MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

MANTAS ŽILEVIČIUS

APYVARTINIO KAPITALO VALDYMO TOBULINIMAS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
Prof. dr. Gintaras Černius

VILNIUS, 2020

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

APYVARTINIO KAPITALO VALDYMO TOBULINIMAS

Finansų valdymo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa: finansų valdymo (nuo 2017)

Vadovas
Prof. dr. Gintaras Černius
2020 04 11

Recenzentas

Atliko
studentas
M. Žilevičius
2020 04 11

VILNIUS, 2020

TURINYS

TURINYS 3
ĮVADAS 7
1. APYVARTINIO KAPITALO VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI 9
1.1. Apyvartinio kapitalo teoriniai aspektai 9
1.2. Apyvartinio kapitalo struktūra ir valdymas 12
1.3. Atsargų valdymas 17
1.4. Gautinų ir mokėtinų sumų valdymas 20
1.5. Pinigų valdymas 24
2. APYVARTINIO KAPITALO VALDYMO GAMYBOS IR PREKYBOS ĮMONĖJE TYRIMO METODOLOGIJA 30
2.1. Apyvartinio kapitalo analizė 30
2.2. Apyvartinio kapitalo valdymo modelis 39
3. ĮMONIŲ APYVARTINIO KAPITALO VALDYMO TOBULINIMAS 42
3.1. Pieno perdirbimo įmonių apibūdinimas 42
3.2. Įmonių finansinės būklės įvertinimas 45
3.3. Įmonių santykinių rodiklių analizė 51
IŠVADOS, REKOMENDACIJOS IR PASIŪLYMAI 63
LITERATŪRA 67
ANOTACIJA 72
SANTRAUKA 74
SUMMARY 75
PRIEDAI 76

LENTELĖS

1. lentelė. Apyvartinio kapitalo koncepcijų grupės 10
2. lentelė. Atsargų valdymo sistemų palyginimas 19
3. lentelė. Rekomendacinė apyvartinio kapitalo valdymo rodiklių lentelė 41
4. lentelė. Vilkyškių pieninė, AB 2012 – 2018 m. finansinės būklės ataskaita 76
5. lentelė. Vilkyškių pieninė, AB 2012 – 2018 m. pelno (nuostolių) ataskaita 76
6. lentelė. Pieno žvaigždės, AB 2012 – 2018 m. finansinės būklės ataskaita 77
7. lentelė. Pieno žvaigždės, AB 2012 – 2018 m. pelno (nuostolių) ataskaita 78
8. lentelė. Rokiškio sūris, AB 2012 – 2018 m. finansinės būklės ataskaita 78
9. lentelė. Rokiškio sūris, AB 2012 – 2018 m. pelno (nuostolių) ataskaita 79
10. lentelė. Žemaitijos pienas, AB 2012 – 2018 m. finansinės būklės ataskaita 80
11. lentelė. Žemaitijos pienas, AB 2012 – 2018 m. pelno (nuostolių) ataskaita 81
12. lentelė. Žemaitijos pienas, AB finansinės būklės ataskaitos struktūros ir dinamikos analizė 82
13. lentelė. Žemaitijos pienas, AB pelno (nuostolių) ataskaita ataskaitos dinamikos analizė 83
14. lentelė. Rokiškio sūris, AB pelno (nuostolių) ataskaita ataskaitos dinamikos analizė 83
15. lentelė. Pieno žvaigždės, AB pelno (nuostolių) ataskaita ataskaitos dinamikos analizė 84
16. lentelė. Vilkyškių pieninė, AB pelno (nuostolių) ataskaita ataskaitos dinamikos analizė 84
17. lentelė. Rokiškio sūris, AB finansinės būklės ataskaitos struktūros ir dinamikos analizė 85
18. lentelė. Pieno žvaigždės, AB finansinės būklės ataskaitos struktūros ir dinamikos analizė.... 86
19. lentelė. Vilkyškių pieninė, AB finansinės būklės ataskaitos struktūros ir dinamikos analizė. 87
20. lentelė. Vilkyškių pieninė, AB grynojo apyvartinio kapitalo dinamika 88
21. lentelė. Vilkyškių pieninė, AB grynojo apyvartinio kapitalo dinamika 88
22. lentelė. Pieno žvaigždės, AB grynojo apyvartinio kapitalo dinamika 88
23. lentelė. Pieno žvaigždės, AB grynojo apyvartinio kapitalo dinamika 88
24. lentelė. Rokiškio sūris, AB grynojo apyvartinio kapitalo dinamika 89
25. lentelė. Rokiškio sūris, AB grynojo apyvartinio kapitalo dinamika 89
26. lentelė. Žemaitijos pienas, AB grynojo apyvartinio kapitalo dinamika 89
27. lentelė. Žemaitijos pienas, AB grynojo apyvartinio kapitalo dinamika 89
28. lentelė. Vilkyškių pieninė, AB grynojo apyvartinio kapitalo ir turto santykis 90
29. lentelė. Pieno žvaigždės, AB grynojo apyvartinio kapitalo ir turto santykis 90
30. lentelė. Rokiškio sūris, AB grynojo apyvartinio kapitalo ir turto santykis 90
31. lentelė. Žemaitijos pienas, AB grynojo apyvartinio kapitalo ir turto santykis 90
32. lentelė. Vilkyškių pieninė, AB trumpalaikio turto apyvartumas 91
33. lentelė. Pieno žvaigždės, AB trumpalaikio turto apyvartumas 91
34. lentelė. Rokiškio sūris, AB trumpalaikio turto apyvartumas 91
35. lentelė. Žemaitijos pienas, AB trumpalaikio turto apyvartumas 91
36. lentelė. Vilkyškių pieninė, AB mokėtinų sumų apyvartumas 92
37. lentelė. Pieno žvaigždės, AB mokėtinų sumų apyvartumas 92
38. lentelė. Rokiškio sūris, AB mokėtinų sumų apyvartumas 92
39. lentelė. Žemaitijos pienas, AB mokėtinų sumų apyvartumas 92
40. lentelė. Vilkyškių pieninė, AB gautinų sumų apyvartumas 93
41. lentelė. Pieno žvaigždės, AB gautinų sumų apyvartumas 93
42. lentelė. Rokiškio sūris, AB gautinų sumų apyvartumas 93
43. lentelė. Žemaitijos pienas, AB gautinų sumų apyvartumas 93

44. lentelė. Vilkyškių pieninė, AB atsargų apyvartumas 94
45. lentelė. Pieno žvaigždės, AB atsargų apyvartumas 94
46. lentelė. Rokiškio sūris, AB atsargų apyvartumas..... 94
47. lentelė. Žemaitijos pienas, AB atsargų apyvartumas 94
48. lentelė. Vilkyškių pieninė, AB pinigų apyvartos ciklas..... 95
49. lentelė. Pieno žvaigždės, AB pinigų apyvartos ciklas 95
50. lentelė. Rokiškio sūris, AB pinigų apyvartos ciklas..... 95
51. lentelė. Žemaitijos pienas, AB pinigų apyvartos ciklas..... 95

PAVEIKSLAI

1. pav. Apyvartinio kapitalo valdymas ... 13
2. pav. Įmonės turto struktūra ... 15
3. pav. Įmonės įsipareigojimų struktūra ... 16
4. pav. Gautinų sumų valdymas ... 20
5. pav. mokėtinų sumų valdymas ... 23
6. pav. Standartinis apyvartinio kapitalo pinigų srauto ciklas ... 26
7. pav. Mokėjimo ciklo etapai ... 26
8. pav. Nuolaidos dydžio prilyginimas metinei palūkanų normai ... 27
9. pav. Piniginių įplaukų ciklas ... 29
10. pav. Apyvartinio kapitalo valdymo modelis ... 40
11. pav. Pieno žvaigždės, AB statistiniai duomenys ... 43
12. pav. Rokiškio sūris, AB statistiniai duomenys ... 43
13. pav. Vilkyškių pieninė, AB statistiniai duomenys ... 44
14. pav. Žemaitijos pienas, AB statistiniai duomenys ... 44
15. pav. Pieno perdirbimo įmonių turto pokytis ir turto struktūra ... 46
16. pav. Pieno perdirbimo įmonių nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų pokytis ir struktūra ... 47
17. pav. Pieno perdirbimo įmonių bendrasis ir grynasis pelnas ... 48
18. pav. Pieno perdirbimo įmonių pardavimo pajamos ir pardavimo savikaina ... 49
19. pav. Pieno perdirbimo įmonių grynojo apyvartinio kapitalo dydis ... 52
20. pav. Pieno perdirbimo įmonių grynojo apyvartinio kapitalo ir turto santykis ... 53
21. pav. Pieno perdirbimo įmonių trumpalaikio turto apyvartumas dienomis ... 55
22. pav. Pieno perdirbimo įmonių mokėtinų sumų apyvartumas dienomis ... 56
23. pav. Pieno perdirbimo įmonių gautinų sumų apyvartumas dienomis ... 57
24. pav. Pieno perdirbimo įmonių atsargų apyvartumas dienomis ... 58
25. pav. Pieno perdirbimo įmonių pinigų apyvartos ciklas dienomis ... 59

ĮVADAS

Temos aktualumas. Augti ir dirbti pelningai - tokius tikslus turi kiekviena veikianti įmonė. Keičiantis ekonominio ciklo fazėms, kartu kinta ir įmonės valdymo sprendimai. Finansų valdymas ypatingai įtakoja šiuos sprendimus. Kintant ekonominėms sąlygoms, įmonei norint dirbti ypač efektyviai, finansų valdymo sprendimai turi būti derinami su kitų skyrių valdymo sprendimais. Labai svarbi finansų valdymo dalis yra apyvartinio kapitalo formavimas ir valdymas. Tik tinkamai valdant įmonės apyvartinį kapitalą gali būti pasiekti geriausi rezultatai įmonėje.

