

**Замлинський Віктор Анатолійович**,  
доктор економічних наук, професор кафедри  
економіки промисловості, Одеський  
національний технологічний університет

**Найда Андрій Васильович**,  
кандидат економічних наук, доцент кафедри  
обліку і оподаткування, Одеський державний  
аграрний університет

**Замлинська Ольга Володимирівна**,  
кандидат економічних наук, доцент кафедри  
економічної теорії і економіки підприємства,  
Одеський державний аграрний університет

**Zamlynskyi Viktor**,  
Doctor of Economics, Professor, Odesa  
National University of Technology,  
<https://orcid.org/0000-0001-7642-2443>

**Naida Andrii**,  
PhD in Economics, Associate Professor  
of the Department of Accounting and Taxation,  
Odessa State Agrarian University,  
<https://orcid.org/0000-0002-6371-1382>

**Zamlynska Ol'ga**,  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Department of Economic Theory and Business  
Economics, Odessa State Agrarian University,  
<https://orcid.org/0000-0001-6701-7198>

## СУЧАСНІ АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ВІДПОВІДАЛЬНОГО ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТІВ ЄС ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В АГРОПРОДОВОЛЬЧОМУ СЕКТОРІ

### MODERN ANALYTICAL TOOLS OF RESPONSIBLE BUSINESS CONDUCT AND IMPLEMENTATION OF EU STANDARDS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE AGRIFOOD SECTOR

Замлинський В. А., Найда А. В., Замлинська О. В.  
Сучасні аналітичні інструменти відповідального  
ведення бізнесу та впровадження стандартів ЄС  
для сталого розвитку в агропродовольчому  
секторі. *Український журнал прикладної економіки  
та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 160 – 168.

Zamlynskyi V., Naida A., Zamlynska O. Modern  
analytical tools of responsible business conduct and  
implementation of EU standards for sustainable  
development in the agrifood sector. *Ukrainian  
Journal of Applied Economics and Technology*.  
2024. Volume 9. № 3, pp. 160 – 168.

*Напрями забезпечення функціонування аграрного сектору в умовах повномасштабної війни потребують використання сучасних аналітичних інструментів та мають бути спрямовані на збереження ефективності ланцюга «виробництво – перероблення – зберігання – постачання населенню харчових продуктів». В умовах повоєнного відновлення відповідно до вимог ЄС потрібно забезпечити цифрову платформу бізнес-аналітики, а згодом – диверсифікацію розвитку аграрного виробництва на основі стійкого розвитку, екологічності і циркулярності, підвищення капіталізації та інвестиційної привабливості підприємств, формування конкурентних ринкових інститутів, що передбачатиме підвищення ефективності використовуваних у сільському господарстві ресурсів, зміцнення продовольчої безпеки держави, розвиток багатокладності, нарощування експорту товарів з більшою доданою вартістю, забезпечення комфортних умов проживання на селі. Обґрунтовано доцільність імплементації директиви ЄС про належну перевірку сталого розвитку аграрних та продовольчих підприємств з урахуванням екологічних і соціальних стандартів. Вивчено інструменти Due Diligence-перевірки економічної діяльності продовольчої компанії та етапи діагностики Due Diligence, заходи з оцінки ділової репутації продовольчої компанії. У роботі проведений ретельний аналіз та оцінка ризиків, що утворилися під час воєнного стану в Україні, наведено приклад кейсу Due Diligence B2B – злиття в аграрному секторі агропродовольчої компанії. Висвітлені складові технічної, комерційної, операційної та ESG-перевірки, складові управління ризиками, оцінка ділової репутації і прогностичне моделювання можливих сценаріїв майбутнього та фінансового забезпечення, їх відображення у щорічному звіті стійкого розвитку. Запровадження Директиви ЄС про належну перевірку сталого розвитку підприємств (Corporate Sustainability Due Diligence Directive) створює нові виклики і можливості для українських агропродовольчих компаній. Для збереження доступу до європейського ринку та зміцнення ділової репутації підприємства повинні впроваджувати стратегії сталого розвитку, які мають відповідати екологічним стандартам та дотримуватися прав людини. Це сприятиме зміцненню їхніх позицій на міжнародній арені та підвищенню конкурентоспроможності.*

**Ключові слова:** агропродовольчий сектор, звітність сталого розвитку, європейські стандарти, Due Diligence, повоєнне відновлення, екологічні стандарти, соціальні стандарти, інвестиційна привабливість, ризики, ділова репутація, бізнес-аналітика.

*Directions for ensuring the agricultural sector's functioning in full-scale war conditions require modern analytical tools. They should be aimed at preserving the chain's efficiency: "production - processing - storage - supply of food products to the population". In the conditions of post-war recovery, by EU requirements, it is necessary to provide a digital platform for business analytics and subsequently diversify the development of agricultural production based on sustainable development, environmental friendliness, and circularity, increase the capitalization and investment attractiveness of enterprises, the formation of competitive market institutions, which will involve increasing the efficiency of agricultural production management of resources, strengthening of food security of the state, development of multi-organization, increase of export of goods with higher added value, provision of comfortable living conditions in the countryside. The significance of implementing the EU directive on the proper verification of the sustainable development of agricultural and food enterprises, considering environmental and social standards, cannot be overstated. This directive provides a framework for due Diligence*

---

tools, which are crucial for checking the economic activity of a food company and stages of Due Diligence diagnostics, measures for assessing the business reputation of a food company. In the work, a thorough analysis and assessment of the risks that arose during the martial law in Ukraine was carried out, an example of a Due Diligence B2B case is given - the merger of agro-food companies in the agricultural sector. The components of technical, commercial, operational and ESG verification, risk management components, business reputation assessment and predictive modeling of possible future scenarios and financial support and their reflection in the annual sustainable development report are covered. The introduction of the EU Directive on due diligence of the sustainable development of enterprises (Corporate Sustainability Due Diligence Directive) creates new challenges and opportunities for Ukrainian agri-food companies. To maintain access to the European market and strengthen business reputation, enterprises must implement sustainable development strategies that must meet environmental standards and respect human rights. This will contribute to strengthening their positions in the international arena and increasing competitiveness.

