



DOI 10.58423/2786-6742/2026-14-284-303

УДК 657.47:338.43:355.01

Марина ЄРМОЛАЄВА

кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри бухгалтерського обліку,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

ORCID ID: [0000-0003-0469-0435](https://orcid.org/0000-0003-0469-0435)

Scopus Author ID: [57210844419](https://orcid.org/57210844419)

e-mail: maryna.iermolaieva@pdau.edu.ua
(Corresponding author)

Дмитро ЛУЦЕНКО

аспірант,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

ORCID ID: [0009-0001-2429-2154](https://orcid.org/0009-0001-2429-2154)

МОНІТОРИНГ ВИТРАТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. У статті досліджено теоретико-методичні та прикладні засади моніторингу витрат аграрних підприємств як критично важливого інструменту підтримки управлінських рішень в умовах воєнного стану. Метою роботи є розробка практичного алгоритму моніторингу витрат, який дасть змогу агропідприємствам не просто фіксувати збитки, а вчасно реагувати на зміни ринку та воєнні ризики, зберігаючи стабільність підприємства. В основі дослідження лежить детальний аналіз того, як воєнні ризики змінили витрати аграрних підприємств, та порівняння різних інструментів управління (контролю, контролінгу та моніторингу). За допомогою методів логічного моделювання побудовано оптимальну послідовність дій для керівника агропідприємства. Доведено, що традиційні методичні підходи до управління витратами втрачають ефективність через появу специфічних об'єктів витрат (релокація, відновлення активів, розмінування) та швидкі зміни ринкової кон'юнктури. Сформульовано уточнене трактування «моніторингу витрат» як динамічної системи, що інтегрує функції спостереження, аналізу та прогнозування в режимі реального часу. Розроблено чотириетапний алгоритм моніторингу витрат, що охоплює шлях від ідентифікації воєнних ризиків до створення системи раннього попередження для керівництва. Особливу увагу приділено технологічному забезпеченню процесу через впровадження національних та міжнародних цифрових платформ (SoftFarm, AgroControl, BookKeeper, Power BI), що гарантують безпеку та оперативність даних. Наукова новизна полягає у розробці комплексного підходу до моніторингу витрат, який, на відміну від існуючих, базується на концепції «навігації» в умовах невизначеності, поєднує оперативне відстеження відхилень із прогностичним моделюванням впливу воєнних факторів на кінцевий фінансовий



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



результат. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості впровадження запропонованого алгоритму в діяльність аграрних підприємств для підвищення їх фінансової стійкості, мінімізації втрат та забезпечення превентивного реагування на виклики воєнної економіки.

Ключові слова: моніторинг витрат, аграрні підприємства, воєнний стан, управлінські рішення, алгоритм моніторингу, цифровізація, фінансова стійкість, воєнні ризики.

JEL Classification: Q12, M41, G32

Absztrakt. A tanulmány az agrárvállalkozások költségmonitoringjának elméleti-módszertani és gyakorlati alapjait vizsgálja mint a vezetői döntéshozatal támogatásának kiemelten fontos eszközét a hadiállapot körülményei között. A kutatás célja egy olyan gyakorlati költségmonitoring-algoritmus kidolgozása, amely lehetővé teszi az agrárvállalkozások számára, hogy ne csupán rögzítsék a veszteségeket, hanem időben reagáljanak a piaci változásokra és a háborús kockázatokra, ezáltal megőrizve a vállalkozás stabilitását. A kutatás alapját annak részletes elemzése képezi, hogy a háborús kockázatok miként változtatták meg az agrárvállalkozások költségszerkezetét, valamint a különböző irányítási eszközök – az ellenőrzés, a kontrolling és a monitoring – összehasonlítása. A logikai modellezés módszereinek alkalmazásával meghatározták az agrárvállalkozás vezetője számára optimális cselekvési sorrendet. Bizonyítást nyert, hogy a költséggazdálkodás hagyományos módszertani megközelítései veszítenek hatékonyságukból a sajátos költségtételek – így a relokáció, az eszközök helyreállítása és az aknamentesítés – megjelenése, valamint a piaci konjunktúra gyors változásai miatt. A tanulmány a „költségmonitoring” fogalmának pontosított értelmezését dinamikus rendszerként határozza meg, amely valós időben integrálja a megfigyelés, az elemzés és az előrejelzés funkcióit. A kutatás keretében négy szakaszos költségmonitoring-algoritmust dolgoztak ki, amely a háborús kockázatok azonosításától a vezetést támogató korai előrejelző rendszer kialakításáig terjedő folyamatot foglalja magában. Kiemelt figyelmet kap a folyamat technológiai támogatása nemzeti és nemzetközi digitális platformok – SoftFarm, AgroControl, BookKeeper, Power BI – alkalmazásán keresztül, amelyek biztosítják az adatok biztonságát és gyors hozzáférhetőségét. A kutatás tudományos újdonsága egy komplex költségmonitoring-megközelítés kidolgozásában rejlik, amely a meglévő megoldásoktól eltérően a bizonytalanság körülményei közötti „navigáció” koncepciójára épül, és az eltérések operatív nyomon követését a háborús tényezők végső pénzügyi eredményre gyakorolt hatásának előrejelző modellezésével kapcsolja össze. A kutatás eredményeinek gyakorlati jelentősége abban rejlik, hogy a javasolt algoritmus bevezethető az agrárvállalkozások működésébe pénzügyi stabilitásuk növelése, veszteségeik minimalizálása és a háborús gazdaság kihívásaira való megelőző reakció biztosítása érdekében.

Kulcsszavak: költségmonitoring, agrárvállalkozások, hadiállapot, vezetői döntéshozatal, monitoringalgoritmus, digitalizáció, pénzügyi stabilitás, háborús kockázatok.

