

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 338.5:338.2

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.70-7>

Вакуленко В.Л.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту імені професора Й.С. Завадського
Національний університет біоресурсів і природокористування України

Мялковський В.А.

аспірант ОНП «Менеджмент»
Національний університет біоресурсів і природокористування України

Vakulenko Vitalii

PhD, Associate Professor of Department of Management named after
Professor of Josyp S. Zavadskiy
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

Myalkovskii Volodimir

PhD student
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

Вакуленко В.Л., Мялковський В.А. Зарубіжний досвід управління витратами сільськогосподарських підприємств в умовах російсько-української війни. У статті досліджується зарубіжний досвід управління витратами сільськогосподарських підприємств в умовах російсько-української війни для забезпечення функціонування агропромислового комплексу України. Встановлено, що сільське господарство визначається пріоритетним сектором української економіки в товарній структурі експорту. Визначено, що у 2010 р. у структурі валової продукції сільського господарства частка галузі рослинництва становила 69,9 %, а тваринництва – 29,4 %, то у 2019 р. дана тенденція була наступною – 79,1 та 20,8 % відповідно. Встановлено, що українські сільськогосподарські підприємства вирощують високодохідні сільськогосподарські культури, такі як зернові, ріпак та соняшник, які користуються високим попитом на міжнародному ринку. Встановлено, що управління витратами сільськогосподарських підприємств можна визначити як взаємопов'язаний комплекс робіт, що формують коригуючі впливи на процес здійснення витрат під час сільськогосподарської діяльності логістичного утворення, скеровані на здобуття оптимального рівня витрат в усіх підсистемах логістичного утворення. Проаналізована система та функції управління витратами сільськогосподарських підприємств. Запропонована удосконалена модель процесу управління витратами сільськогосподарських підприємств в умовах російсько-української війни. Проаналізувавши зарубіжний досвід з метою координації всієї системи управління витратами сільськогосподарських підприємств в умовах російсько-української війни необхідне створення спеціальних відділів – відділів контролю, у функції яких входить планування та контроль витрат. Проаналізовано заходи, які застосовуються урядом для підтримки діяльності малих та середніх сільгоспвиробників з оборотом не більше 20 млн євро на рік, що еквівалентно компанії, що обробляє до 10 тис. га. з-за умов воєнного стану. З'ясовано, що для підвищення ефективності виробництва сільськогосподарської продукції потрібне раціональне витрачання виробничих ресурсів з максимально можливим рівнем продуктивності праці.

Ключові слова: сільське господарство, сільськогосподарське підприємство, управління витратами.

Vakulenko Vitalii, Myalkovskii Volodimir. Foreign experience of cost management of agricultural enterprises in the conditions of the Russian-Ukrainian war. The paper studies the foreign experience of cost management of agricultural enterprises in the conditions of the Russian-Ukrainian war to ensure the functioning of the agro-industrial complex of Ukraine. It was established that agriculture is determined by the priority sector of the Ukrainian economy in the commodity structure of exports. It was determined that in 2010, in the structure of the gross production of agriculture, the share of crop production was 69.9%, and livestock – 29.4%, then in 2019 this trend was as follows – 79.1 and 20.8%, respectively. It has been established that Ukrainian agricultural enterprises

grow high-yield crops, such as cereals, rape and sunflower, which are in high demand on the international market. It has been established that cost management of agricultural enterprises can be defined as an interconnected set of works that form corrective effects on the process of spending during the agricultural activity of a logistics entity, aimed at obtaining the optimal level of costs in all subsystems of a logistics entity. The system and functions of cost management of agricultural enterprises are analyzed. The proposed improved model of the cost management process of agricultural enterprises in the conditions of the Russian-Ukrainian war. Having analyzed foreign experience with the aim of coordinating the entire cost management system of agricultural enterprises in the conditions of the Russian-Ukrainian war, it is necessary to create special departments – control departments, whose functions include planning and control of costs. The measures used by the government to support the activities of small and medium-sized agricultural producers with a turnover of no more than 20 million euros per year, which is equivalent to a company cultivating up to 10 thousand hectares, were analyzed. due to martial law conditions. It has been found that to increase the efficiency of agricultural production, a rational use of production resources with the highest possible level of labor productivity is required.

Key words: agriculture, agricultural enterprise, cost management.