Lietuvoje, Europos Sąjungoje ir visoje rinkos erdvėje veikia daug įvairaus dydžio komercinių ir visokių skirtingų tikslų turinčių įmonių, tarp kurių vyksta didelė konkurencija. Kad įmonė galėtų sėkmingai gyvuoti, siūlyti rinkai paklausias prekes ir paslaugas bei palaikyti finansinį stabilumą, įmonė turi turėti pakankamai įvairių resursų, o ypač atsiradus pasaulio ar regiono ekonominiam nuosmukiui ar dabar staiga prasidėjusiai lyg cunamis ekonominei krizei dėl COVID-19 pasaulinės pandemijos. Labai svarbu ir vienas pagrindinių resursų įmonei yra turėti pakankamas apyvartines lėšas. Atsiradus apyvartinių lėšų trūkumui, įmonė gali susidurti su neigiamais padariniais - tai yra įmonė gali pradėti vėluoti atsiskaityti su tiekėjais ir tai gali išauginti tiekėjų nepasitenkinimą ir kainuoti įmonei brangesnį tiekėjų kreditą bei pabloginti savo reputaciją. Taip pat svarbu yra kaip įmonė valdo atsargas bei gautinas sumas. Vėluojantys pirkėjų atsiskaitymai turi neigiamų pasekmių, nes ilgėja pinigų apyvartos ciklas ir tai įmonei įtakoja atsirasti didesniam apyvartinio kapitalo poreikiui ir mažesniam pelningumui.

Praktinis ir teorinis naujumas. Apyvartinis kapitalas yra lėšos įmonės veiklai palaikyti ir vystyti, kurį reikia pastoviai valdyti. Apyvartinio kapitalo trūkumas gali sutrikdyti įmonės veiklą. Apyvartinio kapitalo trūkumo problema tapo dar aktualesnė po pasaulinės finansų krizės, kai įmonėms tapo sudėtinga skolintis - bankai gana atsargiai suteikia paskolas, reikalauja didesnio užstato ir garantijų, nuogąstaudami ar įmonė sugebės kreditą grąžinti. Apyvartinį kapitalą dažnai įvertina akcininkai, investuotojai, bankininkai, siekiant įvertinti įmonės finansinį stabilumą ir veiklos tęstinumą (Mackevičius J. ir kt., 2014).

Problema. Ar apyvartinio kapitalo modelis gali būti sėkmingai pritaikomas to paties sektoriaus skirtingoms įmonėms?

Tyrimo objektas. Apyvartinio kapitalo valdymo tobulinimas.

Tyrimo tikslas. Atlikus mokslinių tyrimų ir literatūros analizę, sudaryti apyvartinio kapitalo bei jo sudedamųjų dalių apjungtą valdymo modelį ir šį modelį patikrinti naudojant Lietuvos keturių didžiausių pieno perdirbimo pramonės įmonių duomenis.

Tyrimo hipotezė. Apyvartinio kapitalo valdymo modelis veikia kaip signalinis valdymo įrankis, kuris padeda nustatyti įmonės valdymo spragas ir galimus finansinius pokyčius.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti apyvartinio kapitalo valdymo teorinius aspektus ir esamus modelius, sukurti apyvartinio kapitalo valdymo modelį bei patikrinti šio modelio pritaikomumą, naudojant Lietuvos keturių didžiausių pieno perdirbimo pramonės įmonių duomenis.
2. Nustatyti analizės būdus, kurie pritaikomi kintančiomis sąlygomis, apyvartinio kapitalo ir jo sudedamųjų dalių rodiklių nagrinėjimui ir apibendrinimui.
3. Atskleisti buhalterinės apskaitos duomenų ir apyvartinio kapitalo valdymo modelio kintamųjų priklausomybę.

Darbo metodai. Pirmoje (teorinėje) darbo dalyje nagrinėjama mokslinė literatūra ir straipsniai, kuriami vaizdiniai modeliai, apibendrinantys lietuvių bei užsienio autorių nuomones, apyvartinio kapitalo, apyvartinio kapitalo valdymo bei finansavimo politikos temomis. Antroje (metodologinėje) darbo dalyje apyvartinio kapitalo valdymo rodikliams vertinti naudojami palyginamieji ir ekonometriniai metodai, remiantis horizontaliąja, vertikaliąja bei santykine analize, tuo pačiu sukuriant apyvartinio kapitalo valdymo modelį. Trečioje (analitinėje) darbo dalyje, remiantis pieno perdirbimo sektoriaus didžiausių įmonių buhalterinės apskaitos duomenimis, naudojant Microsoft Excel, Word programinį paketą, atliekama apyvartinio kapitalo bei jo sudedamųjų dalių analizė bei sukurto apyvartinio kapitalo valdymo modelio naudingumo, pritaikomumo patikrinimas.

Darbo struktūra. Darbą sudaro teorinė, metodologinė, tyrimo bei pasiūlymų dalys. Teorinėje darbo dalyje išanalizuojama lietuvių ir užsienio autorių mokslinė, straipsnių, tyrimų literatūra apie apyvartinio kapitalo suvokimą, sandarą, reikšmingumą ir kokį poveikį apyvartinis kapitalas turi vykdant įmonės veiklą. Tuo pačiu išanalizuojama įmonės apyvartinio kapitalo valdymo teoriniai aspektai, išskiriami apyvartinio kapitalo valdymo ypatumai, nustatomi tinkamiausi apyvartinio kapitalo analizės būdai. Metodologinėje darbo dalyje parengta įmonės apyvartinio kapitalo valdymo metodika stebėjimo modeliui sukurti, skirtą apyvartinio kapitalo ir jo sudedamųjų dalių rodiklių nagrinėjimui, apibendrinimui ir valdymui. Analitinėje darbo dalyje atlikta praktinis pieno perdirbimo didžiausių įmonių tyrimas, panaudojant teorinėje darbo dalyje nustatytus teorinius aspektus, analizės būdus bei metodologinėje darbo dalyje sukurtą modelį, skirtą apyvartinio kapitalo, jo sudedamųjų dalių rodiklių nagrinėjimui, apibendrinimui ir valdymui.

Darbo rezultatai ir taikymo sritys. Magistro baigiamajame darbe pateikiami apyvartinio kapitalo apibrėžimai, išskirti veiksmai, kurie gali turėti įtakos įmonės apyvartinio kapitalo struktūrai bei valdymo sritys, kurioms įmonės turėtų skirti daugiausia dėmesio, valdydamos apyvartinį kapitalą. Magistro baigiamajame darbe atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad analizuoti apyvartinį kapitalą turi visos įmonės - ypač tos, kurios užsiima gamyba ar prekyba. Panaudojant darbe išgrynintą metodologiją, tyrimas gali būti atliekamas daugumoje įmonių, tam kad būtų įvertintas apyvartinio kapitalo valdymo efektyvumas. Darbe nustatyti apyvartinio kapitalo analizės būdai bei siūlymai gali padėti įmonėms siekti didesnio pelningumo, išvengti apyvartinio kapitalo trūkumo rizikos bei finansinių sunkumų.

1. APYVARTINIO KAPITALO VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

Apyvartinis kapitalas yra vienas iš pagrindinių veiksnių, turintis įtakos įmonės veiklos rezultatams. Savalaikiai priimami sprendimai, susiję su apyvartinio kapitalo palaikymu, yra sėkmingo verslo pagrindas, o ypač šiuo metu COVID-19 pandemijos sukeltai nestandartinei (ne ciklišKai) ekonominei krizei. Daugumoje pasaulio valstybėse įvedus karantiną, kai kurių ekonominių sektorių veikla iš dalies arba visiškai sustabdyta net ir nežinant kuriam laikotarpiui - ko pasekoje gręsia prastovos, iš to išplaukiantys įmonių nuostoliai, darbuotojų atleidimas iš darbo, sumažėjo arba prarastos gamybos ir pardavimų apimtys, sutriko atsiskaitymai ir pinigų srautai ir panašiai. Įmonėms, kurios neprisitaikys prie staigiai pasikeitusių ekonominių sąlygų, nesuvaldys savo apyvartinio kapitalo, gręsia bankrotas. Aišku labai svarbu yra, kokias priemones valstybės naudoja, siekiant išvesti ekonomiką iš krizės ar prieš prasidedant ekonominei krizei (kaip šios pandemijos metu valstybės naudoja intervencinius neregėto mąsto verslo rėmimo planus). Šiuo metu įmonėms ypač svarbu ekonominis gyvybingumas ir psichologinis atsparumas. Šiame skyriuje aptarta apyvartinio kapitalo samprata bei apyvartinio kapitalo valdymo koncepcijos, grynojo apyvartinio kapitalo samprata ir šio rodiklio svarba įmonės veikloje, specialistų / kompetentingų autorių nuomonės jų rašytuose šaltiniuose nagrinėjama tema. Taip pat nagrinėjamos apyvartinio kapitalo sudedamosios dalys ir aspektai, nuo kurių priklauso apyvartinio kapitalo struktūra.

1.1. Apyvartinio kapitalo teoriniai aspektai

Apyvartinis kapitalas reiškia kapitalą, kurio reikia įmonei, kad ji galėtų vykdyti savo operacijas, t. y. trumpalaikį įmonės finansavimą. Dėl šios priežasties apyvartinio kapitalo savybės yra tokios, kad jis neuždirba palūkanų (pvz., kapitalas susietas su atsargomis). Todėl svarbu, kad įmonės gerai valdytų apyvartinio kapitalo lygį, kad būtų užtikrinta, jog tai įmonei sugeneruotų pakankamą pelną (kad atsvertų kapitalo sąnaudas). Apyvartinį kapitalą sudaranti grynoji trumpalaikio turto suma atėmus trumpalaikius įsipareigojimus vadinama grynuoju apyvartiniu kapitalu (Penman, 2013).