Abstract. The article explores the theoretical, methodological, and practical foundations of cost monitoring for agricultural enterprises as a critical tool for supporting managerial decisions under martial law. The aim of the study is to develop a practical cost monitoring algorithm that enables agricultural enterprises not only to record losses but also to respond timely to market changes and military risks, thereby maintaining the enterprise's stability. The research is based on a detailed analysis of how military risks have transformed the cost structure of agricultural enterprises, and a comparison of various management tools (control, controlling, and monitoring). Using logical modeling methods, an optimal sequence of actions for an agricultural enterprise manager has been constructed. It is proven that traditional methodological approaches to cost management lose their effectiveness due to the emergence of specific cost objects (relocation, asset recovery, land demining) and rapid changes in market conditions. A refined interpretation of «cost monitoring» is formulated as a dynamic system that integrates observation, analysis, and forecasting functions in real-time. A four-

stage cost monitoring algorithm has been developed, covering the path from identifying military risks to creating an early warning system for management. Special attention is paid to the technological support of the process through the implementation of national and international digital platforms (SoftFarm, AgroControl, BookKeeper, Power BI), which guarantee data security and operational efficiency. The scientific novelty lies in the development of a comprehensive approach to cost monitoring, which, unlike existing ones, is based on the concept of «navigation» under uncertainty, combining operational tracking of deviations with predictive modeling of the impact of military factors on the final financial result. The practical significance of the results lies in the possibility of implementing the proposed algorithm into the operations of agricultural enterprises to enhance their financial stability, minimize losses, and ensure a preventive response to the challenges of the war economy.

Keywords: cost monitoring, agricultural enterprises, martial law, managerial decisions, monitoring algorithm, digitalization, financial stability, military risks.

Постановка проблеми. Нинішні умови діяльності аграрного сектору України характеризуються впливом активних бойових дій на значних територіях держави. Внаслідок цього суттєво зріс рівень невизначеності господарської діяльності, зокрема в аграрному секторі, значно ускладнені виробничо-логістичні процеси та трансформована структура витрат підприємств. Зокрема, поряд із традиційними витратами, пов'язаними з діяльністю агробізнесу, з'явилися нові їх види, які пов'язані з відновленням пошкоджених активів та сільськогосподарських угідь, релокацією виробництва, створенням безпечних умов праці, адаптацією до змін ринкової кон'юнктури. За таких умов зростає потреба у своєчасному отриманні достовірної інформації про понесені витрати та їх динаміку для забезпечення ефективного управління.

Повномасштабне вторгнення сприяло тому, що управління аграрними підприємствами набуло макроекономічного значення. Поява нових безпекових ризиків, логістичних розривів та кадрового дефіциту змінила структуру управлінських рішень. За таких умов система моніторингу витрат перетворюється з внутрішньовиробничого інструменту на основу безперервності діяльності агробізнесу, що безпосередньо впливає на збереження валютних надходжень, стійкість продовольчих ланцюгів та загальну економічну стабільність держави [1].

Водночас існуючі підходи до управління витратами в аграрних підприємствах переважно базуються на традиційних підходах обліку та періодичного економічного аналізу, які не забезпечують належного рівня оперативності та адаптивності управлінських рішень в умовах воєнного стану. Недостатній розвиток методичного забезпечення моніторингу витрат, фрагментарність інформаційних потоків, а також обмежене використання сучасних аналітичних інструментів знижують ефективність системи управління витратами.

Особливої актуальності набуло впровадження системного моніторингу витрат як безперервного процесу збору, обробки та аналізу інформації, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення, оцінювати їх причини та формувати



обґрунтовані управлінські рішення. Питання інтеграції моніторингу витрат у систему прийняття управлінських рішень аграрних підприємств залишаються недостатньо дослідженими як у теоретичному, так і в практичному аспектах.

Отже, необхідність розвитку теоретико-методичних засад та практичних інструментів моніторингу витрат як ефективного механізму підтримки управлінських рішень в аграрному бізнесі зумовлює актуальність обраної теми та її зв'язок із науковими і прикладними завданнями підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств в умовах воєнної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження значну увагу приділяють проблемі, яка пов'язана з трансформацією систем управління витратами підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Водночас питання застосування моніторингу витрат як інтегрованого інструменту прийняття управлінських рішень в аграрному секторі в умовах воєнних ризиків потребує подальшого поглиблення.

В. Панченко та О. Панченко наголошують на важливості економічного аналізу поточних витрат підприємства і зазначають, що в результаті комплексного моніторингу витрат постає головне завдання - витрати мають бути не просто мінімізовані, а мати такий рівень, який забезпечить отримання найвищого фінансового результату. З цією метою необхідно формувати індивідуальну стратегію управління поточними витратами, виходячи з особливостей ведення бізнесу [2].

Т. Кладницька та В. Мирончук розглядають застосування фінансового контролю для оптимізації витрат підприємства [3]. Вважаємо, що фінансовий контролінг витрат доцільно розглядати як складову системи моніторингу витрат. Контролінг орієнтований в більшості на оцінку відхилень та досягнення запланованих показників, моніторинг в свою чергу має більш широкий і безперервний характер, та охоплює оперативне відстеження змін, виявлення тенденцій та формування превентивних управлінських впливів.

У науковій дискусії ефективне управління витратами розглядається як інструмент сталого розвитку агробізнесу через інтеграцію операційного, інвестиційного та стратегічного рівнів менеджменту. Н. Теличко, Г. Дідур та О. Мельничук підкреслюють, що за мирних умов діяльності підприємств операційні методи (зокрема ABC-костинг та Just-in-Time) забезпечують щоденний контроль собівартості, інвестиційні інструменти (CVP-аналіз, ROI) мінімізують ризики капіталовкладень, а стратегічне сценарне планування спрямоване на зростання вартості бізнесу [4]. При цьому хмарні цифрові технології створюють базис для автоматизації цих процесів.

Водночас в умовах воєнного стану цей класичний інструментарій вимагає істотної адаптації. В екстремальних умовах концепція Just-in-Time втрачає дієвість через розрив логістичних ланцюгів та потребу у формуванні стратегічних товарних резервів. Поява нетипових витрат (релокація,

розмінування, автономна енергогенерація) зміщує поріг беззбитковості та робить традиційні бюджети неактуальними.

За таких обставин виникає необхідність переходу від дискретного контролінгу до безперервного моніторингу витрат. У цьому контексті цифровий інструментарій (ERP, BI-панелі, платформи SoftFarm, AgroControl, Cropio) перетворюється з простого засобу обліку на аналітично-селективний механізм. Він дозволяє інтегрувати дані про воєнні ризики в режимі реального часу, здійснювати сценарне моделювання та генерувати превентивні сигнальні маркери для збереження стійкості агропідприємства.

