базових завдань варіативними залишаються методи попередження, локалізації й мінімізації загроз, а також способи підтримання стійких ринкових позицій і належного рівня правової захищеності. Такий підхід забезпечує адаптивність інтегрованих систем управління та можливість їх коригування відповідно до змін умов діяльності суб'єктів аграрного бізнесу.

**Ключові слова:** механізми управління, організаційно-правова безпека, інтегровані системи, аграрний бізнес, суб'єкти господарювання, результативність.

## ABSTRACT

**Bereza V. Integration of mechanisms and systems for managing organizational and legal security in the management of agrarian business entities: theory, methodology, practice. - On the rights of the manuscript.**

The thesis for the degree of Doctor of Economic Sciences, specialty 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (by types of economic activity).

Livestock Farming Institute of The National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine, Kharkiv, 2026.

The dissertation forms the theoretical, methodological and applied principles of building an integrated system for managing organizational and legal security of agricultural production entities. Its formation is based on the identification of key determinants of strategic development, the use of methodological approaches to diagnosing the state of enterprises and identifying potential sources of threats with subsequent modeling of an effective mechanism of functioning based on modern management methods and tools. Methodological principles for diagnosing the activities of agricultural business entities in the presence of potential sources of threats to organizational and legal security are formed, which provide for the separation of organizational and legal components with the subsequent decomposition of each of them into the relevant areas. The basis of the assessment is a qualimetric model that provides for determining the state of the process flow from the standpoint of the probability of threats in each area, as well as taking into account the relative importance of individual components, which creates a basis for substantiating priority areas of organizational and legal security management. Conceptual principles for the formation of an integrated system for managing organizational and legal security of an enterprise have been developed, the logic of the development of which involves the combination of integrated, organizational and legal blocks with the definition of strategic tasks, target benchmarks and relevant strategies. The proposed system is aimed at achieving consistency and hierarchical balance between its subsystems, ensuring legal protection of the interests of the business entity and stakeholders, maintaining socially responsible behavior and forming a legal policy focused on preventing and minimizing risks and threats. Its functioning involves the ability to respond in a timely manner to changes in the strategic environment and ensuring the adaptation of enterprise management mechanisms to the transformation of internal and external conditions of activity. Models of the functioning of integrated systems for managing organizational and legal security have been formed using modern management tools. Their use involves substantiating strategies for the development of agricultural production entities based on a combination of game-theoretic modeling, the provisions of utility theory, vector optimization and situational management with the inclusion of the appropriate evaluation functionality. This approach allows us to take into account the multiplicity of alternatives for managerial choices, the ambiguity of the behavior of participants in economic relations, and the need to find balanced solutions within the existing resource, organizational, and legal constraints. The theoretical understanding of the organizational and legal security of agrarian business entities as a deterministic state has been deepened, under which the enterprise retains the ability to function as an independent business entity, maintain organizational, legal, and property integrity, carry out not only the main, but also financial and investment activities, participate in various forms of integration, and ensure effective internal management. An important characteristic of such a state is the coordination of the interests, needs, and values of the main stakeholders, which allows us to consider organizational and legal security not only as a characteristic of the enterprise's security, but also as the result of the

