Kristina Sukhetska PhD
Uman Narodowy Uniwersytet Ogrodnictwa
ORCID: 0000-0001-5993-0542

Natalija Werniuk PhD
Uman Narodowy Uniwersytet Ogrodnictwa
ORCID: 0000-0001-9478-5088

dr Witalij Rybczak
Państwowa Akademia Nauk Stosowanych im. Ignacego Mościckiego w Ciechanowie
ORCID:0000-0002-9362-9486

Optymalizacja zarządzania zasobami finansowymi przedsiębiorstw rolnych w sytuacjach kryzysowych

https://doi.org/10.64158/dhg2ejvrvn

Streszczenie: W pracy zwrócono uwagę na problemy optymalizacji zarządzania zasobami finansowymi przedsiębiorstw rolnych w warunkach kryzysu. W pracy przeanalizowano główne koncepcje optymalizacji zarządzania zasobami finansowymi i zwrócono uwagę na strukturę zasobów finansowych przedsiębiorstwa. Dynamika zysków i strat przedsiębiorstw rolnych Ukrainy jest brana pod uwagę w celu odzwierciedlenia obecnej sytuacji w zakresie kształtowania zasobów finansowych. Zbadano główne czynniki, które komplikują zarządzanie zasobami finansowymi i na tej podstawie zaproponowano główne podejścia do zmniejszenia wpływu tych czynników.

Słowa kluczowe: zarządzanie optymalizacją, zasoby finansowe, zarządzanie zasobami finansowymi, kryzys

1. Wprowadzenie

W ostatnich latach ukraińskie przedsiębiorstwa rolne działały w obliczu ciągłych wyzwań gospodarczych, w tym niestabilności politycznej, wa-

hań kursów walut, pandemii COVID-19 i wojny rosyjsko-ukraińskiej. Wyzwania te wywarły znaczną presję na zarządzanie finansami, w szczególności na zasoby finansowe, które są warunkiem przetrwania przedsiębiorstw rolnych i rozwoju ich potencjału produkcyjnego.

W takich okolicznościach efektywne zarządzanie zasobami finansowymi przedsiębiorstw staje się niezbędne. W końcu odgrywają one kluczową rolę w produkcyjnym funkcjonowaniu przedsiębiorstw i są decydującym czynnikiem w procesie rozszerzonej reprodukcji.

Racjonalne kształtowanie i efektywne wykorzystanie zasobów finansowych przez przedsiębiorstwa jest podstawą stabilności finansowej gospodarki kraju w warunkach kryzysu.

Dlatego w celu zbadania kwestii i znalezienia rozwiązań dla efektywnego zarządzania zasobami finansowymi w kryzysie, rozważymy następujące kluczowe pojęcia: efektywne zarządzanie; zasoby finansowe; zarządzanie zasobami finansowymi; kryzys.

Kwestia efektywności zarządzania zasobami finansowymi w kryzysie jest rozważana w pracach naukowych takich autorów jak: Lototskyi M.Y.[1], Pavlenko I.G.[2], Ratz O.M.[3], Blank I.A.[4], Bezborodova T.V.[5], Horban A.P.[6], Zagorodnyi A.G.[7], Zyatkovskyi I.V.[8], Korobova M.Y.[9],

[1] Lototskyi, M.Y., 2016. *Capitalisation in the system of financial security of Ukrainian enterprises*. Dissertation to obtain the scientific degree of PhD. Chernihiv: National University "Chernihiv Polytechnic", p. 22. (in Ukrainian).

[2] Pavlenko, I.G., 2006. *Approaches to determining the economic essence of the concept of "efficiency"*. Economics and Management, (1), pp. 35-38. (in Ukrainian).

[3] Ratz, O.M., 2008. *Defining the essence of the concept of "efficiency of enterprise functioning"*. Economic Space, (15), pp. 275-285. (in Ukrainian).

[4] Blank, I.A., 1999. *Fundamentals of financial management*. Vol. 2. Kyiv: Nika-Centre Publishing House. (in Ukrainian).

[5] Bezborodova, T.V., 2014. *The essence and necessity of analysing the financial condition. Economics.* Management. Innovations, (1), pp. 201-205. (in Ukrainian).