На тісній взаємодії контролінгу і моніторингу наголошує А. Єгіозар'ян. Автор зазначає, що в сучасних умовах невизначеності застосування контролінгу та моніторингу може забезпечити баланс довгострокових цілей і оперативних рішень в бізнесі та забезпечити ефективне управління підприємством. Відсутність ефективного моніторингу витрат може призвести до неактуальності контролінгу, оскільки він не буде отримувати інформації про реальний стан витрат [5].

Визнання необхідності моніторингу витрат викликає необхідність розробки певних методичних рекомендацій для його здійснення. О. Замула з метою моніторингу витрат пропонує застосовувати наступні методи: вимірювання, накопичення, розподіл, відображення у звітності управлінського обліку в залежності від видів виробничих процесів кожного окремого підприємства. Це на думку автора надасть можливості прийняти більш обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації витрат [6].

Моніторинг витрат становить інформаційну основу управління ними. На цьому наголошують І. Склярчук та І. Драка. В умовах нестабільної економіки, на думку авторів, слід застосовувати нові підходи до збору та обробки інформації для прийняття рішень щодо оптимізації витрат, зокрема застосування сучасних систем, побудованих на використанні гнучкого бюджетування, цифрових технологій, штучного інтелекту для прогнозування та ризик-менеджменту, що дасть змогу забезпечити більш комплексне управління витратами і, відповідно, підвищення ефективності бізнесу [7].

Колектив науковців на чолі з С. Фімяр зазначає, що більшість дослідників розглядають управління витратами через призму традиційних аналітичних та графічних методів оцінки порогу рентабельності, підкреслюючи їх роль у підвищенні продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Автори наголошують на тому, що в умовах воєнної дестабілізації ринку стандартне планування ресурсів та ретроспективний аналіз не забезпечують належної оперативності. Виникає необхідність трансформації фундаментальних підходів до розподілу витрат шляхом впровадження моніторингу як аналітичної бази для гнучкого реагування на воєнні виклики [8].

В сучасних умовах невизначеності економічного середовища, особливо в аграрній сфері, інструментом стратегічного управління виступає оцінювання



очікуваних (потенційних) витрат [9]. Ми вважаємо, що оцінювання очікуваних (потенційних) витрат доцільно розглядати як складову системи моніторингу витрат, що забезпечує його прогностну спрямованість. На відміну від традиційного підходу, орієнтованого переважно на аналіз фактичних показників, сучасний моніторинг витрат передбачає також ідентифікацію можливих змін у їх рівні та структурі під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Це дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози зростання витрат, оцінювати їх ймовірні наслідки та формувати превентивні управлінські рішення.

О. Латишева та Є. Підгора наголошують, що в умовах воєнної економіки важливого методологічного значення набуло впровадження специфічних методів оцінки витрат, які б враховували особливості функціонування підприємств в складних економічних умовах. Це пояснюється необхідністю постійного моніторингу витрат і контролю за рівнем собівартості продукції підприємства з метою досягнення прибутковості та підтримання підприємств на високому конкурентоспроможному рівні [10].

І. М. Паска та колектив науковців обґрунтовують тезу про те, що в системі управління агробізнесом ключове місце посідає ризик-орієнтований підхід, оскільки забезпечує перехід від реактивних моделей прийняття рішень до проактивного управління. Він дозволяє зменшити чутливість підприємств до зовнішніх впливів (зокрема кліматичних, ринкових і воєнних) [11].

Погоджуючись з думкою авторів, вважаємо, що саме ризик-орієнтований підхід виступає фундаментальною основою побудови системи моніторингу витрат. Без урахування воєнно-економічних та інституційних ризиків моніторинг перетворюється на просту фіксацію фактів. Інтеграція ризик-менеджменту в систему відстеження витрат дозволяє оцінювати невизначеність, узгоджувати стратегічні й оперативні рішення та формувати превентивний захист фінансово-економічної стійкості підприємства.

Підводячи підсумки опрацювання наукових публікацій, слід відзначити, що рівень опрацювання проблематики управління витратами є досить високим, але визнання важливості їх моніторингу, інтеграція моніторингу витрат у систему прийняття управлінських рішень, особливо з урахуванням цифровізації та необхідності оцінювання очікуваних витрат в умовах воєнних ризиків, потребують додаткових досліджень. Це зумовлює потребу у подальшому розвитку теоретико-методичних положень та обґрунтуванні практичних підходів до побудови ефективної системи моніторингу витрат аграрних підприємств.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування ролі моніторингу витрат як стратегічного інструменту в управлінні агробізнесом, розробка практичного алгоритму, який дозволить перетворити процес відстеження витрат на аналітичну базу для прийняття управлінських рішень в умовах дестабілізації ринкової кон'юнктури внаслідок війни.

Методи та методологія. Методологічну основу дослідження становлять положення сучасної економічної теорії, концепції контролінгу, ризик-

менеджменту та теорії управління витратами в умовах невизначеності. Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: системно - структурний та порівняльний аналіз для уточнено-авторського розмежування понять «контроль», «контролінг» та «моніторинг витрат»; метод теоретичного узагальнення та систематизації - при дослідженні наукових підходів до управління витратами та визначенні специфіки нових воєнно-економічних статей витрат; метод процесного підходу та алгоритмізації - для розробки 4-етапної системи моніторингу витрат агропідприємств; логістичний та ризик-орієнтований підходи - для побудови карти реагування на відхилення та оптимізації наскрізних потокових процесів; моделювання та таблично-графічний метод - для візуалізації Класифікаційного реєстру воєнних ризиків, Аналітичної відомості та прикладних управлінських матриць.

Основні результати дослідження. Трансформація умов господарювання аграрного сектору України під впливом воєнної агресії стала причиною появи специфічних об'єктів витрат, які раніше мали епізодичний характер або взагалі були відсутні в аграрному секторі. Зокрема, критичної ваги набули витрати на релокацію виробничих потужностей, відновлення пошкоджених активів та сільськогосподарських угідь, посилення заходів безпеки праці. За таких умов традиційні методи управління витратами, орієнтовані на ретроспективний аналіз, втрачають свою ефективність. Це зумовлює необхідність впровадження системи моніторингу як динамічного інструменту, що забезпечує безперервний потік інформації про стан ресурсів у режимі реального часу.

