

## Легальна оптимізація як елемент виживання в неконкурентному середовищі сільськогосподарських підприємств

**Предметом дослідження** є легальна оптимізація як елемент виживання в неконкурентному середовищі сільськогосподарських підприємств.

**Метою дослідження** є визначити ефективні в Україні шляхи легальної оптимізації в неконкурентному середовищі сільськогосподарських підприємств.

**Методи дослідження.** У статті використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

**Результати роботи.** У статті розглянуті особливості неконкурентного середовища в сільському господарстві. Охарактеризовані найбільш поширені заходи оптимізації сільськогосподарських підприємств. Визначені напрями та інструменти оптимізації сільськогосподарських підприємств в неконкурентному середовищі. Наведено перелік умов оптимізації сільськогосподарських підприємств.

**Висновки.** Сільськогосподарські підприємства в Україні, особливо ті, що функціонують у неконкурентному середовищі, зіштовхуються з унікальним набором викликів, пов'язаних з оптимізацією діяльності. Легальна оптимізація, спрямована на підвищення прибутковості та ефективності, потребує комплексного підходу, враховуючи специфіку аграрного сектору та особливості українського законодавства. Одним з важливих напрямків є оптимізація оподаткування. Використання спрощеної системи оподаткування, де це можливо, дає можливість зменшити податкове навантаження. Водночас, важливо вивчати можливості застосування пільгових режимів, передбачених для сільськогосподарських виробників. Ефективним інструментом оптимізації є впровадження сучасних технологій та інновацій. Автоматизація виробничих процесів, використання точного землеробства та GPS-навігації, а також впровадження сучасних систем управління дають можливість підвищити продуктивність, знизити витрати та оптимізувати використання ресурсів.

**Ключові слова:** оптимізація, законність, сільське господарство, підприємство, монополія, інфраструктура, інновації, державна підтримка, логістика, оподаткування.

VITALIY KRUPSKYI

## Legal optimization as an element of survival in the non-competitive environment of agricultural enterprises

**The subject of the study** is legal optimization as an element of survival in the non-competitive environment of agricultural enterprises.

**The purpose of the study** is to determine the effective in Ukraine ways of legal optimization in the non-competitive environment of agricultural enterprises.

**Research methods.** The article uses the dialectical method of scientific knowledge, the method of analysis and synthesis, the comparative method, and the method of data generalization.

**Results of the work.** The article considers the features of the non-competitive environment in agriculture. The most common measures for optimizing agricultural enterprises are characterized. The directions and tools for optimizing agricultural enterprises in a non-competitive environment are determined. A list of conditions for optimizing agricultural enterprises is given.

**Conclusions.** Agricultural enterprises in Ukraine, especially those operating in a non-competitive environment, face a unique set of challenges related to optimizing activities. Legal optimization, aimed at increasing profitability and efficiency, requires a comprehensive approach, taking into account the specifics of the agricultural sector and the peculiarities of Ukrainian legislation. One of the important areas is the optimization of taxation. The use of a simplified taxation system, where possible, makes it possible to reduce the tax burden. At the same time, it is important to study the possibilities of

*applying preferential regimes provided for agricultural producers. An effective optimization tool is the introduction of modern technologies and innovations. Automation of production processes, the use of precision agriculture and GPS navigation, as well as the introduction of modern management systems make it possible to increase productivity, reduce costs and optimize the use of resources.*

**Keywords:** *optimization, legality, agriculture, enterprise, monopoly, infrastructure, innovation, state support, logistics, taxation.*