Apyvartinis kapitalas sudaro reikšmingą visų įmonių turto dalį, kuri apima grynuosius pinigus, gautinas sumas bei atsargas. Bėgant metams, prastas apyvartinio kapitalo valdymas tampa pagrindinė verslo nemokumo, bankroto ir galutinio žlugimo priežastis. Taip nutinka dėl neapgalvotų apyvartinio kapitalo komponentų įsigijimo, sandėliavimo, panaudojimo ūkinėje veikloje, valdymo bei pardavimo. Pandemijos metu staigiai sukeltos ekonominės krizės metu ne visada galioja klasikinės apyvartinio

kapitalo valdymo teorijos. Krizės metu įmonės apyvartinio kapitalo valdymo būtinus pokyčius reikia daryti ryžtingai ir nedelsiant ir tai gali būti kaip teigiamas impulsas keistis ir įmonei naujos galimybės vystytis, įveikus krizę. Tų įmonių, kurių vadovybė priima teisingus sprendimus, valdant pinigų srautus, atsižvelgiant į krizės sukeltus finansinių rodiklių ženklius nuokrypius, ir taip prisiderinant prie staigiai pasikeitusios aplinkos ir veikimo sąlygų, turi galimybes išlikti ir net įgauti pranašumą prieš kitus rinkos dalyvius.

Toliau darbe bus pateikta daugelio autorių nuomonės apie apyvartinio kapitalo sampratą ir kad būtų paprasčiau nuomonės sugrupuojamos pagal autoriaus pasirinktas bei sugalvotas grupes.

1. lentelė. Apyvartinio kapitalo koncepcijų grupės

Autorius	Apibūdinimas
Komponentų grupė (sudėties) - tai autorių nuomonių grupė, kuri apibūdina apyvartinį kapitalą kaip likvidų trumpalaikį turtą, cirkuliuojantį įmonės veikloje, reikalingą vykdyti einamosioms veiklos operacijoms.	
Rahman et al. 2015	Apyvartinis kapitalas - viso kapitalo pagrindinės dalys: gautinos sumos, vertybiniai popieriai, pinigai, atsargos ir ateinančių laikotarpių sąnaudos, reikalingos kasdieninei įmonės veiklai palaikyti.
M. B. Okreglicka 2014	Apyvartinis kapitalas - tai pačių likvidžiausių ir dinamiškiausių trumpalaikio turto komponentų suma, apimanti pinigus, atsargas ir pirkėjų skolas.
Brigham E. F. ir Daves P. R. 2013	Apyvartinis kapitalas - tai trumpalaikis turtas, panaudojamas įmonės veikloje.
T. Grigas ir kt. 2005	Apyvartinis kapitalas - įmonės disponuojamas trumpalaikis turtas, sudarytas iš pirkėjų gautinų sumų, atsargų bei pinigų likučių.
Resursų grupė (apyvartinis kapitalas kaip įmonės resursas, sunaudojamas per vieną ciklą) - autoriai šioje nuomonių grupėje apibūdina apyvartinį kapitalą kaip resursą, reikalingą gaminant produkciją.	
Bagdžiūnienė V. 2013	Apyvartinis kapitalas - tai įmonės trumpalaikis turtas, visiškai sunaudojamas per vieną gamybos ir pardavimo ciklą.
Aukščiūnas V. ir Ginevičius R. 2011	Apyvartinis kapitalas - tai kapitalo dalis, visiškai sunaudojama per gamybos ciklą, kuri keičia formą kol pagaminama įmonės produkcija.
Finansavimo šaltinių grupė - autoriai susieja apyvartinį kapitalą su trumpalaikio turto finansavimu.	
Jain M. 2019	Apyvartinis kapitalas - įmonės investicijos į trumpalaikį turtą, kuris reikalingas kasdieninei įmonės veiklai palaikyti.
Aleknevičienė V. 2011	Apyvartinis kapitalas - trumpalaikiam turtui finansuoti nukreipti finansavimo šaltiniai.
Pinigų grupė - šioje grupėje autoriai sieja apyvartinį kapitalą su trumpalaikiu turtu, kuris per trumpą laiką gali būti paverstas pinigais.	
Martinkus ir Žilinskas 2008	Apyvartinis kapitalas - įmonės apyvartinės lėšos, kurias galima greitai ir lengvai pakeisti, vykdant įprastinę ūkinę įmonės veiklą.

Salawu R. O. 2007	Apyvartiniu kapitalu istoriškai buvo laikomas trumpalaikis turtas, kurį vienų metų laikotarpyje buvo lengvai galima paversti pinigais.
Filbeck G. ir Krueger T. M. 2005	Apyvartinis kapitalas siejamas su likvidžiu turtu, kuris greitai gali būti iškeistas į pinigus, tačiau reikėtų atsižvelgti ir į įmonės įsipareigojimus, kurių atsiskaitymų datos artimiausios.
Kapitalo grupė - šioje grupėje autoriai įmonėje susieja resursus su kapitalo dalimi, investuota į apyvartinį kapitalą.	
Garg M. 2015	Apyvartinis kapitalas - įmonės veikloje cirkuliuojantis kapitalas, kurio reikia kasdieniai įmonės veiklai vykdyti.
Rutkauskas A. V. ir kt. 2009	Apyvartinis kapitalas - tai kapitalas, finansuojamas iš ilgalaikių lėšų, kitaip dar vadinamas darbiniu kapitalu.
Rutkauskas A. V. ir kt. 2008	Apyvartinis kapitalas - į apyvartinius aktyvus investuotas kapitalas.
Išgryninimo grupė arba kitaip grynasis apyvartinis kapitalas. Šioje grupėje autoriai iš apyvartinio kapitalo eliminuoja trumpalaikius įsipareigojimus.	
Shrotriya V. 2019 Shrivastava A. et al. 2017 Garg M. 2015 Jurevičienė D. 2015 Okreglicka B. M. 2014 Antanavičienė J. ir Šimelytė A. 2013 Brigham E. F. ir Daves P. R. 2013 Aleknevičienė V. 2011 Mackevičius ir kt. 2011	Grynasis apyvartinis kapitalas - trumpalaikio turto ir trumpalaikių įsipareigojimų skirtumas.

Šaltinis: parengta autoriaus pagal lentelėje nurodytus šaltinius.

Kaip matyti iš apibrėžimų lentelėje, jie yra skirtingi, tačiau pagrindinė visų jų mintis - apyvartinis kapitalas yra finansuojamas trumpalaikiais finansiniais šaltiniais, kitaip tariant apyvartinis kapitalas - tai visas įmonės turimas trumpalaikis turtas. Autoriai taip pat pabrėžia, kad grynasis apyvartinis kapitalas yra skirtumas tarp trumpalaikio turto ir trumpalaikių įsipareigojimų.

Autoriai Rahman et al. (2015), M. B. Okreglicka (2014), Brigham E. F. ir Daves P. R. (2013) bei T. Grigas ir kt. (2005) apyvartinį kapitalą apibūdina kaip trumpalaikio turto sudedamųjų dalių visumą. Šis požiūris autoriaus nuomone yra vienas iš teisingiausiai apibūdinančių apyvartinį kapitalą ir tokie autoriai, kaip Bagdžiūnienė V. (2013) ir Aukščiūnas V. ir Ginevičius R. (2011) iš dalies papildo šį apibrėžimą, išskirdami apyvartinio kapitalo paskirtį - panaudojimą ir pabrėždami, kad tai vyksta įmonėje ciklais, tačiau Bagdžiūnienė ciklo pabaigą sutapatina, kai įmonėje pagaminama produkcija. Tuo tarpu Martinkus ir Žilinskas (2008), Salawu R. O. (2007) bei Filbeck G. ir Krueger T. M. 2005 papildo šį apibrėžimą dar pabrėždami, kad ciklas užsibaigia tik tuomet, kai galutinai atsiskaitoma su įmone. Jain M. (2019) ir Aleknevičienė V. (2011) apyvartinį kapitalą sutapatina su finansavimo šaltiniais, kai tuo tarpu Garg M. (2015), Rutkauskas A. V. ir kt. (2009) ir Rutkauskas A. V. ir kt. (2008) išskiria tik vieną

iš finansavimo šaltinių - kapitalą pabrėždami, kad tai kapitalo dalis, nukreipta trumpalaikio turto finansavimui. Apibendrinus autorių pateiktas nuomones galima prieiti prie išvados, kad apyvartinis kapitalas - tai trumpalaikio turto komponentų visuma, nuolatos cikliškai besisukanti įmonės apyvartoje ir finansuojama iš įvairių šaltinių. Autoriai Shrotriya V. (2019), Shrivastava A. et al. (2017), Garg M. (2015), Jurevičienė D. (2015), Okreglicka B. M. (2014), Antanavičienė J. ir Šimelytė A. (2013), Brigham E. F. ir Daves P. R. (2013), Aleknevičienė V. (2011) bei Mackevičius ir kt. (2011) apyvartinio kapitalo apibrėžimą išgrynina ir pateikia grynojo apyvartinio kapitalo apibrėžimą, kurio esmė, kad tai įmonės trumpalaikis turtas finansuojamas iš vidinių finansavimo šaltinių. Būtų galima daryti prielaidą - įmonė, kuri turi daugiau trumpalaikio turto, gali turėti daugiau trumpalaikių įsipareigojimų ir taip apyvartinio kapitalo rodiklis liktų ne per daug pasikeitęs, tačiau be detalios analizės ir rizikos įvertinimo bei galimų finansinių scenarijų apmąstymo įmonei nereikėtų prisiimti papildomų įsipareigojimų.

Apibendrinant galima teigti, kad apyvartinis kapitalas daugumos autorių yra siejamas su trumpalaikiu turtu, tačiau toks apibrėžimas yra kiek per siauras ir klaidinantis. Kita autorių dalis išskiria trumpalaikio turto bei trumpalaikių įsipareigojimų ryšį - toks apibrėžimas yra modernesnis ir labiau orientuotas į šiuolaikišką ekonomikos koncepciją. Autoriaus nuomone, apyvartiniu kapitalu turėtų būti vadinamas trumpalaikis turtas, kuris cirkuliuoja įmonės veiklos apyvartoje. Taip pat apyvartinis kapitalas siejamas su įmonės mokumo bei likvidumo problemomis, todėl, norint pasiekti geriausius rezultatus, įmonės vadovai turėtų atkreipti dėmesį į apyvartinio kapitalo sudedamųjų dalių efektyvų valdymą, kitaip tariant į balanso trumpalaikio turto korespondentines sąskaitas, atsižvelgiant į faktą, kad įmonių veiklos specifikos skiriasi ir optimali apyvartinio kapitalo struktūra, nešanti didžiausią pelną, gali skirtis. Todėl visi sprendimai, susiję su apyvartiniu kapitalu, turėtų būti priimami tik atlikus išsamią analizę bei nuolatinį apyvartinio kapitalo kitimo stebėjimą bei valdymą.