В першу чергу слід визначитися із трактуванням сутності терміну «моніторинг витрат», що надасть змогу відобразити його специфічні характеристики та розробити на цій основі дієвий механізм управління витратами в умовах невизначеності. На нашу думку, моніторинг витрат аграрного підприємства - це динамічна система безперервного спостереження, аналізу та прогнозування витратних потоків, яка дозволяє в режимі реального часу ідентифікувати відхилення фактичних показників від планових під впливом воєнних ризиків та забезпечувати менеджмент попереджувальною інформацією для збереження фінансової стійкості підприємства [12].

В наукових дискусіях часто зустрічається ототожнення моніторингу витрат з їх контролем або контролінгом. Для чіткого розуміння місця моніторингу в системі управління, проведемо розмежування між цими суміжними поняттями. Попри спільну мету - оптимізацію ресурсів - ці інструменти мають суттєві відмінності як за часом, так і характером управлінського впливу. Для розмежування суміжних категорій та уточнення ролі кожного інструменту в системі управління, нами проведено зіставлення параметрів контролю, контролінгу та моніторингу витрат (табл. 1). Такий підхід дозволяє виділити переваги моніторингу, які стають критично важливими в умовах воєнного стану.



Таблиця 1

Зіставлення параметрів контролю, контролінгу та моніторингу витрат аграрних підприємств

Параметр порівняння	Контроль витрат	Фінансовий контролінг	Моніторинг витрат (авторське бачення)
Спрямованість	Ретроспективний (фіксація та аналіз минулих подій)	Перспективний (орієнтація на виконання планових показників)	Динамічний (фіксація в реальному часі та прогноз)
Основна функція	Виявлення відхилень та пошук причин	Координація та бюджетування	Завчасне попередження про можливі ризики
Інформаційна база	Дані фінансового обліку та звітності	Внутрішньогосподарська (управлінська) звітність	Інтегрована база (дані бухгалтерського обліку та ринкові індикатори)
Реакція на зміни	Жорстка (фіксація відхилень та виявлених порушень)	Адаптивна (коригування планів)	Швидка (превентивне реагування)
Ефективність в умовах воєнного стану	Низька (застарівання даних відбувається швидше, ніж формується звітність)	Середня (попередні плани можуть втратити актуальність)	Висока (дозволяє швидко реагувати на події в умовах невизначеності)

*Джерело: сформовано авторами

Розглянуті інструменти створюють єдину систему управління ресурсами підприємства, спрямовані на забезпечення раціонального використання активів, оптимізацію витратного механізму та підвищення кінцевого фінансового результату. Але кожному з них притаманні певні відмінності.

Так, контроль витрат виступає жорстким, орієнтованим на минуле (*ex-post*) інструментом, який базується на даних бухгалтерського обліку та звітності і спрямований на констатацію фактичних відхилень і виявлення винуватців.

В свою чергу, фінансовий контролінг орієнтований на майбутнє (*ex-ante*), функціонує в межах внутрішньогосподарського (управлінського) обліку та забезпечує координацію планово-бюджетних показників, проте в сучасних умовах високої невизначеності його жорсткі бюджети швидко втрачають актуальність.

Динамічним інструментом реального часу (*real-time*) виступає моніторинг витрат, який інтегрує як облікові дані підприємства, так і зовнішні ринкові та безпекові індикатори. На відміну від суміжних категорій, моніторинг витрат володіє високим рівнем адаптивності та превентивності. В умовах воєнного стану його головна цінність полягає не просто в фіксації чи бюджетуванні, а у

здатності виконувати функцію системи раннього попередження (early warning system) критичних ризиків. Він дозволяє завчасно ідентифікувати специфічні воєнні ризики, оцінювати їхній потенційний вплив на собівартість та генерувати попереджувальні управлінські сигнали до моменту настання критичних фінансових втрат або касових розривів.

Дослідження практичного стану агробізнесу (зокрема на прикладі Полтавської області) доводить, що за відсутності системного та інтегрованого моніторингу витрат підприємства втрачають можливість формування стійкого фінансового результату навіть за відносно сприятливої кон'юнктури.

Наочним підтвердженням цього є негативна динаміка регіональних показників: за період 2017-2024 рр. операційні витрати агропідприємств зросли на 60%, тоді як рентабельність продажів критично впала з 7,19% до 1,20%. Головною причиною таких диспропорцій є структурні зрушення у собівартості (зокрема зростання частки витрат на оплату праці з 16,1% до 29,9% на тлі скорочення чисельності персоналу та зниження його продуктивності), посилені надзвичайними воєнними ризиками [13].

Це підтверджує, що традиційний ретроспективний контроль не здатний зупинити неконтрольоване зростання витрат, а отже, виникає гостра потреба у впровадженні 4-етапного алгоритму моніторингу витрат для оперативного виявлення «центрів витрат» та диференційованого перерозподілу ресурсів на користь найбільш рентабельних напрямів

Саме тому ми пропонуємо алгоритм моніторингу витрат аграрного підприємства. Він базується на об'єднанні інформаційних потоків у єдину аналітичну базу, що дозволяє управлінському персоналу підприємства трансформувати первинні дані про витрати у стратегічні рішення.

Запропонований авторами алгоритм побудовано за принципом наскрізного аналітичного циклу, де кожен попередній етап формує інформаційно-методологічний базис для наступного: від первинної ідентифікації та класифікації специфічних воєнних ризиків (Етап 1) процес переходить до щоденного обліково-аналітичного відстеження та факторного аналізу критичних відхилень у режимі реального часу (Етап 2), отримані дані з якого виступають входженням для прогностичного сценарного моделювання, оцінки точок беззбитковості та фінансової стійкості підприємства (Етап 3), що в підсумку трансформується у систему превентивних управлінських сигналів, розробку регламентів антикризового реагування та оперативне коригування бізнес-стратегії (Етап 4).

На першому (початковому) етапі відбувається ідентифікація воєнних ризиків та визначення їх параметрів. На ньому базується вся система моніторингу витрат. Метою здійснення цього етапу є створення актуальної інформаційної бази можливих ризиків, пов'язаних з воєнними подіями та визначення специфічних об'єктів витрат, що є нетиповими для ведення

підприємницької діяльності у мирний час, для їх подальшої обліково-аналітичної реєстрації.