**Постановка проблеми.** Сільське господарство в Україні характеризується високим рівнем конкуренції, однак у певних регіонах та сегментах ринку може спостерігатися її обмеженість. В умовах нестабільного економічного середовища легальна оптимізація діяльності стає важливим фактором виживання для сільськогосподарських підприємств. Під легальною оптимізацією розуміють комплекс законних заходів, спрямованих на підвищення ефективності господарської діяльності, зниження собівартості продукції та збільшення прибутковості. Це оптимізація оподаткування, використання державних програм підтримки, ефективне управління ресурсами, впровадження інноваційних технологій та раціональне використання земельного банку. В умовах обмеженої конкуренції, коли підприємство не може активно впливати на ринкові ціни, оптимізація внутрішніх процесів стає критичною. Зменшення витрат на виробництво, логістику та зберігання продукції дає можливість підприємству залишатися конкурентоспроможним навіть при низьких закупівельних цінах. Важливим аспектом є використання можливостей, що надаються державою у вигляді дотацій, пільгових кредитів та інших форм підтримки. Правильне оформлення документів та відповідність критеріям дає можливість отримати значну фінансову підтримку. Крім того, важливу роль відіграє ефективне управління земельними ресурсами. Оптимізація структури посівних площ, використання сучасних технологій обробки ґрунту та захисту рослин дає можливість збільшити врожайність та знизити залежність від зовнішніх факторів. Легальна оптимізація є невід'ємною частиною стратегії виживання сільськогосподарських підприємств в умовах обмеженої конкуренції. Вона дає можливість підвищити ефективність діяльності, зменшити витрати та отримати додаткові ресурси, що забезпечує стабільність та конкурентоспроможність на ринку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Оптимізація в сільськогосподарських підприєм-

ствах, як елемент виживання в умовах обмеженої конкуренції, є темою, що широко розглядається в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних авторів. Зокрема, українські економісти, такі як І.Я. Чугунов, Т.А. Єфименко, розглядають легальну оптимізацію як стратегічний інструмент управління фінансами підприємства, спрямований на мінімізацію податкових виплат у рамках чинного законодавства. Зарубіжні вчені, наприклад, А. Дамародан, К. Друрі, акцентують увагу на важливості розробки ефективних стратегій управління податками, які враховують специфіку галузі та особливості податкового законодавства. Вони говорять про необхідність комплексного підходу до оптимізації. Однак, питання легальної оптимізації як елементу виживання в неконкурентному середовищі сільськогосподарських підприємств потребує подальшого вивчення.

**Мета статті** – визначити ефективні в Україні шляхи легальної оптимізації в неконкурентному середовищі сільськогосподарських підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Оптимізація як елемент виживання в неконкурентному середовищі сільськогосподарських підприємств є законною, але важливо розуміти, що означає «оптимізація» та «неконкурентне середовище». Оптимізація може включати широкий спектр заходів, спрямованих на підвищення ефективності та зниження витрат, таких як: 1) впровадження нових технологій: використання сучасного обладнання, точного землеробства, дронів тощо; 2) оптимізація виробничих процесів: покращення логістики, планування, управління ресурсами; 3) зменшення витрат: перегляд контрактів з постачальниками, енергозбереження, зменшення відходів; 4) підвищення продуктивності праці: навчання персоналу, мотивація, впровадження ефективних систем оплати праці; 5) диверсифікація виробництва: розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки; 6) покращення якості продукції: впровадження систем контролю якості, отримання сертифікатів. Усі ці заходи є законними та спрямовані на підвищення кон-

курентоспроможності підприємства. Неконкурентне середовище може виникати з різних причин: 1) географічна ізольованість: віддаленість від ринків збуту, обмежена кількість постачальників; 2) монополія: один або кілька гравців контролюють значну частину ринку; 3) державне регулювання: обмеження на виробництво, ціни, експорт/імпорт; 4) відсутність інфраструктури: погані дороги, обмежений доступ до енергії, води, інтернету. Навіть в таких умовах оптимізація є ключовим фактором виживання, оскільки вона дозволяє підприємству: 1) зменшити залежність від зовнішніх факторів: наприклад, шляхом енергозбереження або виробництва власної енергії; 2) підвищити ефективність використання ресурсів: що особливо важливо в умовах обмеженого доступу до них; 3) забезпечити стабільність виробництва: шляхом диверсифікації або впровадження стійких методів землеробства. При цьому необхідно дотримуватися низки обов'язкових правил: 1) оптимізація не повинна порушувати закон: будь-які заходи, спрямовані на оптимізацію, повинні відповідати законодавству, включаючи трудове, екологічне, податкове та інше; 2) уникати зловживань: навіть в умовах відсутності конкуренції, важливо не зловживати своїм становищем, наприклад, шляхом встановлення необґрунтовано високих цін або погіршення якості продукції; 3) дотримуватися етичних норм: оптимізація не повинна призводити до порушення прав працівників, забруднення навколишнього середовища або інших негативних наслідків.