1.2. Apyvartinio kapitalo struktūra ir valdymas

Įmonės veikla dažniausiai pradedama nuo savininkų įnašų, kurie galiausiai atsiduria įmonės banko sąskaitoje arba kasoje. Toliau įsigyjami įvairūs įrankiai, prietaisai, ilgalaikis turtas, licencijos, atsargos ir kitas materialus ir nematerialus turtas, kurio pagalba pradedama įmonės numatyta įprastinė veikla, be to visas įmonės turtas atvaizduojamas pinigine išraiška finansinės būklės ataskaitoje. Įsigijus turtą dažniausiai atsiranda mokėtinos sumos dėl tiekėjų atidėto apmokėjimo termino. Toliau vykdant veiklą, uždirbant pajamas, atsiranda pirkėjų skolų, t. y. įmonės pinigai užšaldomi tam tikram laikui, numatytam pardavimo dokumentuose. Pagal Grigą T. ir kt. (2005) dėl šių nuolat vykstančių procesų įmonėje susidaro trumpalaikis turtas, kurį sudaro iš pirkėjų gautinos sumos, atsargos, pinigų likučiai ir būtent šie pagrindiniai trumpalaikio turto komponentai siejami su apyvartinio kapitalo valdymu. Tačiau autoriaus nuomone, apyvartinio kapitalo valdymas neatsiejamai susijęs su mokėtinų sumų valdymu bei pabrėžia,

kad mokėtinos sumos gali atsirasti ne tik parduodant prekes ar paslaugas, bet ir pasiskolint piniginių lėšų apyvartiniam kapitalui finansuoti. Taip pat (žr. 1 pav.) norima pabrėžti, kad apyvartinio kapitalo valdymas yra nuolatinis įmonėje vykstantis procesas. Šio proceso sudedamosios dalys bei ciklas pavaizduotas 1 pav.:



Šaltinis: parengta autoriaus

1. pav. Apyvartinio kapitalo valdymas

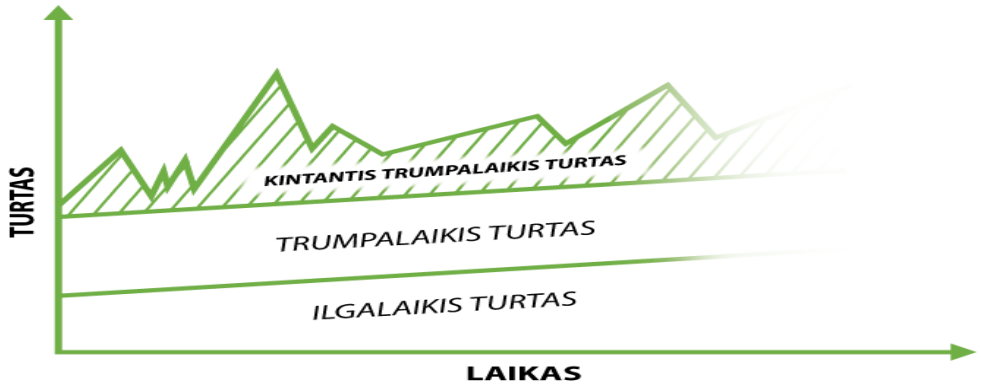
Apyvartinio kapitalo valdymas yra susijęs su trumpalaikio turto ir trumpalaikių įsipareigojimų valdymo sprendimų priėmimu ir įtakoja jų dydį, finansavimą, sudėtį bei kitimą, bei nurodo bet kokius veiksmus, kuriais siekiama valdyti įmonių apyvartinio kapitalo lygį, todėl nenurodo jokio konkretaus valdymo modelio ar sistemos. Nesinaudodamas ilgalaikiais finansiniais sprendimais, apyvartinio kapitalo valdymas nagrinėja trumpalaikio finansavimo klausimus. Ekonominės krizės metu įmonėms gali tekti imtis ir ilgalaikių finansinių sprendimų (pasinaudoti valstybės rėmimo verslui iniciatyvomis - pvz. paskolų likvidumui palaikyti iki pasibaigs krizė). Pavyzdžiui, įmonė, nuspręsdama kokį kredito lygį suteikia savo klientams, taip pat nurodo, kiek kredito ji turėtų reikalauti iš savo tiekėjų. Šie trumpalaikių finansavimo sprendimų tipai yra svarbūs įmonių tvarumui, nes daro įtaką likvidumui ir pelningumui. Pagal Mandal et al. (2010) apyvartinio kapitalo valdymas - tai visų trumpalaikio turto rūšių įmonėje valdymas, kur esamo trumpalaikio turto pakankamumas bei neapdrausta rizika, kylanti dėl trumpalaikių įsipareigojimų, yra optimaliai nustatyta. Tai susiję su visų trumpalaikio turto aspektų administravimo problemomis, einamaisiais įsipareigojimais ir tarp jų egzistuojančiais tarpusavio santykiais. Apyvartinio kapitalo valdymas apima įmonės investicijas į trumpalaikį turtą ir tai apima grynųjų pinigų, vertybinių popierių, gautinų skolų ir atsargų lygio bei finansavimo valdymą. Tai strategija, kuria siekiama išlaikyti veiksmingą apyvartinio kapitalo, trumpalaikio turto ir trumpalaikių įsipareigojimų komponentų lygį vienas kito atžvilgiu (Lakew D. M. ir Rao P., 2013). Autorių Lasher (2014) ir Aleknevičienės (2011) nuomone, geras apyvartinio kapitalo valdymas yra tada, kai įmonė yra valdoma efektyviai su mažiausiu pinigų kiekiu einamosiose sąskaitose. Turint daugiau apyvartinio kapitalo yra lengviau valdyti įmonę

nei kai jo yra mažiau, bet tai įmonei kainuoja daugiau, bet tai nebetinka krizės metu. Atsižvelgus į dabartinę pasaulio situaciją 2020 metų pirmajame pusmetyje, kurią įtakoja COVID-19 pandemija, dėl kurios sustingo arba visai nutrūko atsargų tiekimo grandinės iš Kinijos, Italijos, Pietų Korėjos, Japonijos ir kitų valstybių bei atsiradus poreikiui žaibiškai reaguoti, norint persiorientuoti tiekimus iš kitų galimų tiekimo grandinių, reikia turėti kaip tik daugiau pinigų sąskaitose, t. y. turėti didesnį finansinio atsparumo rezervą. Kai daugiau pinigų investuojama į atsargas, sumažėja atsargų išsekimo rizika, padidėja įmonės prestižas, laiku pristatant paslaugas bei prekes pirkėjams, bet dėl atsargų išlaikymo išlaidų sumažėja pelningumas. Įmonės, kurios turi užsipirkusios atsargų keliems mėnesiams į priekį, gali vykdyti savo įprastinę veiklą, nepažeisdamos sutarčių sąlygų su pirkėjais bei stipriai pasipelnyti dėl konkurentų nesugebėjimo konkuruoti labai sparčiai besikeičiančioje pasaulio rinkoje. Šioje situacijoje atsargų išlaikymo sąnaudos tampa mažai reikšmingos, nes įmonės, kurioms baigsis atsargos ir kurios nesugebės persiorientuoti nuolat besikeičiančioje aplinkoje, gali bankrutuoti. Kitas labai svarbus aspektas yra tai, kad, padidėjus pirkėjų skoloms, gali būti pasiektas tiek teigiamas efektas tiek ir neigiamas. Įmonei nauda gali atsirasti dėl išaugusių pardavimų ir tai teigiamai veikia investicijų į pirkėjų skolas pelningumą. Neigiamas efektas gali pasireikšti dėl išaugusių trumpalaikių įsipareigojimų, administravimo ir trumpalaikio turto išlaikymo išlaidų. Toliau nagrinėjant apyvartinio kapitalo valdymą per dabartinės pasaulio situacijos prizmę, galima teigti, kad turėti daug pirkėjų skolų šioje situacijoje yra ypač rizikinga, dėl galimo pirkėjų nemokumo padidėjimo ar dėl išaugusios pirkėjų bankroto rizikos. Kadangi situacija įtempta, sunku numatyti kas bus rytoj, poryt, jau nekalbant apie planavimą mėnesiui ar pusei metų į priekį. Autoriaus nuomone reikia ieškoti naujų bei nestandartinių apyvartinio kapitalo valdymo strategijų, atsižvelgiant ir į dabartinę ekonomikos krizinę situaciją.

Apyvartinio kapitalo valdymo strategijos apima trumpalaikio turto ir trumpalaikių įsipareigojimų valdymą. Remiantis sudarytomis ir pasirinktomis strategijomis sudaromi įmonių trumpalaikio finansavimo biudžetai, įvairūs analitiniai ir finansiniai modeliai, leidžiantys stebėti įmonėje esamą situaciją bei įmonės vadovybei priimti racionalius valdymo sprendimus. Vien tik buhalterinės apskaitos duomenų sudaryti geroms strategijoms nepakanka. Norint parengti tikrai naudingą informaciją, reikia bendradarbiauti beveik su visais įmonės padaliniais ir užtikrinti sklandų informacijos perdavimą tarp įmonės padalinių, vadovybės ir darbuotojų bei užtikrinti šios informacijos atnaujinimą esamu laiku. Šiam tikslui įmonėse diegiamos verslo bei dokumentų valdymo sistemos, kuriama ir plėtojama valdymo apskaita, kuriami įvairūs analitiniai modeliai. Nors daugelyje organizacijų yra įdiegta ir veikia daugybė informacijos rinkimo ir apdorojimo sistemų, problema tai, kad jos veikia atskirai ir nesusiejamos tarpusavyje, o to pasekmė - tarp įmonės skyrių iškraipomas informacijos tikslumas bei šios informacijos pasiekiamumas. Šiomis dienomis svarbiausia yra tikslios ir apibendrintos informacijos perdavimo greitis. Dėl žaibiškai besikeičiančių rinkos sąlygų reikia nedelsiant priiminėti finansinius bei valdymo sprendimus, užtikrinant įmonės veiklos tęstinumą bei pelningumą.