[6] Horban, A.P., 2008. *Management of financial resources of the enterprise. Available* at: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/35549/05-Gorban.pdf?sequence=1 [Accessed 13 March 2024].

[7] Zagorodniy, A.G., 2007. *Financial and economic dictionary*. Kyiv: Znannya Publishing House. (in Ukrainian).

[8] Zyatkovsky, I.V., 2003. *Finances of enterprises*. Kyiv: Condor Publishing House. (in Ukrainian).

[9] Korobov, M.Ya., 2000. *Financial and economic analysis of the activity of enterprises*. Kyiv: Znannya Publishing House. (in Ukrainian).

Oparin V.M.[10], Partin G.O.[11] i inni. Jednak w kontekście zwiększonej niepewności i niestabilności finansowej sektora rolnego Ukrainy, teoretyczne i praktyczne kwestie tego problemu wymagają ciągłego monitorowania, analizy i doskonalenia, dlatego uważamy, że wymaga to dalszych badań w tym obszarze.

Podstawą teoretyczną i metodologiczną badania były prace krajowych i zagranicznych naukowców, wiodących naukowców i praktyków w dziedzinie optymalizacji zarządzania zasobami finansowymi przedsiębiorstw.

W badaniach wykorzystano szereg metod ogólnonaukowych i specjalnych. W szczególności metodę analizy systemowej do uogólnienia pojęć zarządzania optymalizacją, zasobów finansowych, zarządzania zasobami finansowymi i kryzysu, a także do analizy wskaźników wydajności przedsiębiorstw rolnych; abstrakcyjną i logiczną metodę uzasadniania i przedstawiania wniosków i propozycji dotyczących zestawu środków skutecznego zarządzania zasobami finansowymi.

2. Część główna

We współczesnej literaturze naukowej z zakresu zarządzania pojęcie „efektywność zarządzania" nie zostało jednoznacznie zdefiniowane i zinterpretowane, natomiast powszechnie podejmowane są próby rozdzielenia pojęć „sprawność zarządzania" i „skuteczność zarządzania".

Optymalizacja zarządzania rozumiana jest jako jego ukierunkowanie na tworzenie rzeczy niezbędnych, użytecznych, mogących zaspokoić określone potrzeby, zapewniających osiągnięcie wyników końcowych adekwatnych do celów zarządzania[5,6,8]. W takiej interpretacji pojęcie „efektywność gospodarowania" charakteryzuje rezultat osiągnięty przez podmiot gospodarujący dzięki jego oddziaływaniu na przedmiot gospodarowania.

[10] Oparin, V.M., 2002. *Finance (General theory)*. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian).

[11] Partyn, G.O., 2009. *Financial strategy in the system of financial management of the enterprise*. Scientific Bulletin of the National Technical University of Ukraine, Issue 19.6, pp. 208-214. (in Ukrainian).

Optymalizacja zarządzania to skuteczne zarządzanie, rozumiane jako zdolność kierownika do zmuszania, zachęcania i zainteresowania podwładnych do energicznej, produktywnej i wysokowydajnej pracy.

Ponieważ zadaniem zarządzania jest celowe oddziaływanie na zarządzany obiekt, aby zapewnić osiągnięcie wyznaczonych celów, skuteczność zarządzania można ocenić stopniem osiągnięcia tych celów: przez ostateczne wyniki działalności produkcyjnej (przez poziom zysku), przez jakość planowania (poprawa wskaźników budżetowania), przez efektywność inwestycji (zwrot z kapitału), przez wzrost wskaźnika rotacji kapitału[12].