Основними завданнями, які вирішуються на початковому етапі є такі:

1. Безперервне спостереження за зовнішнім середовищем у формі моніторингу змін безпекової ситуації в регіоні, логістичних розривів та регуляторних змін.

2. Виявлення та класифікація нових об'єктів витрат шляхом фіксації тих витрат, що безпосередньо виникають внаслідок бойових дій або внаслідок їх загрози.

3. Оцінка ймовірного фінансового впливу виявлених ризиків на собівартість продукції аграрних підприємств регіону і конкретного підприємства.

Саме на цьому етапі можливе розширення загальноприйнятої номенклатури витрат за рахунок трьох основних груп воєнних витрат:

1 група - витрати на релокацію виробничих потужностей та адаптацію виробництва до нових умов ведення господарства, а саме:

- транспортування сільськогосподарської техніки, худоби та птиці, посівного матеріалу та виробленої продукції до більш безпечних регіонів.
- оренда нових виробничих приміщень та житла для персоналу.
- перебудова виробничо-логістичних ланцюгів.

2 група - витрати на відновлення активів та забезпечення їх збереження у вигляді:

- витрат на обстеження та розмінування територій;
- проведення заходів для захисту критичної інфраструктури та будівництва укриттів для персоналу;
- здійснення ремонтних та відновлювальних робіт щодо активів, пошкоджених внаслідок обстрілів, а також списання знищених активів.
- здійснення заходів для забезпечення енергонезалежності.

3 група - витрати, що виникли внаслідок логістичних та ринкових розривів, а саме:

- додаткові транспортні витрати, які можуть з'явитися через перекриття традиційних експортних шляхів (наприклад, морських портів);
- витрати на вимушене тривале зберігання продукції в умовах обмеженого збуту і порушення договірних умов;
- зростання вартості страхування вантажів, майна та транспорту в умовах підвищених воєнних ризиків.

Під час формування єдиної бази на першому етапі можливе використання даних щодо безпекової ситуації на конкретних територіях, рішень органів місцевої влади щодо зміни статусів територій, можливі зміни податкового законодавства, а також внутрішні джерела інформації аграрних підприємств.

Результатом реалізації першого етапу передбачається створення внутрішнього документа підприємства - Класифікаційного реєстру

надзвичайних витрат аграрного підприємства, який міститиме перелік та класифікацію нових витрат, визначатиме коло відповідальних осіб за збір та реєстрацію інформації, періодичність збору та узагальнення даних та методики їх аналітичної обробки з метою формування інформації для прийняття управлінських рішень (табл. 2).

Таблиця 2

Проект Класифікаційного реєстру надзвичайних (воєнних) витрат аграрного підприємства

Група витрат	Стаття (об'єкт витрат)	Джерело даних та періодичність подання	Центр відповідальності	Метод аналітичної обробки
Релокація та адаптація до нових умов господарювання	Транспортування техніки, обладнання, худоби, оренда виробничих приміщень	Договори, Акти виконаних робіт, Акти приймання-передачі. Щоденно	Головний інженер, головний механік, головний зоотехнік, служба логістики підприємства (за наявності)	Порівняльний аналіз із базовими кошторисами
Відновлення та безпека персоналу та бізнесу	Розмінування сільськогосподарських угідь, рекультивация земель, ремонт пошкоджених виробничих активів	Акти обстеження, Договори, Акти виконаних робіт. Складаються негайно за фактом	Головний інженер, головний агроном, головний зоотехнік	Оцінка відхилень від резерву надзвичайних коштів
Логістично-ринкові розриви	Додатковий простій автотранспорту	GPS-моніторинг, чеки/накладні на ПММ Здійснюється щотижня	Головний інженер, головний агроном	Факторний аналіз питомих витрат на 1 га (1 т)

*Джерело: сформовано авторами

Запропонований документ містить перелік витрат, які не просто поділені за їх специфічними видами, а й дані про джерела інформації, періодичність її збору, визначене коло відповідальних осіб та способи аналітичної обробки. За своєю формою і змістом цей документ виступає як інструмент моніторингу.

Якщо на першому етапі відбувається ідентифікація загроз та створення нових специфічних статей витрат, то на другому етапі створюється механізм їх щоденного облікового відстеження та аналітичного дослідження.



Метою другого етапу є забезпечення суцільного та безперервного спостереження та оперативної фіксації понесених витрат, зокрема, специфічних, пов'язаних з воєнним станом, з одночасним аналізом їх для швидкого виявлення небажаних тенденцій.

Основні завдання етапу полягають у:

1. Організації обліку витрат у режимі реального часу та запровадженні щоденного або тижневого звітування щодо руху матеріальних і грошових ресурсів.

2. Порівнянні та здійсненні факторного аналізу виявлених відхилень з метою розмежування технологічних витрат, пов'язаних з виробництвом, і витрат, спричинених воєнним станом.

3. Превентивному реагуванні на зміни середовища, що виходять за межі допустимих ризиків.

Під час проведення другого етапу можливе запровадження оперативних внутрішніх документів підприємства для швидкої фіксації нетипових витрат, наприклад складання актів вимушеного простою техніки з вказанням причин, фіксація додаткових витрат на об'їзні маршрути або на генерацію електроенергії.

Збір первинних даних доцільно здійснювати із застосуванням засобів автоматизації шляхом використання GPS-трекінгу сільськогосподарської техніки, встановлення датчиків витрат пального, систем супутникового моніторингу полів, електронних форм первинних документів. Для визначення переліку посадових осіб підприємства, що несуть відповідальність за своєчасне і правильне відображення інформації, доцільно створити центри відповідальності.

Під час проведення аналітичних досліджень слід звернути увагу саме на діяльність в умовах воєнних ризиків і порівняння проводити не з мирними планами, а за адаптованими нормами, які враховують умови воєнного стану. Виявлені відхилення доцільно поділити на контрольовані та неконтрольовані з метою розробки засобів впливу.

Джерелами інформації другого етапу можуть бути бази даних ERP-систем (наприклад, Cropio, Granular тощо), дані управлінського кеш-флоу (Cash Flow), операційні відомості руху матеріальних цінностей та палива.