Оптимізація як елемент виживання є легальною та навіть необхідною умовою для сільськогосподарських підприємств, незалежно від рівня конкуренції. Важливо, щоб оптимізація проводилася в рамках закону, з дотриманням етичних норм та з урахуванням соціальних та екологічних наслідків. Сільськогосподарські підприємства повинні постійно аналізувати свою діяльність, виявляти слабкі місця та шукати шляхи їх покращення. Це потребує від керівництва гнучкості, готовності до змін та здатності швидко адаптуватися до нових умов. Важливим є також залучення до процесу оптимізації всього колективу, адже саме працівники, які безпосередньо зайняті у виробничих процесах, можуть запропонувати важливі ідеї щодо їх покращення. У неконкурентному середовищі особливу увагу необхідно приділяти інноваціям. Навіть якщо підприємство не відчуває тиску з боку конкурентів, воно повинно

впроваджувати нові технології та методи виробництва. Це зможе не лише підвищити ефективність, але й підготуватися до можливої появи конкурентів у майбутньому. Крім того, інновації зможуть відкрити нові можливості для розвитку, наприклад, вихід на нові ринки або виробництво нової продукції. Державна підтримка також важлива у процесі оптимізації сільськогосподарських підприємств, особливо в неконкурентному середовищі. Держава може надавати фінансову допомогу, сприяти впровадженню нових технологій, забезпечувати доступ до інформації та навчання. Важливо, щоб державна підтримка була прозорою, справедливою та спрямованою на підтримку тих підприємств, які прагнуть до сталого розвитку та підвищення ефективності. Оптимізація є невід'ємною частиною успішного функціонування сільськогосподарського підприємства, незалежно від зовнішніх умов.

Наведемо декілька напрямків та інструментів, які можуть бути розглянуті:

1. Оптимізація земельного банку: 1.1. Ефективне використання земель: впровадження сучасних агротехнологій для підвищення врожайності; сівозміна та диверсифікація культур для покращення родючості ґрунту; використання точного землеробства для оптимізації внесення добрив та інших ресурсів. 1.2. Оренда та суборенда: перегляд умов оренди земельних ділянок для досягнення більш вигідних умов; використання суборенди для ефективного управління земельними ресурсами. 1.3. Консолідація земельного банку: об'єднання дрібних ділянок у більші для підвищення ефективності обробітку; оптимізація логістики та зменшення транспортних витрат.

2. Оптимізація виробничих процесів: 2.1. Впровадження сучасних технологій: використання сучасного обладнання та техніки для підвищення продуктивності праці; автоматизація та роботизація виробничих процесів для зменшення людського фактору. 2.2. Енергоефективність: впровадження енергозберігаючих технологій для зменшення витрат на електроенергію та інші енергоресурси; використання відновлювальних джерел енергії (сонячні панелі, вітрові електростанції). 2.3. Оптимізація логістики: оптимізація транспортних маршрутів для зменшення витрат на перевезення продукції; створення власних логістичних центрів або використання послуг логістичних компаній.

3. Оптимізація оподаткування: 3.1. Вибір оптимальної системи оподаткування: аналіз різ-

них систем оподаткування (єдиний податок, загальна система) та вибір найбільш сприятливої для підприємства; використання пільг та преференцій, передбачених законодавством для сільськогосподарських підприємств. 3.2. Податкове планування: розробка стратегії податкового планування для мінімізації податкових зобов'язань; використання інструментів трансфертного ціноутворення для оптимізації оподаткування.