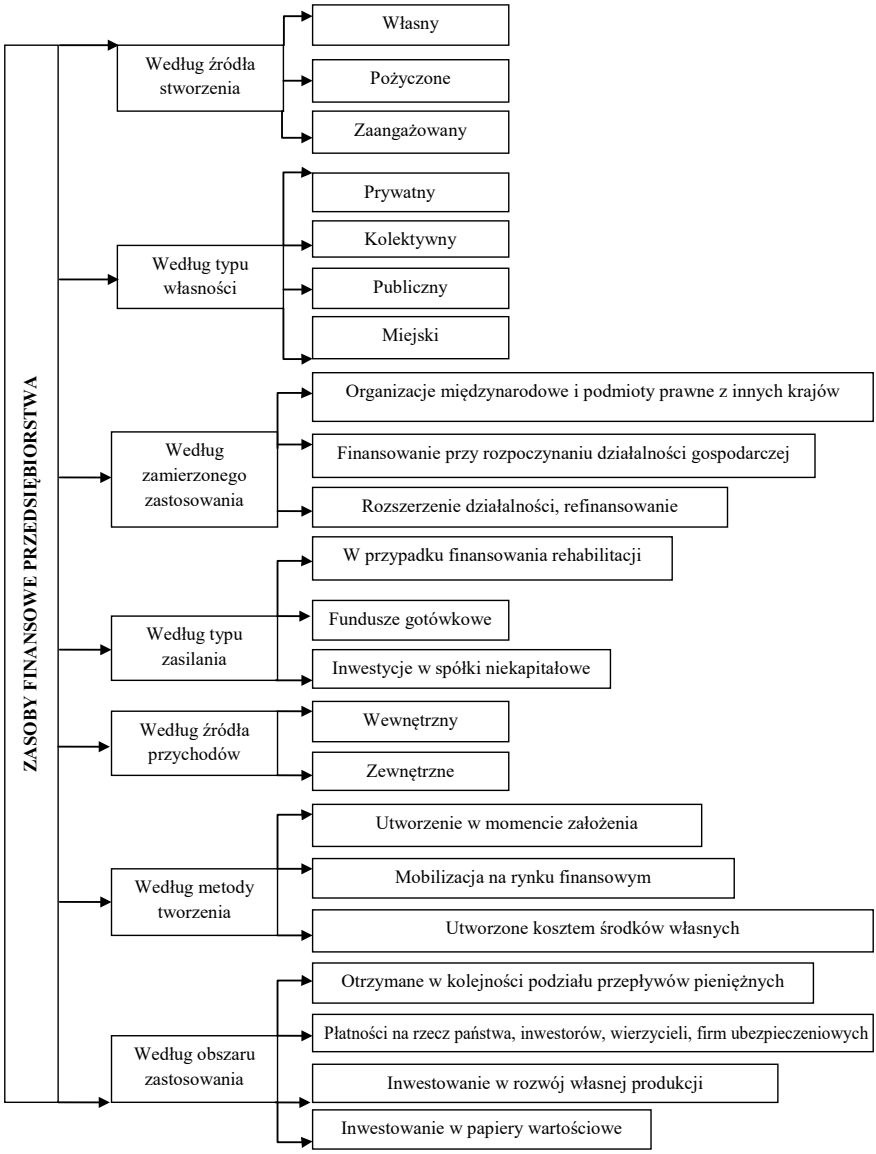
W odniesieniu do pojęcia „zasoby finansowe" większość badaczy definiuje je jako dochody i wpływy gotówkowe, fundusze pieniężne specjalnego przeznaczenia oraz zasoby gotówkowe przedsiębiorstwa. Zasoby finansowe jako źródło funduszy przedsiębiorstw, które są skierowane na tworzenie jego aktywów, w rzeczywistości reprezentują kapitał pieniężny wykorzystywany przez przedsiębiorstwo do tworzenia własnych aktywów i prowadzenia działalności produkcyjnej i finansowej w celu generowania dochodów i zysków[13].

Zasoby finansowe odgrywają decydującą rolę w funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych każdej sfery i rodzaju działalności gospodarczej (Rys. 1).

Jednakże dla niektórych przedsiębiorstw ważne jest posiadanie zasobów finansowych w gotówce, podczas gdy dla innych mogą być one używane w formie aktywów materialnych, takich jak kredyt handlowy lub leasing finansowy. Dlatego w niektórych rodzajach działalności gospodarczej zasoby finansowe są formowane poprzez wykorzystanie wewnętrznych zasobów materialnych. Do takich rodzajów działalności gospodarczej przede wszystkim należy rolnictwo, gdzie część zasobów finansowych, które powinny być w gotówce, z powodu braku możliwości ich formowania wewnętrznych i zewnętrznych, jest zastępowana akty-

[12] *Efficiency of management*. Available at: https://studies.in.ua/polit-menshpora/2566-efektivnst-upravlnnya.html [Accessed 18 March 2024].