Formuojant apyvartinio kapitalo politiką atsižvelgiama į įmonės bendrosios politikos kryptis. Apyvartinio kapitalo politikoje nurodoma trumpalaikio turto lygiai bei trumpalaikio turto finansavimo būdai (Sathyamoorthi ir Wally-Dima, 2008). Kaip pastebi (Gill ir Biger, 2013), neefektyvus apyvartinio kapitalo valdymas ir politika daro neigiamą įtaką įmonės pelningumui. Daugelio smulkaus verslo įmonių bendroji problema kyla dėl vadovų negalėjimo priderinti apyvartinio kapitalo valdymo ir apyvartinio kapitalo politikos prie nuolat besikeičiančių įmonės bei rinkos poreikių ir tai neigiamai veikia pelningumą. Problema kyla todėl, kad smulkaus verslo lyderiai nesupranta tarpusavio santykių tarp apyvartinio kapitalo valdymo, apyvartinio kapitalo politikos ir įmonės pelningumo.

Įmonės turto struktūra pavaizduota paveiksle (žr. 2 pav.).



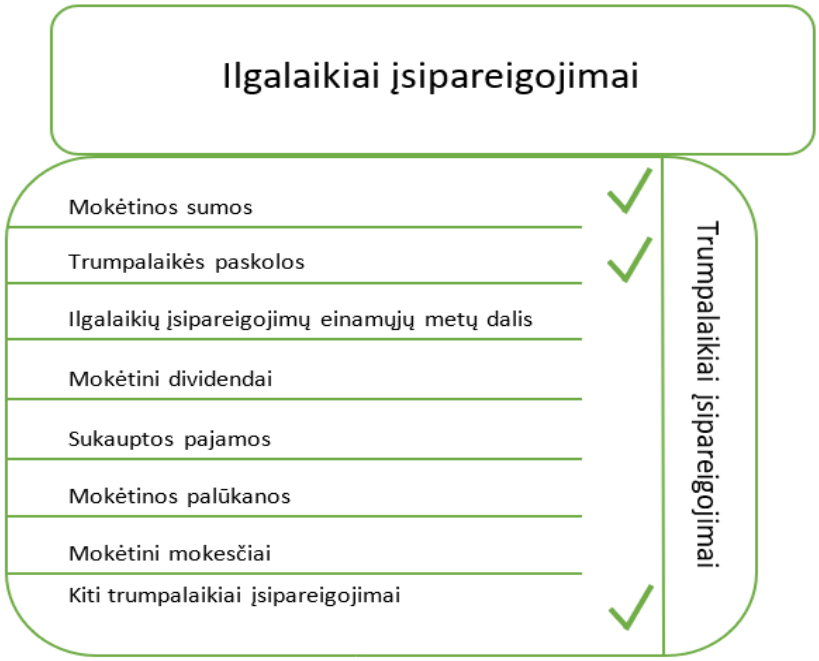
Šaltinis: parengta autoriaus

2. pav. Įmonės turto struktūra

2 pav. matyti, kad įmonės turtą sudaro ilgalaikis ir pastovus trumpalaikis materialus turtas ir kintantis trumpalaikis turtas. Jeigu įmonė vystosi sėkmingai, tai turtas laikui bėgant didėja.

Dažniausiai įmonių veikloje būna sezoniškumas bei cikliški svyravimai, kurių pasekoje įmonėms reikia turėti pastovaus bei laikino trumpalaikio turto (Salawu, R.O., 2007). Pastovus trumpalaikis turtas - tai tokia trumpalaikio turto dalis, kuris reikalingas įmonei vienam veiklos ciklui. Kintantis trumpalaikis turtas svyruoja priklausomai nuo įvairių finansavimo šaltinių bei ciklų ir sezoninio poveikio bei įvairių krizių.

Taip pat svarbu apibūdinti ir trumpalaikių įsipareigojimų struktūrą, nes tai susiję su trumpalaikių turto finansavimu (žr. 3 pav.).



Šaltinis: parengta autoriaus

3. pav. Įmonės įsipareigojimų struktūra

Kaip matyti iš 3 pav., autoriaus nuomone, išskirtinos pagrindinės trumpalaikių įsipareigojimų sudedamosios dalys: mokėtinos sumos, trumpalaikės paskolos, ilgalaikių įsipareigojimų einamųjų metų dalis, mokėtini dividendai, sukauptos pajamos, mokėtinos palūkanos, mokėtini mokesčiai ir kiti trumpalaikiai įsipareigojimai. Tačiau trumpalaikiam turtui finansuoti skirti trumpalaikiai įsipareigojimai paveikslėlyje (žr. 3 pav.) pažymėti varnele. Mokėtinos sumos atsiranda dėl trumpalaikio turto įsigijimų. Labai tikėtina, jog trumpalaikės paskolos bus nukreiptos trumpalaikiam turtui įsigyti, nors įmanomas scenarijus, kad gali būti imamos refinansuoti kitus įmonės įsipareigojimus ar jų dalis. Kiti trumpalaikiai įsipareigojimai gali taip pat atsirasti dėl trumpalaikio turto finansavimo, pažodžiui faktoringas, kredito linija ir kiti ne standartiniai įsipareigojimai. Kadangi apyvartinio kapitalo valdymas neatsiejamas nuo apyvartinio kapitalo pagrindinių dalių valdymo, vertėtų panagrinėti šių dalių struktūrą ir valdymą.

Atsižvelgus į autorių nuomones pastebima apyvartinio kapitalo finansavimo strategijos pasirinkimo svarba, kurios pagalba būtų galima efektyviai palaikyti kuo mažesnes atsargas įmonėje, taip minimalizuojant atsargų valdymo išlaidas bei išlaikant protingą pirkėjų įsiskolinimo lygį, t. y. vykdyti įmonės įprastą veiklą su kuo mažesniu apyvartiniu kapitalu. Būtent šių nuolat vykstančių procesų pagalba suaktyvinami įmonės pinigų srautai ir atlaisvintos lėšos gali būti panaudojamos įmonės plėtrai finansuoti, tačiau tai pat reikėtų įvertinti rizikos lygį bei pasirinkti įmonei priimtiną. Būtent, apyvartinio kapitalo valdymas, autoriaus nuomone neatsiejamas nuo analizės, finansavimo strategijos pasirinkimo

bei apyvartinio kapitalo struktūros pasirinkimo ir valdymo. Taigi svarbu panagrinėti būtent apyvartinio kapitalo valdymą įtakojančius procesus, t. y. atsargų, gautinų bei mokėtinų sumų valdymą.

1.3. Atsargų valdymas

Atsargos neatsiejamos nuo apyvartinio kapitalo valdymo. Paslaugas teikiančiose įmonėse ši trumpalaikio turto grupė užima daug mažesnę dalį lyginant su visu trumpalaikiu turtu, tačiau įmonėse, kurių pagrindinė veikla gamyba ar pardavimai, atsargos užima santykinai didelę dalį trumpalaikio turto. Atsižvelgiant į tai kokią trumpalaikio turto dalį užima atsargos, reikėtų priimti atitinkamus atsargų valdymo sprendimus. Autoriaus Černiaus G. (2014) pastebėjimu, atsargas galima skirstyti į grupes, priklausomai nuo to, kokio pobūdžio įmonės finansai bus valdomi. Siūloma atsargas skirstyti į prekes, gamybines atsargas, nebaigtą gamybą ir pagamintą produkciją. Taip pat autoriaus pastebėjimu būtent atsargoms priskiriamas tas turtas, kuris leidžia uždirbti ekonominę naudą per vieną veiklos ciklą. Augant atsargų lygiui bei pozicijų įvairovei, valdymas tampa sudėtingesnis. Atsiranda sąnaudų dėl atsargų įsigijimo: kai įmonė skolinasi atsargoms įsigyti finansuoti; atsargų laikymas sandėliuose; vertės ir paklausos mažėjimas; draudimas; pervežimo; senėjimo bei natūralios netekties sąnaudos. Taip pat dalis atsargų prarandama, gaminant produkciją, todėl atspindint atsargų judėjimą įmonės apskaitoje autoriaus siūlymu reikėtų pasinaudoti detalesniu grupavimu į sandėlius bei kaštų centrus, taip užtikrinant informatyvesnį bei sklandesnį valdymą bei kontrolę.

Valdant atsargas reikėtų atsižvelgti ir į įmonės gamybos, bei pardavimų planus, gamybos pajėgumus, bei jau esamas sutarčių su pirkėjais ir tiekėjais sąlygas, gavimo bei pristatymo terminus, bei sandėliavimo galimybes. Neprotinga užsakyti atsargų tiek, kad tai perkrautų sandėlį, nebeliktų vietos, prireikus kitų atsargų įsigijimui, sandėliuoti nebaigtos gamybos procesuose susidariusius dalinius produktus ar prekes, bei pilnai pagamintoms prekėms. Pastebėtina, kad labai svarbu, užsakant atsargas, žaliavas ar prekes, skirtas perparduoti, atsižvelgti į jų apyvartumą bei likvidumą. Ypač griežtos kontrolės reikalauja gėrybės, kurios turi ribotą galiojimo terminą ir kurių vertė bei likvidumas kas dieną mažėja, artėjant į šį terminą. Pasak Juozaitienės L. (2007), esant mažam atsargų lygiui, gali sutrikti veiklos ciklas, tačiau per didelis atsargų kiekis reikalauja didelių įmonės investicijų. Autorių Meidutės ir kt. (2012) ir Berman K. et al. (2006) nuomone, reikėtų palaikyti optimalų atsargų lygį, minimalizuojantį atsargų išlaidas. Sutinku su autorių nuomonėmis, nes kuo daugiau investuojama į atsargas, tuo didėja jų likvidumo rizika bei mokumo rizika, taip pat išauga sąnaudos dėl pinigų užšaldymo atsargose. Taigi svarbu valdant atsargas - jų optimalaus likučio sandėlyje palaikymas. Autoriaus siūlymu, reikėtų suformuoti atsargų rezervą dėl nenumatytų atvejų, atsižvelgiant į įmones specifiką.