Результатом реалізації другого етапу є Аналітична відомість критичних відхилень воєнних витрат, яка містить інформацію про відхилення за статтями витрат та центрами відповідальності, оцінку причин виявлених відхилень та виділення тих відхилень, які виникли саме внаслідок впливу воєнного стану, сигнальні маркери щодо статей витрат, які перевищують межі гранично допустимих норм і потребують негайного коригування (табл. 3).

Таблиця 3

Проект аналітичної відомості критичних відхилень воєнних витрат
аграрного підприємства

Стаття витрат	Затверджена норма (грн/га)	Фактичні витрат (грн/га)	Відхилення, грн	В т.ч. внаслідок впливу воєнного стану (визначається на основі документально підтверджених причин)	Оцінка причин та сигнальний маркер: Зелений (норма) Жовтий (попередження) Червоний (небезпека, криза)
1	2	3	4	5	6

*Джерело: сформовано авторами

Третій етап передбачає проведення прогностичного моделювання та оцінки впливу на фінансовий результат. Метою його здійснення є кількісна оцінка можливих наслідків виявлених відхилень витрат, визначення рівня стійкості бізнес-моделі агропідприємства в коротко- та середньостроковій перспективі та обґрунтування меж фінансової міцності.

Основні завдання етапу:

1. Розрахункове моделювання з метою оцінки того, як виявлені непередбачувані витрати вплинуть на кінцеву собівартість одиниці продукції.

2. Прогнозування операційного прибутку шляхом проведення розрахунку показників рентабельності за основними видами продукції сільськогосподарського виробництва з урахуванням воєнного дисконту цін та нових витратних статей.

3. Визначення критичних точок безбитковості (Break-even point) та оцінка ризику настання касових розривів (Cash Crunch).

Основними функціональними складовими третього етапу є методи імітаційного моделювання, зокрема, сценарний аналіз у вигляді побудови кількох альтернативних сценаріїв розвитку подій та аналіз чутливості; оцінка впливу на фінансові результати у формі розрахунку воєнної коригувальної рентабельності або прогнозуванні EBITDA та операційного грошового потоку (Operating Cash Flow). Джерелами інформації здійснення третього етапу можуть виступати дані першого етапу (Класифікаційний реєстр) та другого етапу (Аналітична відомість), а також прогнози трейдерів, макроекономічні очікування (курси валют, інфляція, індекси цін на пальне та добрива).

Одним із основних практичних інструментів третього етапу є сценарне моделювання, яке передбачає формування декількох варіантів розвитку ситуації залежно від зміни ключових параметрів діяльності підприємства. При цьому відбувається формування нормального, попереджувального (несприятливого)



та кризового сценаріїв. Нормальний сценарій передбачає збереження основних параметрів діяльності на прогнозованому рівні; попереджувальний - погіршення окремих параметрів унаслідок зростання воєнних та логістичних витрат або зниження цін реалізації; кризовий - одночасний вплив декількох негативних чинників, здатних істотно погіршити фінансовий результат та грошовий потік підприємства.

Особливе значення для аграрного підприємства має визначення критичного обсягу виробництва (реалізації) та мінімально необхідного обсягу виробництва, оскільки в умовах воєнних ризиків одночасно можуть зростати постійні та змінні витрати, скорочуватися фізичні обсяги виробництва та змінюватися ціни реалізації.

Для оцінювання впливу воєнних витрат на прибутковість окремих видів продукції пропонуємо використовувати показник воєнної коригувальної рентабельності, який включає не лише традиційні виробничі витрати, а й додаткові витрати, пов'язані з воєнними ризиками та зміною умов реалізації. Його застосування дозволяє порівнювати економічну ефективність окремих видів продукції та визначати напрями виробництва, які доцільно зберігати, розширювати або, навпаки, скорочувати за несприятливого сценарію.

Результати третього етапу доцільно узагальнювати у внутрішньому документі - Розрахунку воєнно-економічної стійкості та ризикозахищеності аграрного підприємства, який може включати систему взаємопов'язаних показників (табл. 4).

Таблиця 4

**Розрахунок воєнно-економічної стійкості та ризикозахищеності
аграрного підприємства**

Показник	Практичне застосування
Зміна собівартості одиниці сільськогосподарської продукції	Оцінювання впливу воєнних витрат на витрати виробництва
Воєнна коригувальна рентабельність	Порівняння прибутковості окремих видів продукції з урахуванням впливу воєнних чинників
Операційний прибуток	Оцінювання прогнозного фінансового результату
Операційний грошовий потік	Оцінювати здатність підприємства генерувати грошові потоки для забезпечення своєї діяльності
Критичний обсяг виробництва	Розрахунок критичного обсягу виробництва (реалізації) продукції
Запас фінансової міцності	Визначення різниці між фактичним та критичним обсягом діяльності
Критична межа витрат	Визначення максимально допустимого рівня витрат
Сценарний фінансовий результат	Оцінювання наслідків різних варіантів розвитку воєнних подій

**Джерело: сформовано авторами*

Практичність такого підходу полягає у тому, що результати третього етапу формують не просто прогноз фінансових показників, а систему кількісних орієнтирів для управління витратами. На їх основі керівники і власники підприємства можуть отримати інформацію про допустимий рівень додаткових воєнних витрат, оцінити доцільність зміни технології виробництва, переглянути структуру посівних площ або виробничу програму, скоригувати цінову та логістичну політику, а також завчасно визначити потребу в додатковому фінансуванні.

На заключному, четвертому етапі, формуються управлінські сигнали та проводиться інформування адміністрації та власників підприємства. Попереджувальна (превентивна) інформація про потенційні загрози фінансовій стійкості передається адміністрації та власникам підприємства для оперативного коригування стратегії та прийняття виважених рішень.

Метою етапу є трансформація аналітичних та прогностичних даних у чіткі управлінські сигнали, інформування адміністрації та власників бізнесу, а також оперативне коригування поточних процесів діяльності і довгострокової стратегії підприємства.

Основними завданнями етапу є:

1. Розробка та запровадження попереджувальних сигналів щодо ризиків втрати стійкості до того, як вони призведуть до незворотних збитків чи касових розривів.
2. Адресна комунікація та інформування шляхом забезпечення швидкої передачі висновків до різних рівнів управління (власники, топ-менеджмент, керівники напрямів).
3. Розробка та адаптація управлінських дій - формування комплексу антикризових заходів.