**Keywords:** agro-food sector, sustainable development reporting, European standards, Due Diligence, post-war recovery, environmental standards, social standards, investment attractiveness, risks, business reputation, business analytics.

---

### Вступ

Сучасний агропродовольчий сектор України, здавна сильний своїми трудовими і земельними ресурсами та сільськогосподарським потенціалом, не зважаючи на те, що перебуває в стані війни за державну незалежність і територіальну цілісність, продемонстрував спроможність виробляти сільськогосподарську сировину та постачати харчові продукти на внутрішній та зовнішні ринки. Першочерговим завданням державної аграрної політики у 2024 році є відновлення аграрного виробництва на деокупованих територіях, що продиктовано потребою якнайшвидшого забезпечення продовольчих потреб населення і створення умов для повернення людей до громад, у яких відновлено базову безпеку. Заходи мають бути доповнені системними кроками щодо реабілітації таких земель від воєнного забруднення, зокрема етапність доцільних та припустимих змін їх цільового використання в агровиробництві, яка буде сприяти рівноправному розвитку всіх організаційно-правових форм господарювання. Державна політика щодо стимулювання інклюзивного та багатокладного розвитку в аграрному секторі України має ґрунтуватися насамперед на розв'язанні питання подальшого функціонування малих форм господарювання, здатних виробляти й експортувати сільськогосподарську продукцію, яку раніше Україна не експортувала, проте попит на яку є у світі (це стосується як нетрадиційних для України видів рослинницької продукції, так і готової до споживання «нішової» та органічної продукції). Варто забезпечити підтримку виходу малих та середніх виробників сільськогосподарської продукції на експортні ринки, залучення їх до участі в міжнародних проєктах, створенні спільних підприємств, що концентровані на збільшенні частки агропродукції, яку переробляють на території України та експортують як готові харчові продукти. Перспективне позиціонування України в глобальній продовольчій системі означає її перехід з позиції експортера сировинної продукції до постачальника високоякісної та безпечної продукції з більшим вмістом доданої вартості, що вимагає диверсифікації сфер та видів офіційної зайнятості населення, поширення несільськогосподарських видів діяльності на сільських територіях для зниження бідності та зростання доходів сільського населення.

Основними аспектами впливу CSDDD на відповідальне ведення бізнесу в агропродовольчому секторі України є підвищення стандартів відповідального бізнесу, а саме прозорість ланцюгів постачання, які мають забезпечити прозорість ланцюгів під час експорту своєї продукції до ЄС, включаючи відповідність стандартам екологічної та соціальної відповідальності. Це означає, що кожен етап виробництва, від вирощування сировини до кінцевої доставки продукції, має відповідати критеріям сталого розвитку. Також компанії повинні переконатися, що їхні постачальники та працівники, працюють у належних умовах, без порушення прав людини, таких як дитяча праця, дискримінація та експлуатація працівників.

Багато вчених, зокрема Lafarre, A [5], Вочозька М. (Vochozka, Marek) [6], Wilhelm, M.[7], Павлов О.І.[8], Novikov O.[9], Кармазіна Н. [10] Крюкова І., Власенко Т. [11;12], Шабатура Т. [13] та інші, досліджували питання пошуку шляхів відновлення та повоєнної реконструкції економіки, посилення стійкості і прозорості продовольчої безпеки та стійкої звітності, яка стикається з багатьма багатогранними проблемами, наслідки яких виходять далеко за межі агропромислового комплексу, зокрема щодо процесу належної фінансової перевірки; стійкого розвитку і циркулярності [16] – Білоусько, Т., С. Степаненко [1], Горбаль Н.І., Ломага Ю.Р.[2] та багато інших. Зазначене вище дослідження додають важливі деталі до існуючих наукових праць в аспектах визначення концепції належної перевірки та аудиту стійкого розвитку, аналізу потенційних цілей інвестування.

### Формулювання цілей статті

Мета статті полягає в поглибленні існуючих підходів до формування та розвитку аналітичних інструментів відповідального ведення бізнесу та впровадження стандартів ЄС для сталого розвитку в агропродовольчому секторі.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Виробництво та перероблення агропродукції повинні розвиватися за принципом циркулярної економіки. Циркулярна економіка як концепція спрямована на мінімізацію відходів та максимальне використання ресурсів, є критично важливим елементом у досягненні цілей сталого розвитку [1].

---

Агропідприємства та фермерські господарства мають усі можливості стати підприємствами повного циклу з безвідходним та відновним виробництвом, що передбачає повне перероблення залишків продукції, використання екологічно чистих інноваційних технологій, ефективне використання ґрунтів залежно від їхніх якісних характеристик та за призначенням з провадженням технологій точного землеробства. Важливим є застосування сучасних аналітичних інструментів, відповідне інформування потенційних інвесторів про інвестиційні можливості й привабливість цих галузей, а також моніторинг, визначення потреб агропідприємств, у тому числі в товарах та послугах суміжних галузей, що і визначило мету нашого наукового дослідження. Оптимізації міжсекторної взаємодії також слугуватимуть формування агропродовольчих кластерів, залучення інвестицій в горизонтальну диверсифікацію агробізнесу, створення умов для локалізації суміжних виробництв на території України.