4. Оптимізація фінансових ресурсів: 4.1. Залучення фінансування: використання кредитів, грантів, лізингу та інших фінансових інструментів для залучення додаткових коштів; залучення інвесторів для фінансування розвитку підприємства. 4.2. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю: оптимізація термінів оплати за поставлену продукцію та отримані послуги; контроль за дебіторською заборгованістю та використання заходів для її стягнення. 4.3. Страхування ризиків: страхування врожаю, майна та інших ризиків для захисту від фінансових втрат.

5. Оптимізація управління персоналом: 5.1. Підвищення кваліфікації працівників: організація навчання та тренінгів для підвищення кваліфікації працівників; залучення кваліфікованих спеціалістів для роботи на підприємстві. 5.2. Мотивація персоналу: впровадження ефективної системи мотивації персоналу, включаючи матеріальні та нематеріальні стимули; створення комфортних умов праці для працівників. 5.3. Оптимізація кадрового складу: аналіз кадрового складу та виявлення неефективних працівників; оптимізація організаційної структури підприємства.

При цьому важливо враховувати низку умов: 1) ретельний аналіз: перед впровадженням будь-яких заходів з оптимізації необхідно провести ретельний аналіз діяльності підприємства та оцінити їх потенційний ефект; 2) консультації з фахівцями: рекомендується консультиватися з юристами, бухгалтерами, агрономами та іншими фахівцями для отримання професійної допомоги; 3) дотримання законодавства: усі заходи з оптимізації повинні відповідати чинному законодавству України.

Особливості неконкурентного середовища виглядають наступним чином. У неконкурентному середовищі сільськогосподарські підприємства мають більшу свободу дій та можуть встановлювати власні правила гри. Однак, це не означає, що можна нехтувати етичними нормами та законодавством. В такому середовищі необхідно зосередитися на:

1) інноваціях: впровадження нових технологій та методів ведення сільського господарства, які зможуть підвищити продуктивність та зменшити витрати; 2) якості продукції: виробництво високоякісної продукції, яка відповідає вимогам споживачів; 3) екологічній відповідальності: ведення сільського господарства з урахуванням екологічних вимог та збереження навколишнього середовища; 4) соціальній відповідальності: підтримка місцевих громад та розвиток сільських територій. Ефективна легальна оптимізація в неконкурентному середовищі сільськогосподарських підприємств в Україні потребує комплексного підходу, який враховує специфіку підприємства, регіон діяльності, законодавче поле та економічну ситуацію. Важливо зосередитися на ефективному використанні земельних ресурсів, оптимізації виробничих процесів, оподаткування, фінансових ресурсів та управління персоналом. При цьому необхідно дотримуватися етичних норм та законодавства України.

### Висновки

Сільськогосподарські підприємства в Україні, особливо ті, що функціонують у неконкурентному середовищі, зіштовхуються з унікальним набором викликів, пов'язаних з оптимізацією діяльності. Легальна оптимізація, спрямована на підвищення прибутковості та ефективності, потребує комплексного підходу, враховуючи специфіку аграрного сектору та особливості українського законодавства. Одним з важливих напрямків є оптимізація оподаткування. Використання спрощеної системи оподаткування, де це можливо, дає можливість зменшити податкове навантаження. Водночас, важливо вивчати можливості застосування пільгових режимів, передбачених для сільськогосподарських виробників. Ефективним інструментом оптимізації є впровадження сучасних технологій та інновацій. Автоматизація виробничих процесів, використання точного землеробства та GPS-навігації, а також впровадження сучасних систем управління дають можливість підвищити продуктивність, знизити витрати та оптимізувати використання ресурсів.

### Список використаних джерел:

1. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Каганець-Гаврилко Л. П., Ярема Т. В., Брензович О. І. Міжнародний інвестиційний менеджмент: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2025. 193 с.

2. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Каганець–Гаврилко Л. П., Гуштан Т. В., Крамченко Р. А. Конкурентні технології в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид–во ННВК «АТБ», 2023. 184 с.

3. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Крамченко Р. А., Індус К. П., Василюха Н. В. Міжнародний менеджмент: підручник. Львів: Вид–во ННВК «АТБ», 2024. 192 с.

4. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Лазур С. П., Важинський Ф. А. Міжнародна економіка в таблицях, схемах, формулах, задачах і прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид–во ННВК «АТБ», 2019. 258 с.

5. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Важинський Ф. А., Індус К. П. Міжнародні фінанси і фінансовий менеджмент в задачах та прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид–во ННВК «АТБ», 2020. 161 с.

6. Гаврилко П. П., Лалакулич М. Ю., Колодійчук А. В. Основні фактори виникнення кризових явищ на промислових підприємствах. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.–техн. праць. 2012. Вип. 22 (4). С. 158–164.

7. Колодійчук А. В. Інноваційний розвиток промисловості: завдання управління при врахуванні умов недосконалої конкуренції: монографія. Львів: Ліга–Прес, 2015. 324 с.

8. Колодійчук А. В. Інформація як фактор інноваційного розвитку економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 5/1(132). С. 58–62.

9. Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Молнар О. С., Василюха Н. В., Чобаль Л. Ю. Міжнародні перевезення в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид–во ННВК «АТБ», 2021. 189 с.

10. Мацибора Т. В. Інвестиційне забезпечення розвитку сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2019. № 2. С. 66–72.

#### References:

1. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Kahanets–Havrylko, L. P., Yarema, T. V., & Brenzovych, O. I. (2025). *Mizhnarodnyy investytsiynyy menedzhment* [International investment management]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

2. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kahanets–Havrylko, L. P., Hushtan, T. V., & Kramchenko R. A. (2023). *Konkurentni tekhnolohiyi v mizhnarodniy ekonomitsi* [Competitive technologies in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

3. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kramchenko, R. A., Indus, K. P., & Vasylykha, N. V. (2024). *Mizhnarodnyy menedzhment* [International management]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

4. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Lazur, S. P., & Vazhynskyy, F. A. (2019). *Mizhnarodna ekonomika v*

*tablytsyakh, skhemakh, formulakh, zadachakh i prykladakh* [International Economics in Tables, Schemes, Formulas, Problems and Examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

5. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Vazhynskyy, F. A., & Indus, K. P. (2020). *Mizhnarodni finansy i finansovyy menedzhment v zadachakh ta prykladakh* [International finance and financial management in problems and examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

6. Havrylko, P. P., Lalakulych, M. Yu., & Kolodiychuk, A. V. (2012). *Osnovni factory vynyknennya kryzovykh yavlyshch na promyslovykh pidpryyemstvakh* [The main factors of emergence of crisis phenomena in industrial enterprises]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny* [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 22 (4) (pp. 158–164). [in Ukrainian].

7. Kolodiychuk, A. V. (2015). *Innovatsiynyy rozvytok promyslovosti: zavdannya upravlinnya pry vrakhuvanni umov nedoskonaloyi konkurentsii* [Innovative development of industry: the tasks of management taking into account the conditions of imperfect competition]. Lviv: League Press. [in Ukrainian].

8. Kolodiychuk, A. V. (2012). *Informatsiya yak faktor innovatsiynoho rozvytku ekonomiky* [Information as a factor of innovation development of the economy]. In *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini* [Formation of market relations in Ukraine]: Vol. 5/1 (132) (pp. 58–62). [in Ukrainian].

9. Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Molnar, O. S., Vasylykha, N. V., & Chobal, L. Yu. (2021). *Mizhnarodni perevezennya v mizhnarodniy ekonomitsi* [International transportation in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing [in Ukrainian].

10. Matsyhora, T. V. (2019). *Investytsiynne zabezpechennya rozvytku sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv* [Investment support for the development of agricultural enterprises]. *Ekonomika APK – Economics of the Agricultural Complex*, 2, 66–72. [in Ukrainian].

#### Дані про автора

**Крупський Віталій Станіславович,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Заклад вищої освіти «Львівський університет бізнесу та права»

e-mail: VitalO6@ukr.net

#### Data about the author

**Vitaliy Krupskiy,**

Ph.D. of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Lviv University of Business and Law

e-mail: VitalO6@ukr.net