proper construction of relations between the participants in its internal and external environment. A methodical approach to assessing the activities of agrarian business entities based on potential threats to organizational and legal security has been developed. Its difference is the positioning of enterprises within the matrix according to the integral values of the organizational and legal components with the allocation of four types of state: stable, unstable in organizational terms, unstable in legal terms and critical. Such a division creates a basis for the differentiation of management decisions and the choice of appropriate strategies depending on the nature of the identified problems, the degree of vulnerability of the enterprise and the priority of individual areas of management influence. The methodological basis for managing the organizational and legal security of agricultural business entities has been improved by systematically combining general and specific principles, general scientific and applied methods, basic management functions and variable response strategies. General scientific methods include empirical, economic-mathematical, statistical and sociological research, while economic, administrative, socio-psychological, information, organizational-technological and institutional-legal methods are included in the applied tools. The universal components are the functions of forecasting, planning, organization, motivation, control and regulation, and the variable component is the strategy of avoiding, accepting, managing and transferring risks. A scheme for preventive management of organizational and legal security of agrarian business entities is proposed, which combines quantitative and qualitative analysis of the impact of managed and unmanaged threats that are formed both in the external environment and within the areas defined by the mental map of organizational and legal security. Its implementation involves the consistent performance of management functions, assessment of the probability and consequences of threats, selection of adequate response strategies, planning of necessary measures and their resource and budgetary support. This allows us to move from situational response to already implemented negative events to proactive management of potential sources of risk. A strategic risk zone of the enterprise is determined, the formation of which is based on the use of the provisions of game theory, cognitive mapping and other analytical and heuristic methods. Its application provides the possibility of ranking threats by the degree of criticality, potential losses and level of manageability, as well as modeling the choice of methods of managerial influence aimed at reducing the probability of the most dangerous threats or minimizing the scale of negative consequences for the enterprise. The approach to structuring threats and risks by target markets and areas of activity is specified based on the diagnostics of the triad "identification of opportunities - analysis of strategic intentions - study of the market environment". This allows you to form the strategic space of the business entity's activities, determine possible configurations of its development and correlate market opportunities with the nature of internal and external threats. In this way, strategic decisions can be formed not only from the standpoint of avoiding undesirable influences, but also taking into account the potential for using new opportunities to strengthen competitive positions and increase organizational and legal stability. The classification of threats to organizational and legal security by mental map areas has been further developed, which is based on the

interaction of the enterprise with the main groups of stakeholders and taking into account their interests, needs and values. Such classification creates the opportunity to systematically identify sources of potential threats, determine their manageability and predict consequences for various areas of activity of the agrarian business entity. The functional content of the organizational and legal security system of the enterprise has been developed by clarifying the procedural support and combining it with the strategic management tools. The proposed approach involves the use of methods of economic diagnostics of activity effectiveness, quantitative and qualitative assessment of threats, determination of priorities of managerial response and constant adjustment of actions in accordance with changes in the internal and external environment. This ensures the integration of organizational and legal security functions into the overall process of strategic and operational management of the enterprise. The approach to assessing the effectiveness of the organizational and legal security management mechanism has been deepened. It is proposed to determine it not only on the basis of traditional indicators of the effectiveness of the enterprise, but also taking into account the characteristics of the life and reproductive cycles, the stability of the main processes, the level of legal support for strategic management, the state of legal security and the consistency of relevant decisions with the existing management hierarchy. This approach allows us to assess the effectiveness of the mechanism not as a set of local effects, but as the ability of the system to maintain the stability, manageability and legal protection of the enterprise in the long term. The idea of the strategic capabilities of agrarian business entities, which are determined through organizational and legal vectors of development, market positioning, strategic partnership and appropriate institutional support, has been expanded. The implementation of such capabilities can be carried out through mechanisms of integration, cooperation, clustering and other forms of interaction that allow combining the resource capabilities of different entities, reducing the level of individual risks and forming additional prerequisites for strengthening competitive positions. Further development has been made in the areas of formation of strategic management systems for organizational and legal security, the elemental composition of which is determined taking into account the specifics of the chosen model of enterprise functioning and the importance of individual components in ensuring its overall effectiveness. While maintaining the unity of the strategic goal and basic tasks, methods of prevention, localization and minimization of threats, as well as methods of maintaining stable market positions and an appropriate level of legal protection, remain variable. This approach ensures the adaptability of integrated management systems and the possibility of their adjustment in accordance with changes in the conditions of activity of agrarian business entities.

**Keywords:** management mechanisms, organizational and legal security, integrated systems, agrarian business, business entities, performance.

---

Підписано до друку 28 серпня 2026 р. Формат 60x84/16.
Папір 80 г/м$^2$. Гарнітура Times New Roman.
Друк офсетний. Обсяг: 2,0 ум.-друк. арк.; 2,0 обл.-вид.арк.
Наклад 100 прим. Замовлення № 233