АПК України має високі показники інвестиційної привабливості, оцінюється як перспективний сектор і навіть під час війни викликає зацікавленість у іноземних та українських інвесторів.

Застосування інноваційних технологій у сільському господарстві може стати рушійною силою для розвитку аграрного сектору та забезпечення продовольчої безпеки країни в умовах війни. Бізнес-аналітика компаній зараз проходить стадію реінжинірингу за рахунок тестування різних програм, розуміння та аналізу бази даних, покращення комунікаційної взаємодії на всіх рівнях бізнес-процесів та прийняття рішень в умовах інтерактивності та прозорості [2].

Не зважаючи на ризики, кожне підприємство шукає шляхи відновлення та реконструкції економіки для забезпечення свого майбутнього та посилює глобальні амбіції бути ключовим гравцем у глобальній аграрній галузі. На початку 2024 року агропромисловий сектор країни переживає різноманітні трансформації та виклики, однак здатний формувати активну позицію країни на міжнародних ринках з низки ключових агропродовольчих товарів. Завдяки традиційно потужному продовольчому експорту Україна є одним із гарантів продовольчої безпеки у світі попри дефіцит фінансових і трудових ресурсів.

Підприємства та інвестори сумісними зусиллями намагаються разом з економічним досягнути екологічного та соціального прогресу. Важливою складовою економічного зростання є уникнення негативного впливу на людей і навколишнє середовище. Прискорений розвиток людства досягається формуванням індивідуалізації підприємства і людини, розкриттям їх зростаючого потенціалу, репутаційної неповторності в процесі самоствердження [3].

Стійкі принципи відповідальної ділової поведінки закликають компанії проводити належну перевірку ризиків. Цей процес належної перевірки допомагає компаніям оцінювати та усунути реальні та потенційні негативні впливи на їх діяльність, ланцюги поставок і ділові відносини. Існує стійка звітність, інвестиційні обмеження, інструкції та інструменти, які зосереджують дії і очікування щодо належної обачності та підтримують компанії в їх реалізації стійкої стратегії у своїй діяльності.

Директива ЄС про належну перевірку сталого розвитку підприємств (Corporate Sustainability Due Diligence Directive – CSDDD) [4] має значний вплив на агропродовольчий сектор України, особливо в контексті відповідального ведення бізнесу. 25 липня 2024 року набула чинності Директива щодо належної перевірки корпоративної стійкості (Директива 2024/1760). Метою цієї Директиви є сприяння стійкій та відповідальній корпоративній поведінці в діяльності компаній і в їх глобальному ланцюжку створення вартості. Нові правила гарантуватимуть, що відповідні компанії виявлятимуть і розглядатимуть негативний вплив своїх дій на права людини та навколишнє середовище в Європі та за її межами. Ця директива впроваджує обов'язок для певних компаній проводити належну перевірку щодо впливу на права людини та навколишнє середовище. Актуальність цього заходу пов'язана з тісними економічними та торговельними зв'язками між Україною та ЄС, де українські експортери повинні відповідати новим стандартам для продовження та розширення співпраці.

Агропродовольчі компанії будуть змушені переглянути свої виробничі процеси для мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище. Це стосується зменшення викидів парникових газів, більш раціонального використання водних ресурсів, зменшення хімічних забруднювачів та оптимізації використання земельних ресурсів. Підприємства, які вже впроваджують екологічно безпечні практики (наприклад, органічне сільське господарство, відновлювані джерела енергії), матимуть конкурентні переваги на ринку ЄС. Вони зможуть користуватися перевагами директиви, як-от доступ до фінансування та податкові пільги. Якщо українські агропродовольчі підприємства не будуть відповідати новим стандартам, вони можуть втратити доступ до європейського ринку, що є ключовим для багатьох експортерів сільськогосподарської продукції, а компанії, які не забезпечать належне дотримання директиви, можуть бути піддані штрафам, юридичним позовам або іншим санкціям. Європейські покупці та інвестори також можуть відмовитися від співпраці з компаніями, які не відповідають екологічним і соціальним стандартам.

Ці події свідчать про необхідність змін до стратегічного планування та інтегрування принципів сталого розвитку у свої стратегії. Це стосується не лише виробничих процесів, а й корпоративної культури, управління трудовими ресурсами, постачання та переробки продукції. Репутаційні вигоди від дотримання стандартів директиви підвищать репутацію українських компаній на міжнародному ринку як відповідальних та екологічно свідомих гравців. Це може сприяти залученню нових клієнтів і партнерів.

Українським підприємствам, особливо малим і середнім, буде важко адаптуватися до нових екологічних і соціальних вимог, оскільки це вимагатиме значних інвестицій у модернізацію виробництва та навчання персоналу.

Багато екологічних і соціальних проблем, пов'язаних з економічною діяльністю, виникають у ланцюжку поставок або вартості компанії, а не в її власних бізнес-процесах, що ставить принципово нові завдання для апарату управління. Іноземні дослідження свідчать про постійний моніторинг потенційних і дійсних партнерів щодо прозорості ведення бізнесу і повноти сплати податків підприємствами (особливо у країнах не членах ЄС та соціально й економічно слабкорозвинених бідних країнах, які наприклад, застосовують дитячу працю і відправляють отриману продукцію на експорт (наприклад, через видобуток сировини чи сільське господарство). Проведення належної перевірки може допомогти компаніям виявити та вирішити найважливіші проблеми в їх діяльності, ланцюгах постачання та ділових відносинах, пов'язаних із трудовими правами, правами людини, навколишнім середовищем, хабарництвом або інтересами споживачів.