Постановка проблеми. За сучасних умов соціально-економічний розвиток країни неможливий без формування ефективного агропромислового комплексу. У зв'язку з посиленням конкуренції на світовому ринку важливе значення займає стійкість підприємства на ринку сільськогосподарських продуктів. Оскільки виробники сільськогосподарської продукції стикаються з проблемами постійного зростання витрат на аграрне виробництво, що призводить до зростання цін на продукти харчування та незадоволення населення, через постійне зростання цін. Тому для зниження витрат та продажу продукції за прийнятними цінами керівники сільськогосподарських підприємств змушені шукати нові можливості. Постійний пошук раціональної моделі виживання та подальшого розвитку сільськогосподарського підприємства в умовах зниження купівельного попиту та освоєння вигідних товарних ніш на ринку сільськогосподарської продукції, що в результаті змушує застосування диверсифікації виробництва як стримувального фактора стосовно високих витрат на сільськогосподарське виробництво та для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Диверсифікація діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах ринкової економіки дозволяє знижувати ризики необґрунтовано високих витрат і гнучко реагувати на структуру попиту, що змінюється, зберігати потенціал організації та виробничі потужності. Особливістю диверсифікації для сільського господарства є можливість пристосуватися до мінливих умов сільськогосподарського ринку і навіть впливати на нього. Однією із головних статей витрат, а також елементом доданої вартості є оплата праці. На нашу думку, сільськогосподарським підприємствам необхідно посилювати саме мотивацію праці, оскільки зацікавлений робітник працює більш ефективно, створюючи більше продукції високої якості. Використання матеріальних ресурсів також повинно бути раціональним, тому необхідно вдосконалювати управління витратами, користуючись, зокрема, послугами консалтингових фірм. У зв'язку з цим, досить актуальним і необхідним у сучасних умовах є огляд існуючого зарубіжного досвіду управління витратами сільськогосподарських підприємств в умовах російсько-української війни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематику зарубіжного досвіду управління витратами сільськогосподарських підприємств в умовах російсько-української війни досліджує незначна кількість науковців.

Зокрема, наукові праці І. В. Бурачка, Н. В. Михайленка, С. Діркеса, О. Терещенка, М. Г. Грешака, О. С. Коцюби, Н. В. Шандова, І. В. Барішевської, М. І. Богачука, А. М. Резніченка, А. Ф. Бурика, О. М. Світового, присвячені аналізу процесу управління витратами та диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств, які вплинули на генезис та забезпечення результативної діяльності агропромислового комплексу країни в умовах російсько-української війни.

Постановка завдання. Метою роботи є дослідження зарубіжного досвіду управління витратами сільськогосподарських підприємств в умовах російсько-української війни. Для досягнення мети визначено наступні завдання: проаналізувати основні показники виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств України; охарактеризувати модель процесу управління витратами сільськогосподарських підприємств в умовах російсько-української війни. При проведенні дослідження були використані загальнонаукові й спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, системно-структурний аналіз.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сільське господарство визначається пріоритетним сектором для української економіки, оскільки воно забезпечує більше 50% фонду споживання населення і визначається як пріоритетний сектор економіки в товарній структурі експорту та займає друге місце серед секторів економіки, і протягом тривалого періоду часу має позитивне зовнішньоторговельне сальдо, однак через повномасштабну війну на території України, ці показники значно погіршилися [1, с. 135].

Аграрні підприємства сконцентрували свої зусилля на виробництві зернових та технічних культур, де дана тенденція спричинена зростанням ціни на дану продукцію на світовому ринку, що у свою чергу спричинила стрімке скорочення поголів'я тварин і поточних обсягів виробництва продукції тваринництва. Згідно з статистичними даними у 2010 р. у структурі валової продукції сільського господарства частка галузі рослинництва становила 69,9 %, а тваринництва – 29,4 %, то у 2019 р. дана тенденція була наступною – 79,1 та 20,8 % відповідно (див. рис. 1).

Комерціалізація діяльності аграрних підприємств в Україні, спричинила значні структурні зміни у посівах сільськогосподарських культур, тому сільськогосподарські підприємства вирощують високодохідні сільськогосподарські культури: зернові, ріпак та соняшник, які користуються високим попитом на між-