Įvertinant 2020 m. pirmo ketvirčio pabaigos Lietuvos bei pasaulio situaciją, įmonės, kurios neturi sudariusios atsargų rezervo, dėl COVID-19 plitimo bei staiga nutrūkusių tiekimo grandinių dėl uždaromų sienų, darbo ribojimo bei kitų priežasčių, patiria didelių sunkumų, nes persiorientuoti žaibiškai besikeičiančioje pasaulio rinkoje reikia labai greitai, o neturint rezervo tiesiog sustoja įmonių įprastinės veiklos, gamyba bei pardavimai. Įmonės, turinčios sudarytą atsargų rezervą, šiomis sąlygomis susiduria su mažesniais praradimais arba netgi išlošia dėl konkurentų nesugebėjimo konkuruoti rinkoje. Jei įmonėje įdiegti tikslūs bei informatyvūs analitiniai modeliai, tai palaikyti optimalų atsargų likutį nėra sudėtinga. Autoriaus siūlymu šiam tikslui įgyvendinti labai tiktų Microsoft korporacijos sukurta analitinė programa Power BI. Naudojantis naujausiomis technologijomis galima sudaryti daug tikslesnes prognozes esamu laiku bei užtikrinti sklandų bei nepertraukiamą informacijos perdavimą tarp atsakingų įmonės padalinių už atsargų įsigijimą, logistiką, sandėliavimą, gamybą bei valdymą.

Finansų padalinys bei vadyba taip pat gali stebėti esamą situaciją ir reaguoti, kai reikia priimti finansavimo bei valdymo sprendimus. 9-jame verslo apskaitos standarte (2013) sakoma, kad atsargas galima įvardinti kaip trumpalaikis turtas, kuri sudaro: žaliavos ir komplektavimo gaminiai; nebaigtos gamybos gaminiai; jau pagaminta produkcija bei prekės, kurios skirtos parduoti; ir kurį įmonė sunaudoja pajamoms uždirbti per vienerius metus arba per vieną gamybos ir pardavimo ciklą (VAS, 2013). Koncepcija, kuri yra dažnai naudojama atsargų valdyme, yra „esamu laiku“ požiūris. „Esamu laiku“ metodas yra veiksminga atsargų valdymo strategija ir padeda atsargas išlaikyti žemesnio lygio. Strategija siekiama atlikti medžiagų užsakymus, gaminti ir pristatyti tik tuomet, kai tai yra reikalinga (Brealey et. al., 2009).

Reikalinga turėti garantuotą atsargų kiekį, padidėjus pardavimų apimtims. Kiekybiškai vertindami investicijų kitimo į atsargas kaštus ir naudą, optimalus atsargų kiekis nustatomas pagal ekonomiškai pagrįsto užsakymo dydžio (EOQ) modelį. Fiksuoto užsakymo kiekio sistemos pagrindu sukurtas EOQ modelis, kurios esmė yra nustatyti optimalų užsakymo dydį, siekiant sumažinti ar sandėliavimo kaštus (Ziukov S., 2015). Palšaitis R. (2010) sutinka, kad taikant EOQ galima sumažinti atsargų sąnaudas (sandėliavimo ir užsakant koks atsargų lygis yra reikalingas). Valdyti atsargas yra sudėtingas procesas, tačiau tai yra labai svarbu, norint tinkamai įvertinti įmonės apyvartinį kapitalą.

Taigi, norint užtikrinti sklandžią įmonių veiklą, valdant įmonių atsargas, vertėtų pasitelkti naujausias tiek informacines technologijas, tiek ir organizacines technologijas bei modernius atsargų valdymo modelius.

Gamybinės ir prekybinės įmonės sandėlio bei apskaitos darbuotojai atsargas gali apskaityti naudojant įvairius metodus, bet geriausiai yra pritaikomi Fifo arba Lifo metodai. Fifo apskaitos metodas logiškiausias, nes jis parodo suprantamą atsargų judėjimą įmonėje. Anksčiausiai gautos prekės ar medžiagos patenka pirmos į gamybos procesą ir parduodamos pirmiausiai. Autorius Palšaitis R. (2010) apibrėžia Fifo metodą paprastai keturiais paprastais žodžiais: pirmas - į, pirmas - iš. Autorius Lifo

metodą apibrėžia irgi paprastai: paskutinis - į, pirmas – iš, t .y. produktai yra pagaminami iš vėliausiai gautų ar pagamintų prekių, o atsargose lieka tos prekes, kurios buvo gautos anksčiau.

Pasak Černiaus G. (2014), perkant atsargas reikia stengtis sumažinti atsargų įsigijimo savikainą - tai esminis dalykas atsargų valdyme. Šis atsargų valdymo principas tinka ir gamybinei ir prekybinei ar kitai komercinei įmonei (economic order quantity), nes tuo momentu pinigai sumokami už perkamas atsargas. Atsargų savikaina sumažinama, pritaikant įvairias nuolaidas ir panaudojant derybinius sugebėjimus. Atsargos yra pagrindinė trumpalaikio turto dalis, nuo kurių struktūros, kiekio, techninių charakteristikų, apyvartumo priklauso įmonės finansiniai rezultatai. Kitaip dar galima pasakyti, kad atsargos - tai įšaldytos lėšos, kurias įmonė galėtų panaudoti naudingiems tikslams. Naudojant tas pačias, pasikartojančias prekes, užsakant jas autoriai Stungurienė S.(2010) ir Minalga R. (2009) numato tokias dvi atsargų valdymo sistemas: fiksuoto dydžio užsakymų sistema (Q modelis) ir fiksuoto periodo ir laiko užsakymo sistema (P modelis). Pagal Stungurienę S. (2010), šių dviejų sistemų skirtumai, naudojant atsargų valdymo modelius:

2. lentelė. Atsargų valdymo sistemų palyginimas

Q modelis naudojamas	P modelis naudojamas
Kai yra užsakomos brangios prekės, nes reikalingas mažesnis atsargų kiekis	Kai atsargų kiekis yra didesnis, tam kad atsargų nepritrūktų per tam tikra periodą
Kai užsakomos prekės, kurios įmonei yra labai svarbios, nes stebint atsargų lygį, galima išvengti prekių trūkumo	Kai skirtingos prekės perkamos iš vieno tiekėjo
Kai kiekvienas atsargų pasikeitimas yra registruojamas, bet tam reikia daugiau laiko sąnaudų	

Šaltinis: parengta autoriaus

Pagrindinis skirtumas yra tas, kad Q sistema reaguoja į įvykius, o P sistema reaguoja į laiką, nes užsakymai priimami griežtai nustatytais laiko tarpais. Pagrindinis privalumas - jo paprastumas bei atsargų normos valdymas. Vienas iš P modelio trūkumų tai, kad užsakymas yra suformuojamas, nors ir labai mažai tiekimo partijai, todėl P modelis labiausiai tinka valdyti tik pigioms, nelabai svarbioms atsargoms.

Netinkamai valdomos atsargos gali pridaryti daug nuostolių, o įmonė dėl to gali ir bankrutuoti. Pasirinkus tinkamus tiekėjus, galima sumažinti sandėliavimo kaštus, išvengti prekių senėjimo rizikos. Rizikinga yra turėti ir per mažai atsargų tai gali sutrukdyti sklandžiam gamybos procesui.

Dar svarbi atsargų valdymo priemonė yra reguliari inventorizacija ir nelikvidžių ar nuvertėjusių atsargų nurašymas.

Atsargų valdymui gali turėti įtakos ir žmogiškasis faktorius – nes žmogus gali kažką sumaišyti, pamiršti užsakyti, kažko per daug atvežti, to pasekmė - prastova, nes pritrūkti gali reikalingų

komponentų gamybai ir panašiai. Taip pat atsargų valdumui didelį poveikį gali sudaryti politiniai sprendimai, politiniai santykiai tarp valstybių, taip pat įvesti įvairūs embargai, sankcijos, pandemijos ir karantinai.

1.4. Gautinų ir mokėtinų sumų valdymas

Parduodant prekes ar paslaugas tarp įmonių retai atsiskaitoma iš karto, taip susidaro skolinis įsipareigojimas įmonei iš pirkėjų už parduotas prekes ar paslaugas. Kancerevyčius (2006) pirkėjų skolas apibūdina kaip trumpalaikes skolas įmonei už parduotas prekes ar suteiktas paslaugas. Remiantis Černiumi G. (2014), skolas įmonei galima apibūdinti kaip tarpinę pinigų būseną iki kol įplaukia į įmonės banko sąskaitą kaip tai numatyta pardavimo dokumentuose. Taip pat pabrėžiama, kad jei pirkėjai vėluoja ar vengia atsiskaityti už parduotas prekes ir paslaugas, įmonė gali pareikšti pretenzijas, siekiant atgauti sau priklausančius pinigus. Taip nemaža įmonės pinigų dalis užšaldoma gautinose sumose. Jei įmonė tik vykdytų pardavimus su sąlyga, kad būtų atsiskaitoma iš karto, prarastų laibai didelę dalį pajamų, nes konkurentai galėtų pasiūlyti mokėjimo atidėjimą, mainais už prekes ir paslaugas. Pagal Ngugi S. K. et al. (2017) gautinos sumos yra turto sąskaitos, atspindinčios sumas, kurias pirkėjai skolingi įmonei, pardavus prekes ar paslaugas į skolą, vykdant įprastinę veiklą. Šių pretenzijų vertė yra atspindima balanso turto pusėje tokiose sąskaitose kaip gautinos sumos arba gautinos sumos iš klientų. Taip pat autorius pabrėžia, kad gautinų sumų valdymas apima penkis veiksnius taip kaip atvaizduota 4 paveiksle.