[13] *Improving the management of financial resources of the enterprise at the present stage of development of the Ukrainian economy*. Available at: http://www.visnykonu.od.ua/journal/2016_21_3/30.pdf [Accessed 25 March 2024].



Rysunek 1. Klasyfikacja zasobów finansowych przedsiębiorstwa

Źródło: opracowane przez autora na podstawie: Tomashevska, A.V. and Zhuk, O.I., Management of financial resources of the enterprise in a crisis. Available at: http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/12603/1/6097-Article%20Text-17040-1-10-20220630.pdf [Accessed 27 March 2024].

wami materialnymi, które mogą być przekształcone w zasoby finansowe za pomocą swoich właściwości wewnętrznych.

Zasoby finansowe są materialnym wyrazem relacji finansowych na poziomie podmiotów gospodarczych. Zasoby finansowe generują gotówkę, a także część środków używanych przez przedsiębiorstwo w formie niepieniężnej.

Według Bogmy O.S. i Pavlova A.S. zarządzanie zasobami finansowymi przedsiębiorstw jest interpretowane jako[14]:

– jeden z najważniejszych czynników zapewnienia efektywnej działalności finansowej i gospodarczej przedsiębiorstw w nowoczesnych warunkach;
– działania mające na celu optymalizację mechanizmu finansowego przedsiębiorstw, koordynację transakcji finansowych, zapewnienie ich uporządkowania i dokładnego „zbilansowania";
– proces działań menedżerskich w zakresie tworzenia i wykorzystania środków pieniężnych i niefinansowych.

W celu odzwierciedlenia obecnej sytuacji w zakresie tworzenia i optymalizacji zarządzania zasobami finansowymi przedsiębiorstw rolnych Ukrainy, rozważmy dynamikę ich zysków i strat (Tabela 1).

Analizując dane zawarte w Tabeli 1, zauważamy, że w 2023 roku w porównaniu do 2017 roku odnotowano spadkowy trend w udziale przedsiębiorstw, które osiągnęły zysk: małe przedsiębiorstwa – 11,9%; średnie przedsiębiorstwa – 17,1%; duże przedsiębiorstwa – 9,4%. Warto również zauważyć, że udział przedsiębiorstw, które poniosły straty, wzrósł średnio o 12,8% dla każdej kategorii przedsiębiorstw w 2023 roku w porównaniu do 2017 roku.

Wyniki te wskazują, że ukraińskie przedsiębiorstwa rolne muszą zrewidować swoje podejście do zarządzania zasobami finansowymi i wziąć pod uwagę wpływ warunków kryzysowych, które zaostrzają negatywną dynamikę ich zysków.

[14] Bogma O.S. and Pavlov A.S., 2012. *Features of financial resources management of domestic enterprises.* Available at: https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2012/eco-1-2012/195-199.pdf [Accessed 27 March 2024].

Tabela 1. Dynamika zysku (straty) netto przedsiębiorstw rolnych na Ukrainie

Wskaźnik		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Małe przedsiębiorstwa								
Przedsiębiorstwa, które osiągnęły zysk	mln UAH	37693	37495	29628	45876	92939	46731	44861
	%	86,1	86,1	83,1	82,6	88,0	78,3	74,2
Przedsiębiorstwa, które poniosły stratę	mln UAH	12323	16192	9863	13256	4793	18531	19273
	%	13,9	13,9	16,9	17,4	12,0	21,7	25,8
Średnie przedsiębiorstwa								
Przedsiębiorstwa, które osiągnęły zysk	mln UAH	43486	45223	77947	49628	105048	5706	5192
	%	88,2	88,4	81,5	83,9	92,9	80,5	71,1
Przedsiębiorstwa, które poniosły stratę	mln UAH	8060	6741	9483	9307	2660	17364	18927
	%	11,8	11,6	18,5	16,1	7,1	19,5	28,9
Duże przedsiębiorstwa								
Przedsiębiorstwa, które osiągnęły zysk	mln UAH	8233	11218	8207	12478	49156	21367	20298
	%	88,9	100,0	79,4	75,0	91,8	84,6	79,5
Przedsiębiorstwa, które poniosły stratę	mln UAH	171	-	3181	3800	883	32078	35286
	%	11,1	-	20,6	25,0	8,2	15,4	20,5
Łącznie								
Przedsiębiorstwa, które osiągnęły zysk	mln UAH	89412	93936	115782	107982	247143	73804	70351
	%	86,2	86,2	83,0	82,6	88,3	52	48,9
Przedsiębiorstwa, które poniosły stratę	mln UAH	20553	22933	22526	26363	8336	67973	73486
	%	13,8	13,8	17,0	17,4	11,7	48	51,1