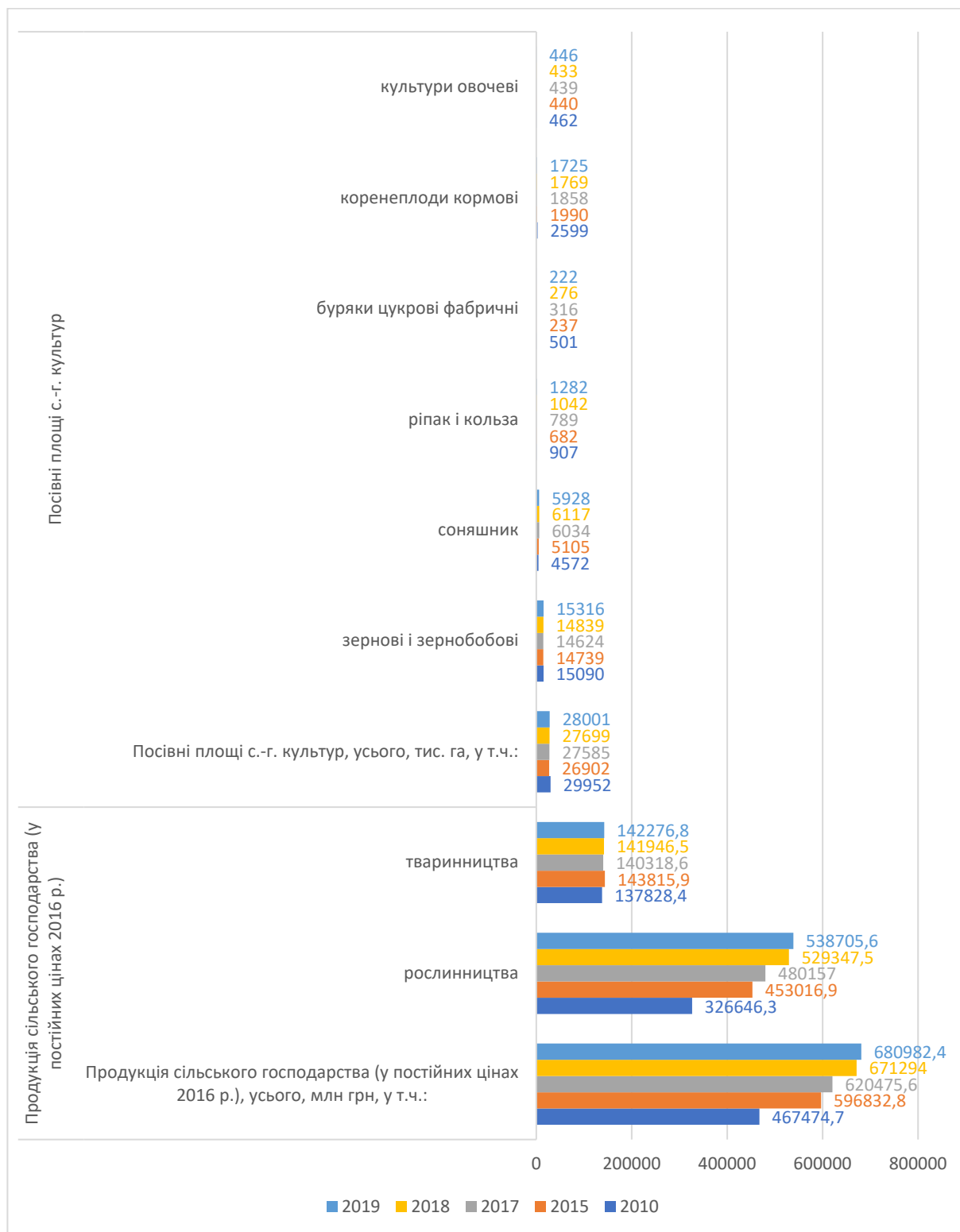


Рис. 1. Показники виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств України та посівні площі с.-г. культур, 2010–2019 рр.

Джерело: сформовано авторами на основі [2]

народному ринку, що в результаті сприяло скороченню виробленню затратних і трудомістких культур – цукрових буряків та кормових культур (див. рис. 2).

Зменшення вирощування кормових культур, висока затратність, трудомісткість та ризикованість виробни-

цтва тваринницької продукції, довготриваліший термін оборотності капіталу спонукали аграрних товаровиробників скоротити діяльність тваринницької галузі (див. рис. 1; рис. 2). Отже, діюча система аграрного виробництва в Україні визначається, як результат адап-