Операційний контекст компанії, а також тип репутаційного впливу, з яким вона може бути пов'язана, і місце їх виникнення в ланцюжку постачання визначатимуть, як вона може їх ідентифікувати та реагувати на них. Цифрові аналітичні інструменти забезпечують ресурсами для підтримки бізнесу у реагуванні на ключові або нові проблеми, такі як вирубка лісів, вплив на клімат, примусова чи дитяча праця та штучний інтелект. Контекст діяльності компанії, а також тип впливу, з яким вона може бути пов'язана, які ризики відбуваються в ланцюзі постачання, визначатиме, як ідентифікувати та правильно реагувати на них.

Due Diligence (належна обачність) – це комплексний аналіз фінансової, юридичної, операційної та інших аспектів діяльності компанії (потенційного об'єкта інвестування, партнера або конкурента), який проводиться перед прийняттям важливих рішень, наприклад, злиття та поглинання, інвестиції або стратегічне партнерство, і охоплює фінансові, юридичні, операційні та репутаційні аспекти.

У сучасних умовах українського бізнес-простору ця процедура набуває особливого значення через нестабільність економічного і політичного середовища, складність та непрозорість корпоративних структур, зміни у нормативно-правовому регулюванні, економічної діяльності, високі корупційні ризики та зацікавленість іноземних партнерів у інвестуванні у несприятливих, але перспективних умовах.

Due diligence як інструмент дослідження дозволяє отримати реальну оцінку бізнесу, визначити фінансовий стан і тенденції розвитку підприємства і в результаті отримати інформацію, яка матиме якісний вплив на прийняття ефективних управлінських рішень [9].

Інструменти Due Diligence перевірки економічної діяльності продовольчої компанії.

Фінансовий аудит та аналіз звітності:

- перевірка фінансових звітів (балансу, звіту про прибутки та збитки, звіту про рух грошових коштів) на точність та відповідність стандартам бухгалтерського обліку;
- аналіз ключових фінансових показників (ліквідність, рентабельність, оборотність активів, фінансова стійкість);
- оцінка якості активів та зобов'язань, виявлення потенційно знецінених активів чи прихованих зобов'язань.

Операційний аудит:

- оцінка ефективності операційної діяльності, включаючи виробничі процеси, логістику, управління запасами та закупівлями;
- аналіз систем контролю якості та дотримання санітарних та гігієнічних норм;
- оцінка продуктивності праці, управлінських практик та ефективності витрат.

Репутаційний аналіз:

- дослідження історії компанії та її ключових осіб, включаючи перевірку на зв'язки з політично значущими особами або PER (від англ. Politically Exposed Person) – фізичні особи, які є національними, іноземними публічними діячами та діячами, які виконують публічні функції в міжнародних організаціях;
- ступінь довіри та взаємодія з державними структурами, персоналом та експортерами.

Аналіз ринкових позицій та конкурентоспроможності:

- оцінка ринкової частки компанії, її позицій відносно конкурентів;
- аналіз конкурентної позиції компанії та в контексті експортно-імпорتنих перспектив розвитку в галузі;
- дослідження споживчих переваг, асортиментної політики та рівня задоволеності клієнтів;
- аналіз конкурентних переваг та ризиків втрати частки ринку.

Юридичний аудит:

- перевірка правомірності договорів, контрактів, ліцензій, земельних прав та інших юридичних документів;
- аналіз судових справ, юридичних суперечок або регуляторних санкцій;
- оцінка відповідності діяльності компанії чинному законодавству та нормативним вимогам.

Податковий аудит:

- оцінка податкових ризиків, перевірка податкової звітності та розрахунків;
- виявлення можливих податкових зобов'язань чи штрафів;
- перевірка правильності застосування податкових пільг та податкового планування.

Аналіз ризиків ESG (екологічних, соціальних та управлінських аспектів):

- оцінка екологічної відповідальності компанії, включаючи дотримання природоохоронних норм і стандартів;

- 
- аналіз корпоративної соціальної відповідальності (умови праці, трудові відносини, взаємодія з місцевими громадами);
  - оцінка рівня управлінської прозорості та корпоративного управління.
- Технологічний аудит:
- аналіз технологічної інфраструктури, зокрема обладнання, ІТ-систем та інноваційного потенціалу;
  - оцінка впровадження нових технологій для покращення якості продукції, зниження витрат або підвищення ефективності.

На етапі ухвалення рішення щодо купівлі потенційний інвестор буде міркувати над поліпшенням показників бізнесу. У зв'язку з цим аудиторам, які проводять ДД, можуть додатково доручити ідентифікувати та оцінити незвичайні та неочікувані взаємозв'язки, а також провести аналітичні процедури щодо: а) структури доходів і витрат; б) перспектив бізнесу, конкуренції, потреб у фінансуванні; в) організаційно правової форми компанії; г) ефективності організаційної структури та рівня корпоративного управління; д) менеджменту та персоналу компанії [10].

Етапи діагностики Due Diligence продовольчої компанії:

1. Підготовчий етап:
  - визначення мети Due Diligence та сфери його застосування (фінансова, юридична, операційна, податкова тощо);
  - залучення експертів та консультантів (аудиторів, юристів, податкових консультантів, технологічних експертів);
  - розробка плану перевірки, погодження з усіма зацікавленими сторонами.
2. Збір та аналіз інформації:
  - збір необхідної документації, фінансових звітів, договорів, даних про ринок та конкурентів;
  - проведення інтерв'ю з керівництвом, працівниками, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами;
  - аналіз зібраної інформації на предмет виявлення ризиків та можливостей.
3. Проведення експертної оцінки:
  - виконання фінансового, юридичного, податкового, операційного та інших видів аудиту відповідно до плану;
  - виявлення сильних і слабких сторін компанії, оцінка ризиків та можливостей;
  - проведення SWOT-аналізу для визначення стратегічної позиції компанії.
4. Підготовка звіту про результати Due Diligence:
  - складання детального звіту з висновками та рекомендаціями щодо фінансових, юридичних, операційних та інших аспектів діяльності;
  - включення оцінки ризиків та можливих заходів щодо їх мінімізації або усунення;
  - презентація результатів зацікавленим сторонам для прийняття рішень.
5. Розробка плану дій та рекомендацій:
  - на основі висновків Due Diligence розробка рекомендацій щодо покращення діяльності компанії;
  - впровадження запропонованих заходів з метою мінімізації ризиків та підвищення ефективності діяльності;
  - моніторинг реалізації рекомендацій та оцінка їх впливу на діяльність компанії.
6. Пост-аудит та моніторинг:
  - періодичний перегляд та оцінка реалізації рекомендацій;
  - оцінка ефективності впроваджених змін та їх впливу на діяльність компанії;
  - проведення повторних перевірок у разі необхідності для забезпечення відповідності змінам у зовнішньому середовищі.

Ці етапи та інструменти Due Diligence дозволяють агропродовольчим компаніям в Україні ефективно оцінювати свою діяльність, виявляти ризики та можливості для зростання і розвитку в умовах нестабільного ринку. Due diligence має вирішальне значення для інформування, забезпечення успішних та відповідальних інвестиційних рішень і йому слід приділяти значну увагу протягом усього інвестиційного процесу. Due diligence має бути цілісним та комплексним за своєю природою. Це включає комплексний аналіз усіх технічних, операційних, комерційних та ESG-факторів, а не лише фінансових показників минулих років чи юридичних аспектів бізнес-процесів. Під час воєнного стану в Україні агропродовольчі компанії зіткнулися з новими викликами, які потребують ретельного аналізу та оцінки ризиків. Процедура Due Diligence стала важливим інструментом для виявлення ризиків та можливостей у таких умовах. Наведемо кілька конкретних прикладів застосування Due Diligence в агропродовольчих компаніях України під час воєнного стану:

1. Оцінка ризиків логістики та ланцюгів постачання, яка містить оцінку надійності постачальників і партнерів, перевірку дотримання стандартів якості сировини, аналіз прозорості ланцюгів постачання, зокрема щодо відповідності нормам екологічної та соціальної відповідальності. Через пошкодження інфраструктури (доріг, залізниць, портів) під час бойових дій агрокомпанії проводять Due Diligence для оцінки альтернативних шляхів постачання продукції, ризиків блокування або захоплення вантажів, а також вартості перевезень. Наприклад, компанія «НІБУЛОН», один із провідних експортерів зерна в Україні, під час воєнного стану провела Due Diligence для оцінки безпеки транспортування зерна з

використанням річкових перевезень через Дніпро та подальшого експорту через порти в інших країнах (наприклад, в Румунії).

2. Аналіз фінансової стійкості та кредитоспроможності. Під час воєнного стану багато агрокомпаній стикаються з фінансовими труднощами через втрату активів, неплатоспроможність контрагентів або зниження рентабельності. Для оцінки цих ризиків проводиться фінансовий Due Diligence. Наприклад, компанія «Миронівський хлібопродукт» (МХП), найбільший виробник курятини в Україні, здійснила фінансовий Due Diligence для аналізу ліквідності та фінансових ризиків своїх контрагентів та партнерів на ринку, щоб уникнути укладення угод з ненадійними постачальниками чи клієнтами.

3. Оцінка земельних активів та нерухомості. Воєнний стан в Україні суттєво вплинув на ринок землі та нерухомості. Агропродовольчі компанії використовують Due Diligence для перевірки прав власності, наявності юридичних обтяжень, ризиків мінного забруднення полів, а також можливих втрат через бойові дії. Наприклад, компанія «Астарта-Київ» проводила Due Diligence для аналізу стану земельних активів у регіонах, де були активні бойові дії, та оцінки перспектив подальшого використання або продажу цих активів.

4. Аналіз контрагентів та партнерів. У зв'язку з нестабільною ситуацією та ризиками шахрайства агрокомпанії проводять Due Diligence щодо контрагентів і партнерів, щоб виявити можливі фінансові проблеми, зв'язки з підсанкційними особами або ризики неплатоспроможності. Наприклад, агрокомпанії, що працюють з великими трейдерами зерна, такими як "ADM" чи "Bunge", можуть проводити ретельний аналіз фінансової стабільності та репутації своїх партнерів, щоб уникнути потенційних фінансових втрат.

5. Оцінка ризиків на рівні персоналу та операційної діяльності. Через воєнний стан виникають нові ризики для безпеки працівників та операційної діяльності компаній. Due Diligence може включати перевірку системи управління ризиками безпеки, страхівки персоналу, а також оцінку стійкості виробничих потужностей у випадку військових загроз. Агрокомпанія "Kernel", один з найбільших виробників і експортерів соняшникової олії, проводила Due Diligence для оцінки безпеки працівників у зоні ризику та планування евакуації або ротації працівників на безпечніші об'єкти.

6. Планування та оцінка стратегії диверсифікації. Воєнний стан змусив багато агрокомпаній переглянути свої бізнес-моделі та стратегії диверсифікації для зменшення залежності від ризикових активів або регіонів. Due Diligence допомагає оцінити економічну доцільність нових бізнес-напрямів, таких як переробка продукції, виробництво органічних добрив або перехід на інші культури. Компанія «Агроліга» провела Due Diligence для аналізу можливостей розвитку нових напрямів бізнесу у менш ризикових регіонах України, що дало змогу мінімізувати потенційні втрати від бойових дій.