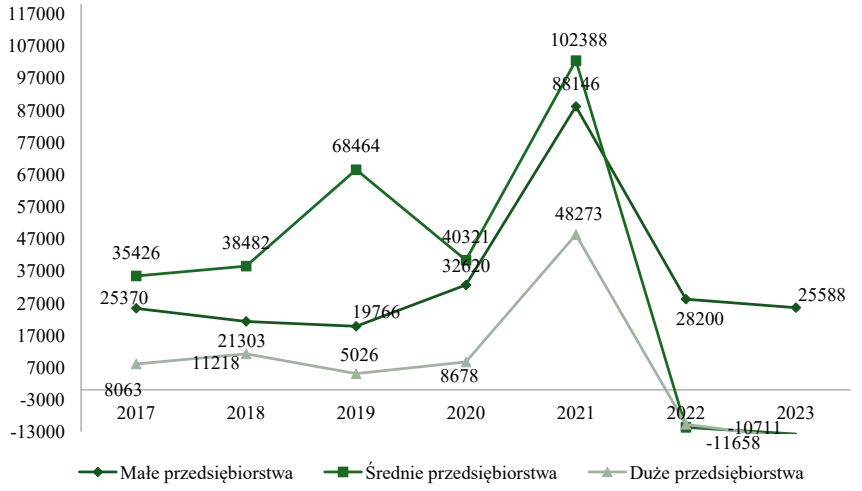
Źródło: opracowane przez autora na podstawie: State Statistical Service of Ukraine. Available at: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm [Accessed 20 April 2024].

Biorąc pod uwagę gwałtowny spadek rentowności i wzrost nierentowności przedsiębiorstw, podkreślamy główne przyczyny, które początkowo wywołały kryzys w sektorze rolnym:

1. Pandemia COVID-19:
   - niskie ceny produktów rolnych;
   - opóźnienia w dostawach i wzrost kosztów usług logistycznych
   - spadek popytu konsumpcyjnego.
2. Agresja militarna:
   - znaczna część gruntów rolnych jest zaminowana, co prowadzi do zmniejszenia powierzchni zasiewów;
   - utrata maszyn rolniczych;
   - rosnące ceny energii;
   - niedobór siły roboczej spowodowany aktywną mobilizacją pracowników.

Uogólnionym wskaźnikiem optymalizacji wykorzystania zasobów finansowych jest analiza dynamiki wyniku finansowego (salda) przedsiębiorstw rolnych na Ukrainie (Rys. 2).

Zgodnie z danymi przedstawionymi na Rysunku 2, wynik finansowy (bilans) ukraińskich przedsiębiorstw rolnych wykazał negatywną dyna-



Rysunek 2. Wynik finansowy (saldo) przedsiębiorstw rolnych na Ukrainie

Źródło: opracowane przez autora na podstawie: State Statistical Service of Ukraine. Available at: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm [Accessed 20 April 2024].

mikę w badanym okresie. W 2023 roku obserwujemy gwałtowny spadek we wszystkich kategoriach przedsiębiorstw rolnych, w szczególności średnie i duże przedsiębiorstwa mają ujemny bilans dochodów budżetowych.

W związku z tym rozumiemy, że badanie kwestii zarządzania zasobami finansowymi w kryzysie jest jednym z głównych aspektów pomyślnego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Głównym zadaniem zarządzania zasobami finansowymi jest zapewnienie ich optymalnej wielkości, organizowanie ich formowania oraz racjonalne wykorzystanie w celu zwiększenia rentowności i maksymalizacji zysków.

Jednak w kryzysie zarządzanie zasobami finansowymi jest komplikowane przez określone czynniki:

– niewystarczające zasoby finansowe;
– nieuzasadnione ryzyko;
– zmniejszona płynność;
– niepewność co do przyszłości.