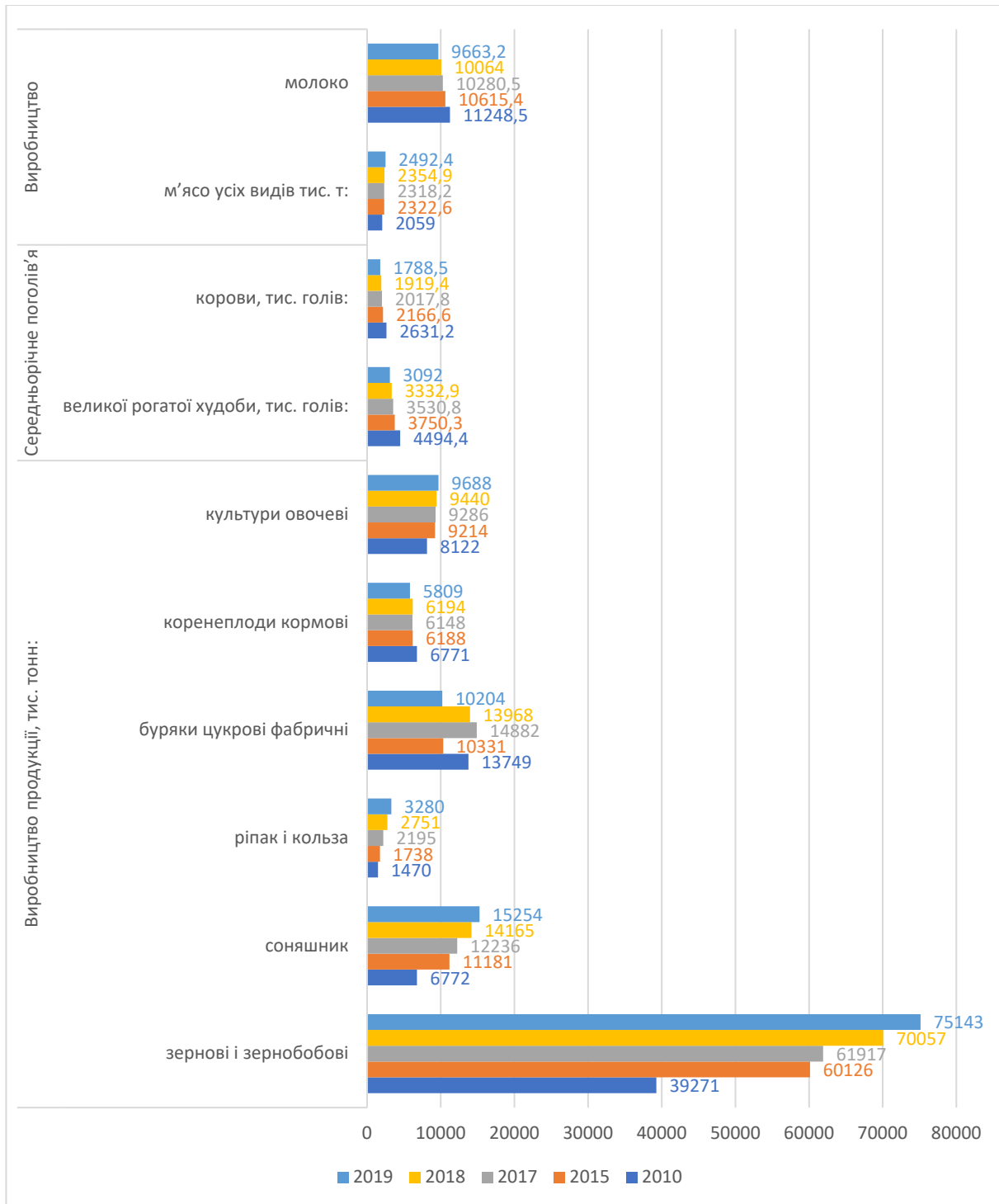


Рис. 2. Показники виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств України та середньорічного поголів'я, 2010–2019 рр.

Джерело: сформовано авторами на основі [2]

тації сільськогосподарської галузі до реального стану функціонування національної економіки [3, с. 73].

Оптимізація витрат є однією з цілей діяльності сільськогосподарського підприємства в умовах російсько-української війни. Зростання розміру вивільнених коштів асекує розвиток сільськогосподарського підприємства, задоволення інтересів підприємця і працівників. Тому, безумовно, існує потреба в управлінні

витратами сільськогосподарських підприємств в умовах російсько-української війни.

Управління витратами сільськогосподарських підприємств в умовах російсько-української війни формує систему принципів і методів розробки й імплементації управлінських рішень за всіма основними аспектами його формування, розподілом й застосуванням на сільськогосподарському підприємстві, що надає

Система управління витратами сільськогосподарських підприємств

Аспекти	Функції
Функціональний	контроль, аналіз, мотивація, організація, планування, калькуляція, облік, координація, нормування, прогнозування, бюджетування, стратегічне управління, оптимізація, контролінг, бенчмаркінг
Мотиваційний	спонуканні працівників до дотримання ними встановлених планових норм витрат і пошуків шляхів їх зниження
Організаційний	визначенням місць формування витрат і центрів відповідальності за їх дотриманням та розробленням ієрархічної системи лінійних і функціональних зв'язків працівників, які виконують комплекс робіт функціонального аспекту механізму управління витратами

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

змогу керовано здійснювати вплив на обсяг витрат [4]. Управління витратами сільськогосподарських підприємств в умовах російсько-української війни визначається як процес цілеспрямованого формування усіх видів витрат при постійному контролі їх рівня та стикування їх зниження [5].

Управління витратами сільськогосподарських підприємств можна визначити як взаємопов'язаний комплекс робіт, що формують коригуючі впливи на процес здійснення витрат під час сільськогосподарської діяльності логістичного утворення, скеровані на здобуття

оптимального рівня (у межах допустимих відхилень) витрат в усіх (маркетинговій, операційній, фінансовій та кадровій) підсистемах логістичного утворення [6]. В таблиці 1 наведена система та функції управління витратами сільськогосподарських підприємств.

Враховуючи особливості сільськогосподарських підприємств та існуючі проблемні зони в складі та структурі його витрат, можна запропонувати наступну удосконалену модель процесу управління витратами сільськогосподарських підприємств в умовах російсько-української війни (див. рис. 3).



Рис. 3. Модель управління витратами сільськогосподарських підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Таким чином, запропонована модель скерована на визначення окремих етапів процесу управління витратами сільськогосподарських підприємств в умовах російсько-української війни та встановлення конкретних осіб, що будуть відповідати за результативність впровадження даних процесів. Як показує, зарубіжний досвід з метою координації всієї системи управління витратами сільськогосподарських підприємств в умовах російсько-української війни створення спеціальних відділів – відділів контролінгу, у функції яких входить планування та контроль витрат [4].