Функціональними складовими четвертого етапу є:

- механізм формування та градація управлінських сигналів за рівнем критичності, а саме: норма (допустиме значення) – попередження – криза (превентивна тривога);
- коригування стратегії та тактики діяльності (прийняття рішень);
- оптимізація процесів виробництва;
- переміщення окремих виробничих потужностей або їх консервація;
- пошук нових каналів збуту;
- створення енергонезалежного виробництва.

Інструментами четвертого етапу можуть бути панелі з ключовими показниками (KPI, Burn Rate, Margin), які доступні адміністрації підприємства та його власникам в режимі реального часу. Під кожний тип управлінського сигналу можуть бути створені чіткі протоколи дій, які виступатимуть як регламенти антикризового реагування



В результаті реалізації четвертого етапу створюється Регламент антикризового реагування та стратегічного коригування витрат агропідприємства (табл. 5).

Таблиця 5
Регламент антикризового реагування та стратегічного коригування витрат

Маркер (рівень сигналу)	Критерії формування сигналу	Оперативний захід	Відповідальна особа	Термін виконання
Зелений (норма)	Відхилення до 5 %	Моніторинг у штатному режимі	Головний бухгалтер, фінансовий директор, головний економіст	Постійно
Жовтий (попередження)	Відхилення 5,1-15 % або затримка збуту до 10 днів	Перегляд графіку Cash Flow, переведення споживання енергії на економний режим, переукладання договорів	Фінансовий директор, служба логістики	24-48 годин
Червоний (небезпека, криза)	Відхилення більше 15 %, загроза касового розриву, втрата активів	Запровадження режиму економії, кредитування, консервація, релокація	Директор, власники	Негайно

**Джерело: сформовано авторами*

Порогові значення 5 % та 15 % запропоновано авторами як орієнтовні сигнальні межі та рекомендовано адаптувати залежно від галузі, виду витрат і фінансової стійкості підприємства.

Здійснення зазначеного алгоритму в умовах воєнного стану неможливе без використання цифрових інструментів, що гарантують безпеку даних та високу швидкість обробки. На сьогодні пріоритетним є впровадження в практику агробізнесу українських та провідних міжнародних платформ:

- комплексні системи управління та хмарного обліку: для створення єдиної аналітичної бази здійснення 1 та 2 етапів можливе використання сучасних українських розробок, зокрема «BookKeeper» (хмарна бухгалтерія та облік) та «Універсал 9» (ERP-система). Великі агрохолдинги можуть скористатися міжнародними рішеннями, як-от Microsoft Dynamics 365 або Oracle, які мають високий рівень захисту та можливості для глибокої аналітики;

- спеціалізовані агротехнологічні платформи: для операційного моніторингу в режимі реального часу розроблені вітчизняні екосистеми «SoftFarm» та «AgroControl». Вони дозволяють інтегрувати інформацію, отриману з полів та елеваторів безпосередньо в систему управління підприємства, забезпечуючи автоматизацію контролю за витратами ТМЦ та палива;

- системи супутникового моніторингу та IoT: для відстежування стану посівів та роботи агрегатів можуть використовуватися платформи зокрема «OneSoil» або інтегровані рішення телеметрії. Це забезпечує точність даних для прогностичного моделювання на третьому етапі та дозволяє уникнути зайвих витрат через оперативне коригування технологічних операцій;

- ВІ-інструментарій для підтримки рішень: візуалізація управлінських попереджень на 4-му етапі може здійснюватися за допомогою Power BI або Google Data Studio. Ці інструменти дозволяють створювати інтерактивні дашборди, які можуть автоматично оновлюватися на основі даних з облікових систем і надавати адміністрації актуальну картину фінансового стану підприємства в будь-який момент.

Впровадження такого алгоритму допоможе аграрним підприємствам перейти від простої фіксації витрат до реального управління ними. Система моніторингу стає для бізнесу дієвим інструментом фінансової стійкості: вона дозволяє вчасно помічати фінансові ризики та приймати швидкі рішення, щоб зберегти стабільність навіть в умовах воєнного часу.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Умови воєнного стану суттєво змінили структуру витрат аграрних підприємств, додавши специфічні статті (релокація, відновлення активів, розмінування), що зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до управління ними.

Запропоновано авторське трактування моніторингу витрат як динамічної системи безперервного спостереження та прогнозування. На відміну від контролю та контролінгу, моніторинг орієнтований на виявлення відхилень у режимі реального часу, що дозволяє агробізнесу діяти превентивно, а не лише констатувати фінансові втрати.

Розроблений чотириетапний алгоритм моніторингу забезпечує логічний перехід від ідентифікації воєнних ризиків до формування управлінських рішень, перетворюючи систему відстеження витрат на дієвий механізм забезпечення стійкості аграрного підприємства. Ключовою умовою його ефективності визначено цифровізацію на базі сучасних платформ (SoftFarm, AgroControl, BookKeeper, Power BI).

Ефективне управління витратами аграрних підприємств в умовах дестабілізації ринку та воєнних ризиків можливе лише за умови поєднання моніторингового та логістичного підходів. Ми підтримуємо думку Г. Дідур про те, що застосування логістичного підходу дозволяє оптимізувати матеріальні та супутні їм витратні потоки (релокація, доставка ПММ, альтернативні маршрути



експорту), а система моніторингу виступає інформаційно-аналітичним механізмом, який забезпечує оперативне реагування, підвищує точність обліку нетипових витрат та мінімізує загрозу касових розривів.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці спеціалізованих методик оцінювання очікуваних витрат для різних підгалузей аграрного сектору (рослинництво, тваринництво) з використанням штучного інтелекту, а також в інтеграції моніторингу у загальну систему економічної безпеки підприємств.

Фінансування. Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

Конфлікт інтересів. Автори заявляють, що не мають конфлікту інтересів.

Декларація використання ШІ. Під час підготовки рукопису автори частково використовували інструмент штучного інтелекту Gemini для редагування тексту, перекладу анотацій, оформлення References. Усі результати, висновки та інтерпретації є виключно авторським внеском.