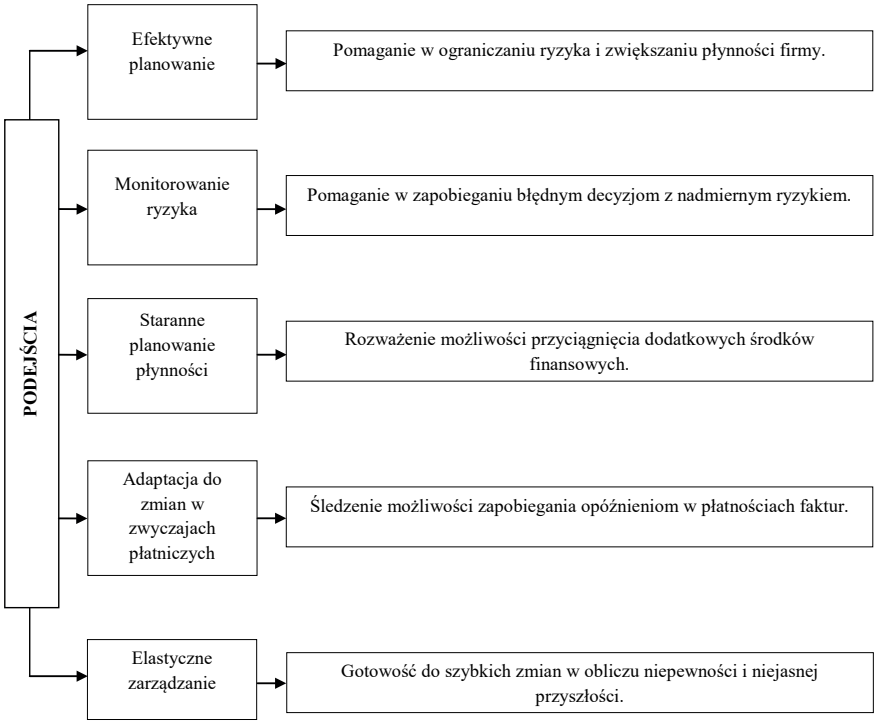
W istocie, pojęcie „kryzysu" to ekstremalne zaostrzenie sprzeczności w systemie społeczno-gospodarczym, które zagraża jego żywotnej działalności w środowisku zewnętrznym[15].

Zatem kryzys i sytuacje kryzysowe prowokują powstawanie powyższych czynników, które prowadzą do obniżenia efektywności zarządzania zasobami finansowymi przedsiębiorstwa.

Podsumowaliśmy główne podejścia do zmniejszenia wpływu czynników, które komplikują zarządzanie zasobami finansowymi i mogą być wykorzystywane przez przedsiębiorstwa rolne w ich działalności zarządczej (Rys. 3).

Należy zauważyć, że wdrożenie proponowanych podejść w celu zmniejszenia wpływu czynników komplikujących zarządzanie zasobami finansowymi przedsiębiorstw jest jednym z kluczowych punktów poprawy efektywności jego działalności w sytuacji kryzysowej. W końcu stan ten, wywołany niepewnością wynikającą z szeregu negatywnych czynników środowiska zewnętrznego i wewnętrznego przedsiębiorstwa,

[15] Yakubovsky, O.P., Pakhomova, T.I. and Dragomiretska, N.M., *Risk and crisis management*. Available at: https://shron1.chtyvo.org.ua/Yakubovskyi_Oleksii/Upravlinnia_ryzykamy_ta_kryzamy_Opornyi_konspekt_dystantsiinoho_kursu.pdf?PHPSESSID=57v446igtqbokq7np3spjdscc4 [Accessed 27 March 2024].



Rysunek 3. Podejścia do ograniczania wpływu czynników komplikujących zarządzanie zasobami finansowymi

Źródło: opracowanie własne.

prowokuje bankructwo i dalszą likwidację działalności. Dlatego zastosowanie podejść przedstawionych na rys. 3 umożliwi przedsiębiorstwom dokładniejsze planowanie i monitorowanie sytuacji finansowej.