Šaltinis: parengta autoriaus

4. pav. Gautinų sumų valdymas

Įsipareigojimų termino pabaigos data dažniausiai būna nurodyta pardavimo sutartyje arba jos prieduose ir arba sąskaitoje - faktūroje. Nustatant kam ir ar galima pratęsti kredito terminą, reikėtų

atsižvelgti į tai, kiek tai įmonei atneš naudos ar padarys žalos. Pavyzdžiui, pirkėjas nupirktų dvigubai daugiau prekių su sąlyga, jei apmokėjimo terminas būtų atidėtas taip pat dvigubai - tai reiškia kad įmonė uždirbtų dvigubai daugiau pajamų nuo užsakymo, tačiau pinigus gautų vėliau. Reikėtų stengtis išlaikyti šį terminą kuo trumpesnį, nors jei mokėjimo atidėjimas suteiktų įmonei daugiau ekonominės naudos nei padarytų žalos, vertėtų pasvarstyti - gal būt tai yra geras sprendimas. Taip pat svarbu nuolat stebėti ir sekti pirkėjų atsiskaitymus su įmone. Horne J. C. V. ir Wachowic J.M. JR. (2009) nustato tokius pirkėjų skolų valdymo tikslus:

1. užtikrinti visų skolų gavimą laiku;
2. nustatyti ir sumažinti blogų skolų skaičių.

Šiuos tikslus įmonė turi kontroliuoti tuo pačiu metu. Dar autorių Horne J. C. V. ir Wachowic J.M. JR. (2009) siūlymu galima pirkėjų skolų valdymo procesą suskaidyti į dvi dalis: kredito kontrolę ir skolų kontrolę. Autoriaus pastebėjimu jei įsipareigojime nurodyta nuolaida už atsiskaitymą anksčiau - vertėtų nusiųsti priminimą, kad galima nuolaida galėsite pasinaudoti iki šios datos ir liko vos kelios dienos tai padaryti. Taip pat, jei įsipareigojimo terminas artėja prie pabaigos, vertėtų priminti pirkėjui apie šį terminą. Neretai praktikoje šie įsipareigojimai pradelsiami dėl žmogiškojo faktoriaus, vadybininko pamestos ar ne laiku pateiktos sąskaitos į buhalteriją. Pirkėjui pradelsus atsiskaityti pagal sutartinį įsipareigojimą, vertėtų nusiųsti draugišką įspėjimą, jei prieš tai buvo nusiųstas priminimas. Tuo atveju, jei pirkėjui gavus priminimą ar įspėjimą dėl vėlavimo apmokėti skolą, jis nereaguoja, t. y. vis tiek neapmoka skolos, galima imtis ir kitų priemonių - kreiptis į teismą, keliant ieškinį skolininkui, tačiau rekomenduotina atlikti šį veiksmą visiškai įsitikinus, kad skolininkas neketina grąžinti skolos. Svarbiausias kriterijus, kad būtent šie procesai turi būti automatizuojami naujausių technologijų pagalba, kad būtų paprasti ir vyktų įmonėje nuolatos. Autoriaus siūlymu galima būtų sukurti programas, paremtas dirbtinio intelekto algoritmais, kurios galėtų informaciją pasiimti iš įmonės duomenų bazės ar buhalterinės programos.

Kai įmonė parduoda prekes konsignacijos pagrindais, jos buhalterinėje apskaitoje susidaro gautinos sumos. Kai klientai vėluoja laiku atsiskaityti, tai sutrikdo įmonės pinigų srautus. Parduoti prekes ar paslaugas su atidėtu mokėjimo terminu yra gana rizikinga, tačiau toks atsiskaitymo būdas pirkėjams yra pigesnis, nes leidžiama atsiskaityti už prekes po jų pardavimo ir dėl to galima sutaupyti apyvartines lėšas arba nereikia skolintis lėšų joms įsigyti. Dėl uždelstų pirkėjų įsiskolinimų mažėja įmonės galimybės atsiskaityti su savo tiekėjais ir kreditoriais, todėl įmonė gali būti priversta mokėti delspinigius, taip patirdama nuostolius. Priklausomai nuo susitartų su pirkėjais mokėjimo sąlygų, įmonė gali gauti pinigų įplaukas už kelių savaičių ar net už kelių mėnesių, todėl įmonės privalo atsakingai rinktis klientus, kurie perka prekes ar paslaugas su atidėtu mokėjimu, taip pat ir valdyti šias skolas. Gautinas sumas reikia valdyti taip, kad pardavus prekes ir paslaugas su atidėtu apmokėjimu, pinigai būtų atgaunami kiek galima greičiau. Pastoviai reikia tikrinti kliento mokumą ir tai yra labai svarbus

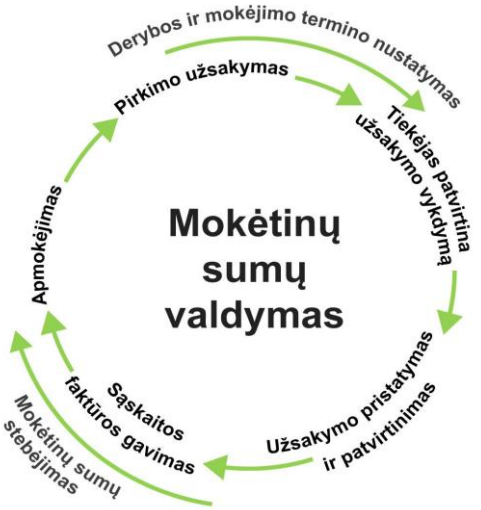
įsiskolinimų valdymo proceso veiksmas (Grigonytė I. ir Sūdžius V., 2009). Bendrovė gali valdyti savo gautinas sumas per kreditų pirkėjams valdymą - tai yra, kad įmonė turi nustatyti politiką dėl gautinų sumų surinkimo, kredito pirkėjams analizės ir dėl pardavimo sąlygų sutartyse nustatymo. Siekiant pagerinti gautinų sumų surinkimo efektyvumą, nenorint galima sukurti konfliktą tarp pardavimų ir pinigų surinkimo ir tai gali turėti įtakos bendrovės pardavimams (Brealey et. al., 2009). Kuo ilgiau įmonės lėšos būna pirkėjų skolų pavidale, tuo trumpiau gali jais naudotis pati įmonė ir taip rizikuodama savo mokumu. Pasak Grigonytės I. ir Sūdžiaus V. (2009), siekiant sumažinti atsiskaitymo vėlavimus, galima naudoti kredito draudimą, laidavimą bei faktoringą. Efektyvi priemonė yra skolininko tinkamas informavimas apie tai, kad įmonė dėl atsiskaitymo galės kreiptis į trečiąją šalį: draudiką, laiduotoją ar faktorių, jeigu skolininkas laiku neatsiskaitys. Siekiant efektyviai valdyti skolas, svarbu išsiaiškinti jų trukmę - tam yra apskaičiuojami skolų apyvartumo rodikliai. Dažniausiai naudojamas debitorinių įsiskolinimų apyvartumas kartais. Šis rodiklis parodo, kiek kartų per metus pirkėjų skolos virsta pinigais (Černius G., 2014). Tai pat šis rodiklis gali būti išreiškiamas dienomis ir parodo vidutinį laiką, reikalingą pirkėjų skoloms padengti (Juozaitienė, 2007; Mackevičius J. ir kt., 2011).

Laisvosios rinkos šalyse normalus gautinų sumų padengimo laikas yra 1 - 2 mėnesiai. Šį periodą viršijus, atsiranda pavojus kaupti įsiskolinimą (Mackevičiaus, 2007). Dar pirkėjų skolų surinkimą lemia ir šalis, kurioje įmonė vykdo veiklą. Pvz., Jungtinėje Karalystėje normalūs mokėjimo terminai yra 30 – 45 dienos. Vakarų Europoje (Italijoje, Graikijoje) atsiskaitymo terminas siekia 60 – 90 dienų, o Vokietijoje, Olandijoje atsiskaitymo terminai yra trumpesni, iki 15 – 30 dienų (McCallion R. ir Warner A., 2009). Lietuvos Statistikos departamentas pateikia orientacines įsiskolinimų reikšmes: labai geras rodiklis yra iki 30 dienų, iki 45 dienų - geras, 60 dienų - patenkinamas, daugiau kaip 90 dienų - blogas.

Valdant debitorinius įsiskolinimus vienas iš tikslų yra sutrumpinti jų laiką, t. y. skatinti pirkėjus kuo greičiau atsiskaityti. Siekiant, kad pirkėjai atsiskaitytų greičiau nei nurodyta pirkimo sutartyje, galima suteikti diskontus, t. y. papildomą nuolaidą už greitesnį atsiskaitymą. Kitas būdas yra iš anksto nustatyti potencialiai pavojingas skolas bei rinkti informaciją apie laiku įsipareigojimų nevykdančius klientus. Kad būtų galima imtis veiksmų norint susigrąžinti skolas - tam yra naudojamos tokios priemonės, kaip paslaugų ar prekių teikimo nutraukimas (Rutkauskas V. A. ir Damašienė V., 2002, Černius G., 2014). Taip pat, norint apsidrausti nuo uždelstų pirkėjų įsiskolinimų, galima naudotis tokiomis priemonėmis kaip vekseliai, faktoringas, kreditų draudimas ir panašiai, tačiau šios priemonės yra nepigios ir jų naudojimas mažina įmonės pelną.

Taigi svarbu valdyti debitorinius įsipareigojimus. Jiems didėjant, ilgėja pinigų sugrįžimo į įmonę laikas, todėl įmonė gali trumpiau jais naudotis ir tai gali padidinti jos nemokumo riziką - įmonė gali pritrūkti lėšų atsiskaitymams. Sumažinti riziką dėl debitorinių skolų uždelsimo galima renkant informaciją apie nemokius klientus, taip pat draudžiant skolas ar išrašant vekselius bei suteikiant pirkėjams diskontus.

Įmonė, kuri pasinaudoja geriausia mokėtinų sumų valdymo praktika, gali išlaikyti stabilų veiklos ciklą, užtikrinti stabilius pagrindinių pinigų srautų šaltinius ir užtikrinti gerą likvidumą konkurentų atžvilgiu. Mokėtinų sumų valdymas reiškia strategijų, procedūrų ir praktikos, kurias įmonė taiko tvarkydama savo prekybos kredito pirkimus, rinkinį (Sharma D. K. 2017). Mokėtinų sumų valdymas apima septynis veiksnius taip kaip atvaizduota 5 paveiksle.