Впровадження контролінгу здійснює вплив на підвищення якості та результативність управління за рахунок розстановки пріоритетів на сільськогосподарських підприємствах. Сутність системи контролінгу полягає в інтеграції окремих елементів функцій управління витратами сільськогосподарських підприємств. Система контролінгу, на відміну від менеджменту не виконує управлінської функції. Дана служба асекує методичну та інструментальну базу для підтримки основних функцій менеджменту: планування, облік та аналіз, контроль, а також оцінка ситуації прийняття управлінських рішень. Специфічна функція контролінгу проявляється саме в тому, що він не приймає участь в самому процесі управління сільськогосподарським підприємством, а надає велику допомогу керівництву в самому прийнятті ефективних управлінських рішень. Тобто, однією з найважливіших функцій контролінгу являється інформаційна, що проявляється у асекурації контролінгової інформації для управління, шляхом трансформації даних, які надійшли в службу контролінгу [7].

Тому вдосконалення процесу управління витратами сільськогосподарських підприємств в умовах російсько-української війни має велике значення, як переконують результати дослідження вчених, важливо не тільки пра-

вильно сформулювати виробничі витрати, а й псекувати належний їх аналіз і контроль (див. рис. 4) [8].

Найбільшу частину витрат у виробництві сільськогосподарської продукції складають матеріальні витрати. Вдосконалення управління вказаними витратами сільськогосподарських підприємств передбачає імплементацію таких управлінських рішень, які б асекували раціональне витрачання матеріальних ресурсів.

На наше переконання, у процесі управління витратами сільськогосподарських підприємств в умовах російсько-української війни крім запровадження ресурсоощадних технологій необхідно дотримуватися науково обґрунтованих сівозмін та проводити заходи стосовно підвищення родючості ґрунтів, що надасть змогу зменшити витрати на боротьбу із шкідниками і хворобами сільськогосподарських культур та бур'янами. Важливою складовою управління витратами являється управління оплатою праці. Для більш продуктивної роботи, особливо у галузі рослинництва, необхідно в сільськогосподарських підприємствах ширше застосовувати системи преміювання за кінцевий результат. Тобто, працівник повинен бути матеріально зацікавлений в одержанні більшого врожаю сільськогосподарських культур. У даному контексті необхідно видозмінювати структуру оплати праці у напрямку збільшення питомої ваги додаткової заробітної плати та інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

За даними Державної служби статистики України за IV квартал 2021 року, коли зазвичай проводяться виплати за результатами господарювання за рік, у сільськогосподарському виробництві фонд основної заробітної плати склав 72,3 %, додаткової – 21,9 %, інших заохочувальних та компенсаційних виплат – 5,8 %, дані показники у промисловості становили відповідно – 58,5 %, 35,4 % та 6,1 % [9].

Отже, потрібно підвищувати рівень оплати праці в аграрному секторі економіки, з-за даних кондицій

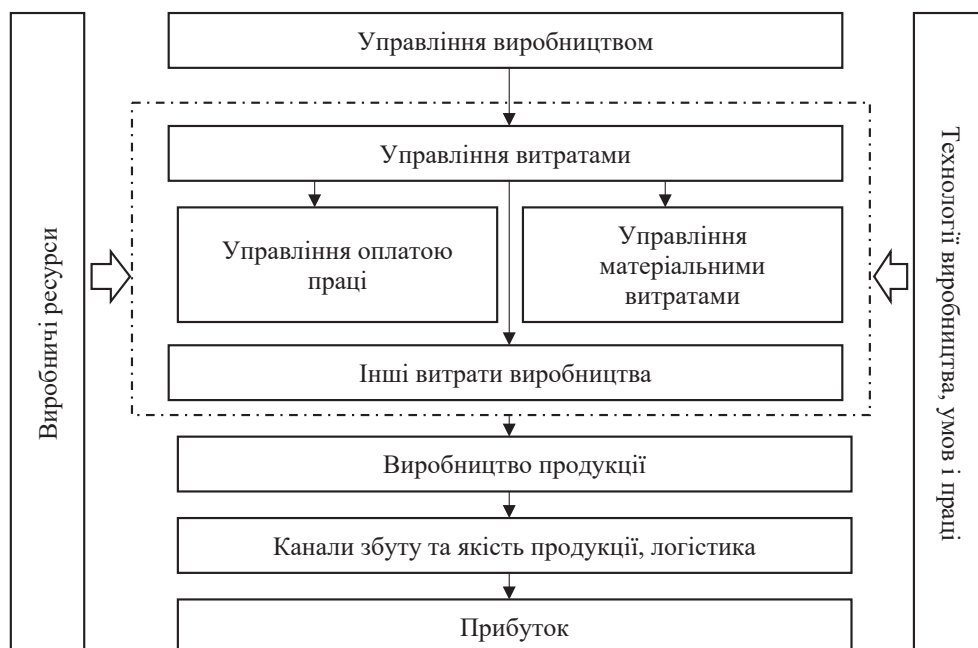


Рис. 4. Управління витратами у системі управління виробництвом в сільськогосподарських підприємствах

Джерело: сформовано автором на основі [8]

підприємець може залучати до виробництва висококваліфікованих працівників, які вміють якісно працювати, раціонально застосовувати матеріально-технічні ресурси, проявляти зацікавленість у кінцевому результаті праці, а, отже, і виготовляти конкурентоспроможну сільськогосподарську продукцію [10, с. 57].