3. Podsumowanie

Optymalizacja zarządzania zasobami finansowymi przedsiębiorstw rolnych jest jednym z kluczowych warunków zwiększania rentowności, a wraz ze wzrostem sytuacji kryzysowych w toku działalności gospodarczej wymaga dodatkowej uwagi i poszukiwania nowych rozwiązań, dlatego też, aby utrzymać konkurencyjną pozycję na rynku, przedsiębiorstwa rolne powinny wdrażać naukowe podejścia w celu zmniejszenia wpły-

wu czynników, które komplikują zarządzanie zasobami finansowymi. W końcu ich zastosowanie pomoże poprawić optymalizację zarządzania zasobami finansowymi w czasach kryzysu, co z kolei zapewni stabilność ich działalności w dłuższej perspektywie.

Bibliografia

Bezborodova, T.V., 2014. *The essence and necessity of analysing the financial condition*. Economics. Management. Innovations, (1), pp. 201-205. (in Ukrainian).

Blank, I.A., 1999. *Fundamentals of financial management*. Vol. 2. Kyiv: Nika-Centre Publishing House. (in Ukrainian).

Bogma O.S. and Pavlov A.S., 2012. *Features of financial resources management of domestic enterprises*. Available at: https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2012/eco-1-2012/195-199.pdf [Accessed 27 March 2024].

Efficiency of management. Available at: https://studies.in.ua/polit-men-shpora/2566-efektivnst-upravlnnya.html [Accessed 18 March 2024].

Horban, A.P., 2008. *Management of financial resources of the enterprise*. Available at: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/35549/05-Gorban.pdf?sequence=1 [Accessed 13 March 2024].

Improving the management of financial resources of the enterprise at the present stage of development of the Ukrainian economy. Available at: http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2016_21_3/30.pdf [Accessed 25 March 2024].

Korobov, M.Ya., 2000. *Financial and economic analysis of the activity of enterprises*. Kyiv: Znannya Publishing House. (in Ukrainian).

Lototskyi, M.Y., 2016. *Capitalisation in the system of financial security of Ukrainian enterprises*. Dissertation to obtain the scientific degree of PhD. Chernihiv: National University "Chernihiv Polytechnic", p. 22. (in Ukrainian).

Oparin, V.M., 2002. *Finance (General theory*). Kyiv: KNEU. (in Ukrainian).

Partyn, G.O., 2009. *Financial strategy in the system of financial management of the enterprise*. Scientific Bulletin of the National Technical University of Ukraine, Issue 19.6, pp. 208-214. (in Ukrainian).

Pavlenko, I.G., 2006. *Approaches to determining the economic essence of the concept of "efficiency"*. Economics and Management, (1), pp. 35-38. (in Ukrainian).

Ratz, O.M., 2008. *Defining the essence of the concept of "efficiency of enterprise functioning"*. Economic Space, (15), pp. 275-285. (in Ukrainian).

State Statistical Service of Ukraine. Available at: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm [Accessed 20 April 2024].

Tomashevska, A.V. and Zhuk, O.I., *Management of financial resources of the enterprise in a crisis*. Available at: http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/12603/1/6097-Article%20Text-17040-1-10-20220630.pdf [Accessed 27 March 2024].

Yakubovsky, O.P., Pakhomova, T.I. and Dragomiretska, N.M., *Risk and crisis management*. Available at: https://shron1.chtyvo.org.ua/Yakubovskyi_Oleksii/Upravlinnia_ryzykamy_ta_kryzamy_Opornyi_konspekt_dystantsiinoho_kursu.pdf?PHPSESSID=57v446igtqbokq7np3spjdscc4 [Accessed 27 March 2024].

Zagorodniy, A.G., 2007. *Financial and economic dictionary*. Kyiv: Znannya Publishing House. (in Ukrainian).

Zyatkovsky, I.V., 2003. *Finances of enterprises*. Kyiv: Condor Publishing House. (in Ukrainian).

OPTIMISATION OF FINANCIAL RESOURCES MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES DURING CRISIS SITUATIONS

Abstract: The work highlights the problems of optimisation management of financial resources of agricultural enterprises in the conditions of crisis. The work analyses main concepts of optimisation of financial resources management and highlights the structure of financial resources of an enterprise. The dynamics of profits and losses of agricultural enterprises of Ukraine is considered in order to reflect the current situation of formation of financial resources. It studies main factors that complicate management of financial resources and, on this basis, offers main approaches to reduction of influence of these factors.

Keywords: optimisation management, financial resources, financial resources management, crisis