Due Diligence у агропродовольчих компаніях України під час воєнного стану має критичне значення для забезпечення стабільності, зменшення ризиків та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. В умовах невизначеності та підвищених ризиків цей інструмент дозволяє компаніям швидко адаптуватися до нових реалій, зберігаючи стійкість і конкурентоспроможність.

Успішним кейсом можна вважати приклад B2B – злиття в аграрному секторі від «Приходько та Партнери» [15]: У сучасному українському бізнес-середовищі, де ризики часто приховані за привабливими можливостями, Due Diligence стає не просто корисним інструментом, а потребою, що дозволяє нашим клієнтам приймати виважені рішення та мінімізувати потенційні загрози.

**Таблиця 1. Кейс Due Diligence B2B – злиття в аграрному секторі**

Ситуація	Міжнародний агрохолдинг планував придбання українського виробника органічної продукції за \$80 млн.
Виклик	Необхідність оцінки не лише фінансових показників, але й відповідності виробництва міжнародним стандартам органічного землеробства та потенційних екологічних ризиків.
Дії	Проведено комплексний аудит земельного банку та прав на землекористування. Здійснено перевірку всіх сертифікатів органічного виробництва. Проаналізовано екологічні ризики та історію землекористування. Оцінено потенціал виходу на міжнародні ринки органічної продукції.
Результат	Виявлено, що 20% земель не відповідають вимогам органічного виробництва. Ідентифіковано потенційні ризики, пов'язані зі зміною законодавства щодо ринку землі. Клієнт переглянув структуру угоди, виключивши проблемні ділянки та розробивши план конверсії земель.

Due Diligence охоплює аналіз фінансового стану, операційної діяльності, юридичних аспектів, оцінку ринкових позицій та потенційних ризиків, обмеження на рівні екосистеми бізнес-середовища, що впливають на транзакційні витрати та «інклюзивний розвиток агрохолдингів в системі продовольчої безпеки України» [8]. Вони стосуються регуляторного середовища, адміністративних процедур та документації, інфраструктурних проблем, витрат на сертифікацію продукції, доступу до мережі «Інтернет» та вартості допоміжних послуг. Метою є отримання всебічної оцінки компанії перед прийняттям важливих рішень, таких як інвестиції, злиття та поглинання, санація, кредитування, стратегічне партнерство, оптимізація на час воєнного стану, релокація, або реорганізація.

Технічна перевірка включає поглиблену оцінку інфраструктури, обладнання та технологій, що використовуються у роботі підприємства. Оцінюючи ефективність і рівень старіння цих активів, підприємства можуть виявляти потенційні технічні ризики, такі як застаріле обладнання та неефективні методи виробництва, а також оцінювати термін служби, що залишився, і запас міцності. За допомогою технічної перевірки інвестори гарантують, що об'єкти придбання оснащені сучасними та надійними інструментами, захищаючи їх від майбутніх збоїв у роботі.



---

Операційна перевірка ретельно вивчає ключові процеси, такі як управління ланцюжком поставок, контроль якості, потік процесів та засоби контролю, використання потужностей та відповідність нормативним вимогам. Вона також забезпечує ретельну оцінку робочої сили для визначення навичок, продуктивності та досвіду.

Цей процес охоплює будь-які потенційні юридичні, операційні чи репутаційні ризики, пов'язані з поганою практикою на робочому місці. Завдяки операційному комплексному аналізу продавці та покупці можуть оцінити критичні елементи бізнесу, такі як стійкість, ефективність та масштабованість, та відповідним чином оптимізувати свої процеси.

ESG-перевірка. Цей процес оцінює вплив на довкілля та ресурси, соціальну відповідальність та методи управління цільового об'єкта. Він вивчає такі чинники: споживання ресурсів, управління відходами, умови праці та взаємодія із заінтересованими сторонами. Зі зростанням поінформованості про стійкість та етичні практики комплексна перевірка ESG набула популярності в угодах з продуктами харчування та агробізнесом. При правильному застосуванні незалежна комплексна перевірка ESG або аудит могли б виявити та вирішити кілька неприємних випадків, згаданих раніше, та запобігти подальшим репутаційним кризам.

Комерційна перевірка благонадійності оцінює комерційні аспекти бізнесу чи інвестиційної спроможності. Цей процес виявляє ринкові тенденції, визначає потенційні шляхи зростання та оцінює життєздатність транзакції. Проводячи огляди продуктів, клієнтів, фінансів та відповідності законодавству, комерційна перевірка виявляє ризики, які можуть вплинути на операції та майбутню прибутковість, забезпечуючи при цьому справедливу оцінку.

Потрібно знижувати ризики за допомогою комплексної перевірки підприємств харчової та агропромислової промисловості. Ми вважаємо, що необхідно проводити комплексну перевірку продуктів харчування та агробізнесу для ухвалення обґрунтованих рішень. Нездатність визначити ризики, оцінити процеси або покращити стійкість може спровокувати незадовільний фінансовий результат. Без оцінки всіх аспектів інвестицій агробізнес значно обмежує свої шанси на успіх. Компанії, які вже сьогодні створюють інноваційне середовище, кардинально змінюють вектор стратегічного розвитку, припиняють концентруватися лише на послугі чи продукті, а зосереджуються на вибудовуванні ланцюга стійких бізнес-процесів, єдиного логістичного маршруту [5].

Технічна, комерційна, операційна та ESG-перевірка, а також аналіз та управління ризиками, прогнозне моделювання можливих сценаріїв майбутнього та фінансового забезпечення повинні відображатися у щорічному незалежному, неупередженому звіті з чіткими рекомендаціями «придатний/не придатний» для інвесторів, партнерів, покупців, які мають на меті вирішувати екологічні проблеми та впроваджувати стійкі практики.