Тож, для підвищення ефективності виробництва сільськогосподарської продукції потрібне раціональне витрачання виробничих ресурсів з максимально можливим рівнем продуктивності праці. Для цього потрібно приймати ефективні управлінські рішення стосовно запровадження відповідних технологій виробництва, організацію постійного контролю виробничих процесів та чіткого обліку витрат і надходження продукції [11].

З-за умов воєнного стану окремої уваги заслуговує Закон України № 7178 «Про забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану», який:

- надає змогу застосовувати всі доступні сільськогосподарські угіддя для проведення посівної кампанії (спрошує набуття прав користування на земельні ділянки сільськогосподарського призначення в умовах воєнного стану). Крім того, сформовано передумови для ведення с/г виробництва на землях державної власності, які зараз перебувають у постійному користуванні держпідприємств Мінагрополітики, НААН України, закладів освіти тощо;

- орендні земельні відносини автоматично продовжуються на рік без внесення відомостей у відповідні реєстри;

- районні військові адміністрації можуть передавати в оренду строком до року державні та комунальні земельні ділянки с/г призначення для ведення с/г виробництва. Орендна плата не може перевищувати 8% нор-

мативної грошової оцінки ділянок. Для розрахунку розміру орендної плати застосовуватиметься середня НГО одиниці площі ріллі по області. Для таких земель встановлюється обмеження стосовно зміни цільового призначення ділянок. Договори оренди такої землі укладаються тільки на рік в е-формі без проведення торгів. Їх не можна буде поновлювати або укласти на новий термін. Право оренди землі, переданої в оренду військовою адміністрацією, не підлягатиме держреєстрації;

- відведення земельних ділянок у постійне користування державним і комунальним підприємствам, установам, організаціям та сільськогосподарським угіддям без посівів реалізується за письмовою згодою керівника державного, комунального підприємства, установи, організації, а право постійного користування землею не припиняється.

Оскільки на період дії воєнного періоду закон забороняє: формування земельних ділянок (крім тих, що передаються в оренду військовими адміністраціями); безоплатну передачу земель державної, комунальної власності у приватну власність; земельні торги стосовно прав оренди, емфітевзису, суперфіцію стосовно земельних ділянок сільськогосподарського призначення державної, комунальної власності.

Якщо товариство не може розпочати польові роботи, користувачам с/г землі на рік надається право передавати свої права землекористування іншим аграрним виробникам, які забезпечені відповідними матеріально-технічними, фінансовими та трудовими ресурсами. Районні військові адміністрації одержують повноваження стосовно реалізації процесу реєстрації договорів про передачу прав землекористування шляхом ведення відповідних реєстраційних книг.