Список використаних джерел

1. Балан В. Г., Тимченко І. П. Управління аграрними підприємствами України в умовах викликів воєнного стану та євроінтеграції. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2024. Вип. 42. С. 548–557. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19065065>
2. Панченко В., Панченко О. Моніторинг витрат як інструмент в системі логістики бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. Т. 324, № 6. С. 18–22. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-2>
3. Кладницька Т., Мирончук В. Сучасні методи фінансового контролінгу для оптимізації витрат підприємства. *Академічні візії*. 2024. Вип. 38. С. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14635352>
4. Телічко Н. А., Дідур Г. І., Мельничук О. І. Сучасні інструменти контролінгу витрат у системі операційного, інвестиційного та стратегічного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-106>
5. Єгізар'ян А. Дослідження ролі моніторингу та контролінгу в системі управління підприємством. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 3. С. 388–393. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-54>
6. Замула О. В., Замула О. О. Ідентифікація, класифікація та моніторинг інформаційних витрат промислових підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 6 (11). С. 168–173. URL: https://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/32.pdf (дата звернення: 02.05.2026).
7. Склярук І. П., Драка І. С. Управління витратами в умовах економічної нестабільності: адаптація облікових підходів. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-7>
8. Фімяр С. В., Польова Н. М., Андрушкевич Н. В., Гнатюк О. П. Методичні підходи до управління витратами як інструмент планування та забезпечення конкурентоспроможності. *Економіка і регіон*. 2025. № 3 (98). С. 170–176. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3\(98\).3914](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3(98).3914)
9. Ткаль Я. Оцінювання очікуваних витрат для прогнозування та прийняття управлінських рішень. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 5. С. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.03>
10. Латишева О. В., Підгора Є. О. Витрати підприємств: суть, сучасні підходи до їх оцінки та управління. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 2. С. 113–120. URL:

<https://nasplib.isofts.kiev.ua/items/68d13271-622f-422d-a1cf-d063ce90d095> (дата звернення: 03.05.2026).

11. Паска І. М., Гринчук Ю. С., Артимонова І. В., Нянько В. М. Ризик-орієнтований підхід до управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств у сучасному інституційному середовищі. *Інноваційна економіка*. 2025. № 4 (104). С. 168–176. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.19>
12. Єрмолаєва М., Луценко Д. Воєнні втрати аграрного сектору: моніторинг, організація обліку та звітність. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 1 (11). С. 292–300. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-292-300>
13. Поночовна О. В. Організаційно-економічні аспекти управління витратами як фактор забезпечення прибутковості аграрних підприємств: на прикладі Полтавської області. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-6>
14. Дідур Г. І., Мельничук О. І., Телічко Н. А., Лівінський А. І. Управління витратами в операційній системі аграрних підприємств на засадах логістичного підходу. *Агросвіт*. 2025. № 10. С. 79–87. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.10.79>

References

1. Balan, V. H., & Tymchenko, I. P. (2024). Management of agricultural enterprises of Ukraine under the challenges of martial law and European integration. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. Economic Series. Law Series*, (42), 548–557. <https://doi.org/10.5281/zenodo.19065065> [in Ukrainian].
2. Panchenko, V., & Panchenko, O. (2023). Cost monitoring as a tool in the business logistics system. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 324(6), 18–22. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-2> [in Ukrainian].
3. Kladnytska, T., & Myronchuk, V. (2024). Modern methods of financial controlling for enterprise cost optimization. *Akademichni vizii*, (38), 1–9. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14635352> [in Ukrainian].
4. Telichko, N. A., Didur, H. I., & Melnychuk, O. I. (2025). Modern cost controlling tools in the system of operational, investment and strategic management. *Ekonomika ta suspilstvo*, (78). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-106> [in Ukrainian].
5. Yehiozarian, A. (2024). Research on the role of monitoring and controlling in the enterprise management system. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (3), 388–393. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-54> [in Ukrainian].
6. Zamula, O. V., & Zamula, O. O. (2018). Identification, classification and monitoring of information costs of industrial enterprises. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, 6(11), 168–173. https://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/32.pdf [in Ukrainian].
7. Skliaruk, I. P., & Draka, I. S. (2025). Cost management in conditions of economic instability: Adaptation of accounting approaches. *Ekonomika ta suspilstvo*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-7> [in Ukrainian].
8. Fimiar, S. V., Polova, N. M., Andrushkevych, N. V., & Hnatiuk, O. P. (2025). Methodological approaches to cost management as a tool for planning and ensuring competitiveness. *Ekonomika i rehion*, 3(98), 170–176. [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3\(98\).3914](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3(98).3914) [in Ukrainian].
9. Tkai, Ya. (2025). Estimating expected costs for forecasting and making management decisions. *Social Development: Economic and Legal Issues*, (5), 1–8. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.03> [in Ukrainian].
10. Latysheva, O. V., & Pidhora, Ye. O. (2018). Costs of enterprises: Essence, modern approaches to their assessment and management. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, (2), 113–120. <https://nasplib.isofts.kiev.ua/items/68d13271-622f-422d-a1cf-d063ce90d095> [in Ukrainian].
11. Paska, I. M., Hrynchuk, Yu. S., Artimonova, I. V., & Nianko, V. M. (2025). Risk-oriented approach to managing the production and economic activities of agricultural enterprises in the



- modern institutional environment. *Innovatsiina ekonomika*, 4(104), 168–176. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.19> [in Ukrainian].
12. Yermolaieva, M., & Lutsenko, D. (2025). War losses of the agricultural sector: Monitoring, organization of accounting and reporting. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 1(11), 292–300. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-292-300> [in Ukrainian].
13. Ponochozna, O. V. (2025). Organizational and economic aspects of cost management as a factor in ensuring the profitability of agricultural enterprises: The case of Poltava Oblast. *Ekonomika ta suspilstvo*, (81). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-6> [in Ukrainian].
14. Didur, H. I., Melnychuk, O. I., Telichko, N. A., & Livinskyi, A. I. (2025). Cost management in the operational system of agricultural enterprises based on the logistics approach. *Ahrosvit*, (10), 79–87. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.10.79> [in Ukrainian].

Отримано:	05.05.2026	Beérkezett:	2026.05.05	Received:	05.05.2026
Прийнято до друку:	28.08.2026	Elfogadva:	2026.08.28	Accepted:	28.08.2026
Опубліковано:	30.09.2026	Megjelent:	2026.09.30	Published:	30.09.2026