Інструменти Due Diligence-перевірки економічної діяльності продовольчої компанії та оцінки її ділової репутації в агропродовольчому секторі є важливими для забезпечення прозорості, зниження ризиків та ефективного управління компанією. У сфері агропродовольства, де важливими факторами є контроль якості, екологічна відповідальність і стійкість, правильно організована Due Diligence-перевірка допомагає інвесторам, партнерам і регуляторам приймати обґрунтовані рішення щодо співпраці або інвестування.

Екологічний та соціальний Due Diligence (ESG-фактори) складається з:

- відповідності екологічним стандартам та екологічного впливу компанії;
- оцінки корпоративної соціальної відповідальності, програм підтримки місцевих громад, умов праці;

- аналізу політики сталого розвитку, циркулярності у виробництві, використання енергозберігаючих технологій.

Важливою і актуальною є оцінка екологічних ризиків компанії, що займається вирощуванням і переробкою продукції рослинництва і тваринництва з урахуванням дотримання принципів сталого сільського господарства.

Оцінка ділової репутації продовольчої компанії.

1. Імідж на ринку:

- аналіз публікацій у ЗМІ, відгуків клієнтів, репутації серед партнерів;
- оцінка рівня задоволеності продукцією серед покупців та постачальників.

2. Оцінка ефективності управління:

- дослідження управлінських процесів, прозорості діяльності керівництва;
- оцінка корпоративного управління, наявність кодексу етики та практик сталого управління.

3. Репутація серед інвесторів:

- оцінка взаємодії з інвесторами, прозорості фінансової звітності, відповідність міжнародним стандартам.

4. Соціальна відповідальність:

- оцінка внеску компанії у розвиток місцевих громад, соціальні проекти, екологічні ініціативи.

5. Культура відповідальності:

- дотримання норм трудового законодавства, безпеки праці та соціальних стандартів для працівників.

Приклад оцінки ділової репутації: компанія, що займається виробництвом та переробкою м'ясної продукції, інвестує у модернізацію виробничих потужностей для зменшення викидів парникових газів, що підвищує її репутацію як екологічно відповідального виробника.

Нездатність визначити ризики, оцінити процеси або покращити стійкість може спровокувати незадовільний фінансовий результат. Без оцінки всіх аспектів інвестицій агробізнес значно обмежує свої шанси на успіх. Компанії, які вже сьогодні створюють інноваційне середовище, кардинально змінюють вектор стратегічного розвитку, припиняють концентруватися лише на послугі чи продукті, а зосереджуються на вибудовуванні ланцюга стійких бізнес-процесів, єдиного логістичного маршруту [16].

Інструменти Due Diligence та оцінка ділової репутації агропродовольчих компаній в Україні дозволяють знизити ризики, пов'язані з інвестиціями та співпрацею, підвищити рівень довіри до компанії та її продукції, а також забезпечити її стабільний розвиток в умовах ринку, що швидко змінюється. Застосування спеціалізованого програмного забезпечення для обробки великих обсягів даних та залучення фахівців з різних галузей права, фінансів та бізнес-консалтингу вирішить проблему інтелектуального аналізу даних для формування нової повоєнної моделі розвитку аграрного сектору зі збалансуванням його економічних та екологічних компонентів, що відповідатиме цілям сталого розвитку та специфічних потреб замовника цих послуг з гарантією повної конфіденційності всієї отриманої інформації та результатів її аналізу.

### Висновки та перспективи подальших розвідок

Важливо також сприяти якісним дослідженням динаміки циклічної біоекономіки та зв'язків між виробництвом харчових продуктів, імпортом-експортом і доступом до всього світу, враховувати складні біоекологічні, функціональні, соціальні та економічні відносини, мобілізувати трудові ресурси та громадянське суспільство для покращення ефективного використання стійких інновацій, зростання відповідальності та соціального визнання підприємств, що культивують нові стійкі і репутаційні підходи економічної діяльності.

### Література

1. Білоусько Т. Циркулярна економіка в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-52>.
2. Горбаль Н.І., Ломага Ю.Р. Циркулярна економіка-основа сталого розвитку підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління"*. 2022. №1 (9).
3. Замлинський В. А., Герецький Р. В., Фірса Д. Р., Степаненко С. В. Посилення економічної безпеки через концепцію zero waste у сталому бізнесі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 139-149. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-22>.
4. Directive (EU) 2024/1760 on Corporate Sustainability Due Diligence. 2024. URL: [https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence\\_en](https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence_en).
5. Lafarre A. Mandatory corporate sustainability due diligence in global value chains: The long-awaited European solution compared to existing international standards. *Ondernemingsrecht*. 2023. №5. P. 229-237.
6. Vochozka M.M., Jiří K.V. Role of due diligence in business takeover. *Ekonomia i Prawo*. 2023. № 22. P. 635-654. DOI: <https://doi.org/10.12775/EiP.2023.034>.
7. Wilhelm M. Mandatory due diligence legislation: a paradigm shift for the governance of sustainability in global value chains? *J Int Bus Policy*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1057/s42214-024-00193-4>.
8. Павлов О.І., Дідух С.М., Барвіненко В.Д. Інклюзивний розвиток агрохолдингів в системі продовольчої безпеки України. *Економіка та управління АПК*. 2020. № 2. С. 64-72.
9. Novikov O., Dubinina M., Kuzoma V. Due diligence: essence and possible prospects of development. *Itic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4. No. 2. P. 141-146.
10. Кармазіна Н.В. Адаптивний механізм процедури дью ділідженс для виявлення ризиків під час придбання бізнесу у регіонах України. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 37-41. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.37>.
11. Kryukova I. Corporate Architecture of Sustainable Development Reporting as a Tool Market Capitalization of Agrarian Business of Ukrainian Companies. *Review of Economics and Finance*. 2023. Vol. 21. № 1. P. 393-404. URL: <https://refpress.org/ref-vol21-a40/>.
12. Kryukova I., Zamlynskyi V., Vlasenko T. Architecture of corporate reporting on the sustainable development of business entities in the agrarian sector as a tool of sustainable agri-management. *Ekonomika APK*. 2023. № 30(2). P. 38-48. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202302038>
13. Zamlynskyi V, Shabatura T, Zamlynska O. Perspective Chapter: Exploring the Possibilities and Technologies of the Digital Agricultural Platform. 2023.
14. Sustainable Development. *IntechOpen*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.5772/intechopen.112358>. URL: <https://www.intechopen.com/online-first/87828>.
15. Замлинський В.А., Щуровська А.Ю., Замлинська О.В. Особливості та характеристики business intelligence (BI)-систем як інструменту підвищення ефективності діяльності компанії. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 53-61. URL: [http://ujae.org.ua/wpcontent/uploads/2023/04/ujae\\_2023\\_r01\\_a08.pdf](http://ujae.org.ua/wpcontent/uploads/2023/04/ujae_2023_r01_a08.pdf).
16. Prikhodko&Partners. URL: <https://prikhodko.com.ua/en/services/corporate-law-fintech/due-diligence-in-ukraine/>
17. Замлинський В.А., Жук Н.Л., Осик С.В., Мартіянова М.П. Сучасна бізнес-діагностика: цифрова зрілість та відновлення екосистем. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 3. С. 18-25.