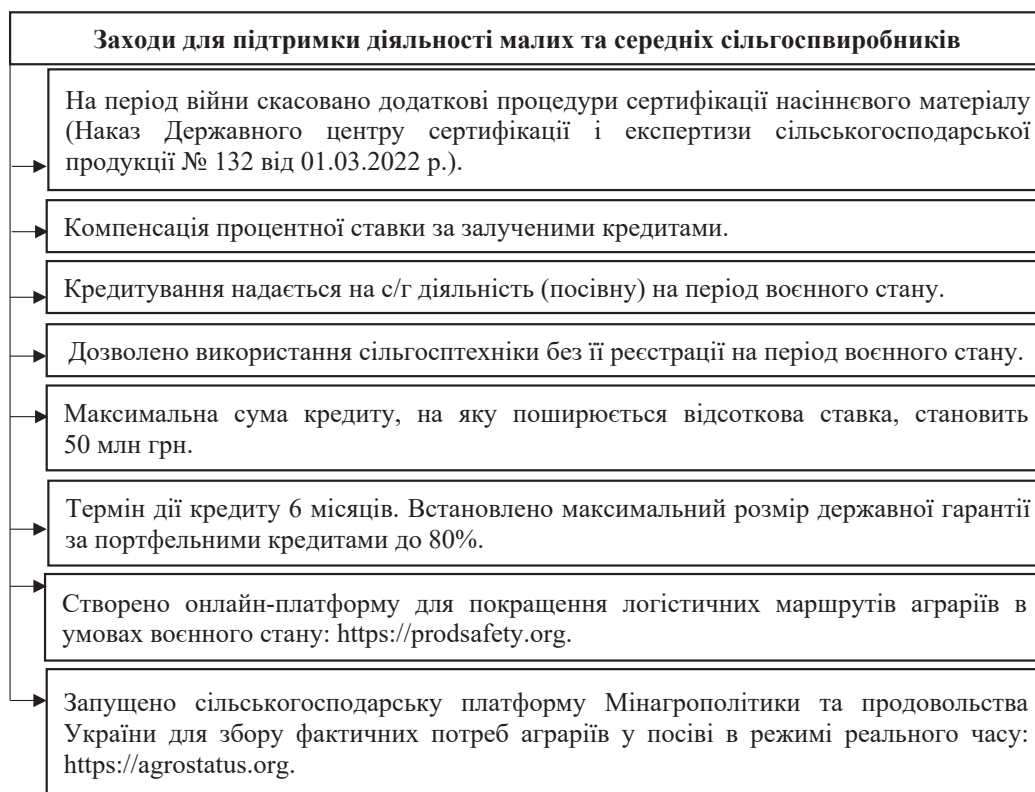


Рис. 5. Заходи для підтримки діяльності малих та середніх сільгоспвиробників

Джерело: сформовано авторами на основі [12]

На рис. 5 відображено заходи, які застосовуються урядом для підтримки діяльності малих та середніх сільгоспвиробників з оборотом не більше 20 млн євро на рік, що еквівалентно компанії, що обробляє до 10 тис. га. з-за умов воєнного стану.

У постанові КМУ від 16 березня 2022 р. №297 «Деякі питання перевезення (транспортування), зберігання, застосування та торгівлі пестицидами і агрохімікатами» зазначено, що ліцензію на зберігання, транспортування та застосування пестицидів продовжено на 90 днів після її припинення або скасування на період дії воєнного стану.

В цілому посівна 2022 р. показала, що в умовах воєнного стану аграрії та держава через МінАПК акумулювали зусилля і злагоджено працюють на асекурацію максимального можливого в таких умовах урожаю. МінАПК запустило декілька онлайн-платформ зі збору актуальних потреб аграріїв під посівну в режимі реального часу та було сформовано онлайн-платформу для покращення логістичних маршрутів аграріїв в умовах воєнного стану.

Проблема робочої сили в сільському господарстві також не була залишена урядовцями поза увагою. МінАПК першим розпочало бронювання військовозобов'язаних працівників сільськогосподарських товаровиробників для асекурації потреб роботодавців і недопущення нестачі робочих рук.

Таким чином, підтримуючі заходи щодо управління витратами сільськогосподарських підприємств в умовах російсько-української війни повинні бути скеоровані інституційними структурами на формування потрібних кондицій для подолання інноваційної паузи, розвитку цивілізованої конкуренції, зниження підприємницьких ризиків. Найбільш актуальними являються заходи з розвитку інформаційно-аналітичної та інноваційної інфраструктур, формування кондицій сто-

совно взаємодії інфраструктурних та підприємницьких виробничих компонентів, тому для реалізації даних заходів необхідна диверсифікація програм інфраструктурного забезпечення підприємництва в агропромисловому комплексі [13].

Висновки та перспективи подальших досліджень. На основі проведеного дослідження можна дійти висновку, що в умовах російсько-української війни управління витратами сільськогосподарських підприємств, дана тема набуває серед дослідників все більшої актуальності. З'ясовано, що імплементація запропонованої моделі стосовно управління витратами сільськогосподарських підприємств дозволить системно підійти до розв'язання питання його діяльності, а також синхронізує аспекти стосовно їх локалізації і вирішенню в розрізі відповідальних осіб. Характерними ознаками імплементації даної моделі являється поштовх до формування на сільськогосподарському підприємстві результативної системи управлінського обліку, організації поточного та оперативного планування, аналізу й контролю.

Практичне значення проведеного дослідження полягає в тому, що висновки та рекомендації, розроблені автором та запропоновані в статті, можуть бути використані для: забезпечення формування ефективної управлінської політики для забезпечення раціонального управління витратами сільськогосподарських підприємств в умовах російсько-української війни. Отримані результати дослідження можуть бути використані для застосування сучасних підходів до менеджменту та управління витратами сільськогосподарських підприємств в умовах російсько-української війни, що надасть змогу стимулювати сільськогосподарську діяльність, підвищити рівень прибутку та забезпечити конкурентоспроможність агропромислового комплексу в умовах російсько-української війни.

Список використаних джерел:

1. Management, finance, economics: modern problems and ways of their solutions : collective monograph / Zhydovska N., etc. International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2021. 615 p.
2. Бурачек І. В., Михайленко Н. В. Сучасний стан та перспективні напрями розвитку сільського господарства в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 134–137.
3. Сільське господарство України: статистичний збірник. 2020. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/09/zb_sg_20.pdf (дата звернення: 08.11.2022).
4. Діркес С., Терещенко О. Інтеграція стратегічного управління витратами та вартісно-орієнтованого менеджменту в системі фінансового контролінгу підприємства. Ринок цінних паперів. *Вісник Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку*. 2007. № 5. С. 3–15.
5. Грещак М. Г., Коцюба О. С. Управління витратами : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2002. 131 с.
6. Шандова Н. В. Методичні аспекти організації управління витратами. *Фінанси України*. 2003. № 12. С. 53–57.
7. Баришевська І. В., Богачук М. І., Резніченко А. М. Теоретичні аспекти управління витратами на сільськогосподарських підприємствах. *Modern Economics*. 2019. № 13(2019). С. 13–17. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V13\(2019\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V13(2019)-02) (дата звернення: 08.11.2022).
8. Бурик А. Ф., Світовий О. М. Економічний механізм формування виробничих витрат у рослинництві : монографія. Умань : Видавець «Сочинський», 2009. 235 с.
9. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 08.11.2022).
10. Світовий О. М. Шляхи оптимізації виробництва у зернопродуктовому підкомплексі для збільшення доданої вартості. *Економіка АПК*. 2016. № 2. С. 52–58.
11. Світовий О. М. Управлінське консультування щодо вдосконалення управління витратами сільськогосподарського підприємства в галузі рослинництва. *Наукові перспективи*. 2022. № 7(25). С. 294–304. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7\(25\)-294-304](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7(25)-294-304) (дата звернення: 08.11.2022).
12. Yakubovskyy V., Vergeles D. Tax relief measures under martial law in Ukraine. *Nobles*. 2022. URL: <https://www.nobles-law.com/post/tax-relief-measures-under-martial-law-in-ukraine> (дата звернення: 08.11.2022).
13. Taxation of small and medium-sized enterprises in OECD and G20 countries. *OECD tax policy studies*. 2015. Issue 23. 154 p.

References:

1. Zhydovska N. (2021) Management, finance, economics: modern problems and ways of their solutions.: collective monograph. International Science Group. Boston: Primedia eLaunch, 615 p.
2. Burachek, I. V., Mykhailenko, N. V. (2018) Suchasnyi stan ta perspektyvni napriamy rozvytku silskoho hospodarstva v Ukraini [Current state and prospects of agricultural development in Ukraine]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 21, pp. 134–137. (in Ukrainian)
3. Silske hospodarstvo Ukrainy: statystychnyi zbirnyk (2020). Available at: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/09/zb_sg_20.pdf (in Ukrainian)
4. Dirkes, S., Tereshchenko, O. (2007) Intehratsiia stratehichnogo upravlinnia vytratamy ta vartisno-orientovanoho menedzhmentu v systemi finansovoho kontrolinhu pidpriemstva [Integration of strategic cost management and cost-oriented management in the financial control system of the enterprise]. *Rynok tsinnykh paperiv. Visnyk Derzhavnoi komisii z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku*, no. 5, pp. 3–15. (in Ukrainian)
5. Hreshchak, M. H., Kotsiuba, O. S. (2002) Upravlinnia vytratamy [Cost management]. Kyiv: KNEU, 131 p. (in Ukrainian)
6. Shandova, N. V. (2003) Metodichni aspekty orhanizatsii upravlinnia vytratamy [Methodical aspects of cost management organization]. *Finansy Ukrainy*, no. 12, pp. 53–57. (in Ukrainian)
7. Baryshevska, I. V., Bohachuk, M. I., Reznichenko, A. M. (2019) Teoretychni aspekty upravlinnia vytratamy na silskohospodarskykh pidpriemstvakh [Theoretical aspects of cost management at agricultural enterprises]. *Modern Economics*, no. 13(2019), pp. 13–17. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V13\(2019\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V13(2019)-02) (in Ukrainian)
8. Buryk, A.F., Svitovyi, O.M. (2009) Ekonomichniy mekhanizm formuvannia vyrobnychykh vytrat u roslynnytstvi: monohrafia [Economic mechanism of formation of production costs in crop production]. Uman: Vydavets "Sochynskyi", 235 p. (in Ukrainian)
9. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy (2022) [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian)
10. Svitovyi, O. M. (2016) Shliakhy optymizatsii vyrobnytstva u zernoproduktovomu pidkompleksi dlia zbilshennia dodanoi vartosti [Ways to optimize production in the grain product sub-complex to increase added value]. *Ekonomika APK*, no. 2, pp. 52–58. (in Ukrainian)
10. Svitovyi, O. M. (2022) Upravlinske konsultuvannia shchodo vdoskonalennia upravlinnia vytratamy silskohospodarskoho pidpriemstva v haluzi roslynnytstva [Management consulting on improving cost management of an agricultural enterprise in the field of crop production. Scientific perspectives]. *Naukovi perspektyvy*, no. 7(25), pp. 294–304. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7\(25\)-294-304](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7(25)-294-304) (in Ukrainian)
11. Yakubovskyy, V., Vergeles, D. (2022) Tax relief measures under martial law in Ukraine. Nobles. Available at: <https://www.nobles-law.com/post/tax-relief-measures-under-martial-law-in-ukraine>
12. Taxation of small and medium-sized enterprises in OECD and G20 countries (2015) OECD tax policy studies, issue 23, 154 p.