---

## References

1. Bilous'ko, T. (2024). «Circular economy in the context of achieving the goals of sustainable development». *Ekonomika ta suspil'stvo*. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-52>.
2. Horbal', N.I., Lomaha, Yu.R. (2022). «Circular economy is the basis of sustainable development of enterprises». *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika". Seriia "Problemy ekonomiky ta upravlinnia"*. 2022. №1 (9).
3. Zamlyns'kyj, V.A., Herets'kyj, R.V., Firsya, D.R., Stepanenko S. V. (2023). «Strengthening economic security through the concept of zero waste in sustainable business». *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. Vol. 8. № 4. pp. 139-149. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-22>.
4. Directive (EU) 2024/1760 on Corporate Sustainability Due Diligence. (2024). Available at: [https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence\\_en](https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence_en).
5. Lafarre, A. (2023). «Mandatory corporate sustainability due diligence in global value chains: The long-awaited European solution compared to existing international standards». *Ondernemingsrecht*. №5. pp. 229-237.
6. Vochozka, M.M., Jiří, K.V. (2023). «Role of due diligence in business takeover». *Ekonomia i Prawo*. № 22. pp. 635-654. DOI: <https://doi.org/10.12775/EiP.2023.034>.
7. Wilhelm, M. (2024). «Mandatory due diligence legislation: a paradigm shift for the governance of sustainability in global value chains?». *J Int Bus Policy*. DOI: <https://doi.org/10.1057/s42214-024-00193-4>.
8. Pavlov, O.I., Didukh, S.M., Barvinenko, V.D. (2020). «Inclusive development of agricultural holdings in the food security system of Ukraine». *Ekonomika ta upravlinnia APK*. № 2. pp. 64-72.
9. Novikov, O., Dubinina, M., Kuzoma, V. (2018). «Due diligence: essence and possible prospects of development». *Itic Journal of Economic Studies*. Vol. 4. No. 2. pp. 141-146.
10. Karmazina, N.V. (2020). «An adaptive mechanism of the due diligence procedure for identifying risks during the acquisition of business in the regions of Ukraine». *Ekonomika ta derzhava*. № 5. pp. 37-41. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.37>.
11. Kryukova, I. (2023). «Corporate Architecture of Sustainable Development Reporting as a Tool Market Capitalization of Agrarian Business of Ukrainian Companies». *Review of Economics and Finance*. Vol. 21. № 1. pp. 393-404. Available at: <https://refpress.org/ref-vol21-a40/>.
12. Kryukova, I., Zamlynskyi, V., Vlasenko, T. (2023). «Architecture of corporate reporting on the sustainable development of business entities in the agrarian sector as a tool of sustainable agri-management». *Ekonomika APK*. № 30(2). pp. 38-48. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202302038>
13. Zamlynskyi, V., Shabatura, T., Zamlynska, O. (2023). Perspective Chapter: Exploring the Possibilities and Technologies of the Digital Agricultural Platform.
14. Sustainable Development. IntechOpen. (2023). DOI: <https://doi.org/10.5772/intechopen.112358>. Available at: <https://www.intechopen.com/online-first/87828>.
15. Zamlyns'kyj, V.A., Schurovs'ka, A.Yu., Zamlyns'ka, O.V. (2023). «Features and characteristics of business intelligence (BI) systems as a tool for increasing the efficiency of the company's activities». *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. Vol. 8. № 1. pp. 53-61. Available at: [http://ujae.org.ua/wpcontent/uploads/2023/04/ujae\\_2023\\_r01\\_a08.pdf](http://ujae.org.ua/wpcontent/uploads/2023/04/ujae_2023_r01_a08.pdf).
16. Prikhodko&Partners. Available at: <https://prikhodko.com.ua/en/services/corporate-law-fintech/due-diligence-in-ukraine/>
17. Zamlyns'kyj, V.A., Zhuk, N.L., Osyk, S.V., Martiianova, M.P. (2023). «Modern Business Diagnostics: Digital Maturity and Ecosystem Recovery». *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. Vol. 8. № 3. pp. 18-25.

**Стаття надійшла до редакції 20.08.2024 р.**