Šaltinis: parengta autoriaus

5. pav. mokėtinų sumų valdymas

Pasak Phuong N. T. T. ir Hung D. N. (2020), vykdydama pardavimus kreditan, įmonė gali sumažinti savo pinigus investuotus į apyvartinį kapitalą ir sutaupyti tam tikrų išteklių, susiedama tiekėjus su apyvartiniu kapitalu. Taip pat mokėtinų sumų maksimizavimas ir mokėtinų sąlygų pratęsimas galėtų būti firmos konkurencinis pranašumas. Pritariant Phuong N. T. T. ir Hung D. N. (2020) nuomonei bei kalbant apie apyvartinio kapitalo optimizavimą, pagrindinė strategija turėtų būti mokėtinų sumų didinimas. Daugelis verslo įmonių įgyvendina šią strategiją, pratęsdami mokėtinas sumas kiek įmanoma ilgiau, kad padidintų laisvą pinigų srautą. Deja šis požiūris ne visada yra teisingas. Kai kuriais atvejais, vėluojant apmokėti, gali sumažėti prestižas tiekėjų atžvelgiu, dėl to gali padidėti prekių pristatymo laikas bei tiekėjai gali nereaguoti į užklausas - taip apsunkinamos mokėjimo sąlygos. Mokėjimo termino pratęsimas taip pat sukelia riziką, dėl kurios įmonė gali prarasti tiekėjų nuolaidą ir sugriauti gerus pirkėjo ir tiekėjo santykius (Phuong N. T. T. ir Hung D. N., 2020). Įmonės atsakingi darbuotojai už apmokėjimus ir pirkimus bei vadovybė turi nuolat bendradarbiauti tarpusavyje, kad būtų įvesta vieninga apyvartinio kapitalo valdymo strategija visoje įmonėje. Tai daugiau nei tik užtikrinimas, kad sąskaitos faktūros būtų gautos ir apdorotos laiku. Tai yra valdymo akcentas, kuris pabrėžia mokėtinų sumų optimizavimo ir apyvartinių lėšų išlaisvinimo augimui skatinti svarbą. Atidus mokėtinų sumų tvarkymas taip pat veiksmingai užtikrina, kad būtų įdiegta tinkama kontrolė, siekiant išvengti tokių klaidų, kaip dvigubas

mokėjimas, pardavėjų apgaulės, pavyzdžiui, atsiskaitymas už nepristatytas prekes, neefektyvūs procesai, pavėluotas mokėjimas - visa tai ne tik kenkia įmonės reputacijai, bet ir kenkia jos gyvybingumui.

Įmonė, derėdamasi su pardavėju dėl atsiskaitymo sąlygų, turi stengtis pailginti atidėjimą atsiskaityti kiek įmanoma ilgiau, nes taip gali turėti laiko paversti įsigytas žaliavas, medžiagas į savo gatavus produktus, už kuriuos pardavus įmonė jau gali gauti grynųjų pinigų ir taip atsiskaityti su pardavėju, nenaudojant savo apyvartinių lėšų. Mokėtinos sumos yra pagrindinis trumpalaikis verslo finansavimo šaltinis ir kuo įmonė ilgiau atidėlioja mokėjimą, nepažeisdama savo kredito reitingo ar apmokėdama skolą paskutinę mokėjimo dieną tuo sukaupiami didesni trumpalaikiai finansavimo šaltiniai. Paprasčiau tariant, mokėtinų sumų apmokėjimas paskutinę mokėjimo dieną leidžia įmonėms iš naujo investuoti lėšas į verslą, kurios būtų buvusios sumokėtos tiekėjams, ir taip užsitikrinti beprocentinį finansavimo šaltinį, jei nebus prarastos suteiktos nuolaidos. Kai kurie tiekėjai siūlo savo klientams nuolaidų tarifus, kurie gali suvilioti pigiau įsigyti prekes ar paslaugas, bet tai yra ne visada pelningiausias variantas. Kad išvengti pardavėjų klaidinamų nuolaidų pasiūlymų, įmonė turėtų atidžiai apsvarstyti kiekvieną nuolaidą, kad įsitikintų ar tos pirkimo sąlygos yra naudingos. Ypatingai pasikeitė situacija per šią ekonominę krizę, prasidėjusią dėl COVID-19 2020 metų pražioje. Daugelis tiekėjų pradėjo reikalauti didelių išankstinių apmokėjimų, taip pat gretutinai siūlydami labai dideles nuolaidas, siekiančias net keliasdešimt procentų. Kad nuolaida būtų naudinga pirkėjui, diskonto norma turėtų būti didesnė už palūkanų normą, kurią bendrovė turėtų mokėti už paskolą per tą patį laikotarpį kaip ir diskonto laikotarpis Prempeh K. B. ir Amankona G. P. (2018). Remiantis autorių nuomone, dabartinėje situacijoje daug laimi tie, kurie turi sukaupę apyvartinio kapitalo ar pinigų rezervą dėl galėjimo pasinaudoti suteikiamomis nuolaidomis. Tačiau šiuo metu pirkimo pasiūlymą reikia apsvarstyti itin atidžiai, nes dėl susidariusios sudėtingos situacijos užsakymas gali būti nepristatytas bei sumokėtas išankstinis apmokėjimas užšaldytas dėl tiekėjo veiklos sustabdymo. Visada turėtų būti vengiama mokėti po mokėjimo termino, kitaip sakant mokėti praterminuojant, nebent įmonė turėtų finansinių sunkumų ir nėra kito pasirinkimo. Uždelsti mokėjimai gali būti kaip nereikalingos išlaidos, kaip delspinigių mokesčiai.

1.5. Pinigų valdymas

Pinigų valdymas yra pinigų planavimo ir kontroliavimo procesas, kurio metu pinigai skirstomi įmonės viduje bei pinigų srautų iš įmonės ir į įmonę, taip pat ir reikalingo pinigų likučio palaikymas verslui vykdyti (Pandey I. M., 2008). Niresh J. A. (2013) mato pinigų valdymą kaip procesą, siekiant užtikrinti, kad būtų turima pakankamai pinigų, vykdant verslo išlaidas ir siekiant sumažinti grynųjų pinigų laikymo išlaidas. Efektyvus pinigų valdymas apima poreikį optimalaus pinigų palaikymo,

priimant kompromisą tarp alternatyvių sąnaudų, palaikant sąskaitoje per daug pinigų ir vykdant prekybos išlaidas turint per mažai pinigų (Ross et al. 2008). Atrill P. (2006) teigia, kad laikui bėgant yra poreikis kruopščiai stebėti ir planuoti pinigų srautus, todėl svarbu nustatyti optimalų grynųjų pinigų palaikymą.

Pinigai ir valstybės skolos, vertybiniai popieriai turi panašiai vienodą rizikos laipsnį, todėl jų teikiama nauda irgi yra sulyginama. Grynieji pinigai padidina turto likvidumą. Grynųjų pinigų įplaukos įmonei yra naudinga, tačiau, turint pakankamai grynųjų pinigų, jų didėjimas nepageidaujamas. Kad įmonė vykdytų veiklą efektyviai, būtina žinoti, kokio dydžio pinigų sumą reikia turėti kasoje ar banko sąskaitoje, kad būtų galima laiku vykdyti einamuosius mokėjimus ir kad įmonė kuo mažiau netektų pajamų (L. Juozaitienė. 2007).

Grynieji pinigai skaičiuojami tokiu principu, kad nepritrūktų lėšų apmokėti sąskaitoms, numatomoms išlaidoms padengti, veiklai plėsti arba įmonės finansinėms galimybėms padidinti. Optimizuojant pinigų kiekį įmonėje, reikia: apskaičiuoti bendrą grynųjų pinigų ir jų ekvivalentų dydį; numatyti, kiek turto turi būti grynaisiais pinigais, kiek vertybiniais popieriais; nustatyti, kada ir kokiais kiekiais juos keisti.

Praktiškai šiems tikslams plačiai naudojami keli modeliai. Pirmąjį 1952 m. parengė V. Baumolas (W. Baumol), o antrąjį – 1966 m. M. Mileris (M. Miller) ir D. Orro (D. Orr). Milerio-Orro modelis tinka įmonėms, kurių pinigų įplaukos nėra stabilios ir apibrėžtos, o pinigų kiekis nuolat kinta. Kai įmonės pinigų panaudojimas yra stabilus ir yra tiksliai žinoma, kiek pinigų ir kokias intervalais gaus ir išleis, tai skaičiavimams tinka W. Baumolo modelis.

Šios trys dalys yra pagrindinės apyvartinio kapitalo pinigų srauto ciklo sudedamosios dalys. Mokėjimo ciklas prasideda atsargų ar žaliavų pirkimu ir baigiasi apmokėjimo už jas etapu. Piniginių įplaukų ciklas prasideda prekių ar paslaugų pardavimo metu ir baigiasi gavus apmokėjimą už jas. Pinigų apyvartos ciklas parodo laiko tarpą nuo pinigų išleidimo iki jų gavimo. Šių dalių analizės metu gaunama svarbi informacija, kuria remiantis bei atliekant detalesnę apyvartinio kapitalo sudedamųjų dalių analizę, užtikrinamas geresnis apyvartinio kapitalo valdymas.

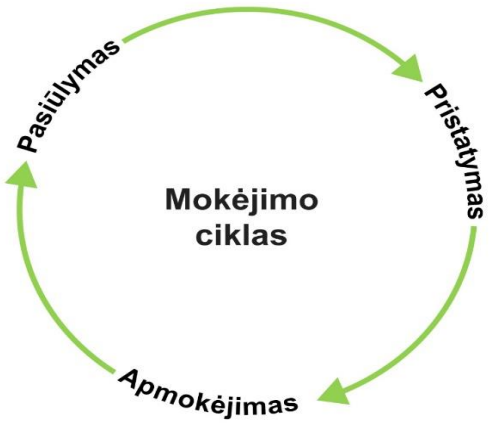
Iš paveikslo (žr. 6 pav.) matome, kad apyvartinio kapitalo pinigų srauto ciklas susideda iš trijų pagrindinių dedamųjų dalių: mokėjimo ciklo, piniginių įplaukų ciklo ir pinigų apyvartos ciklo.



Šaltinis: parengta autoriaus

6. pav. Standartinis apyvartinio kapitalo pinigų srauto ciklas

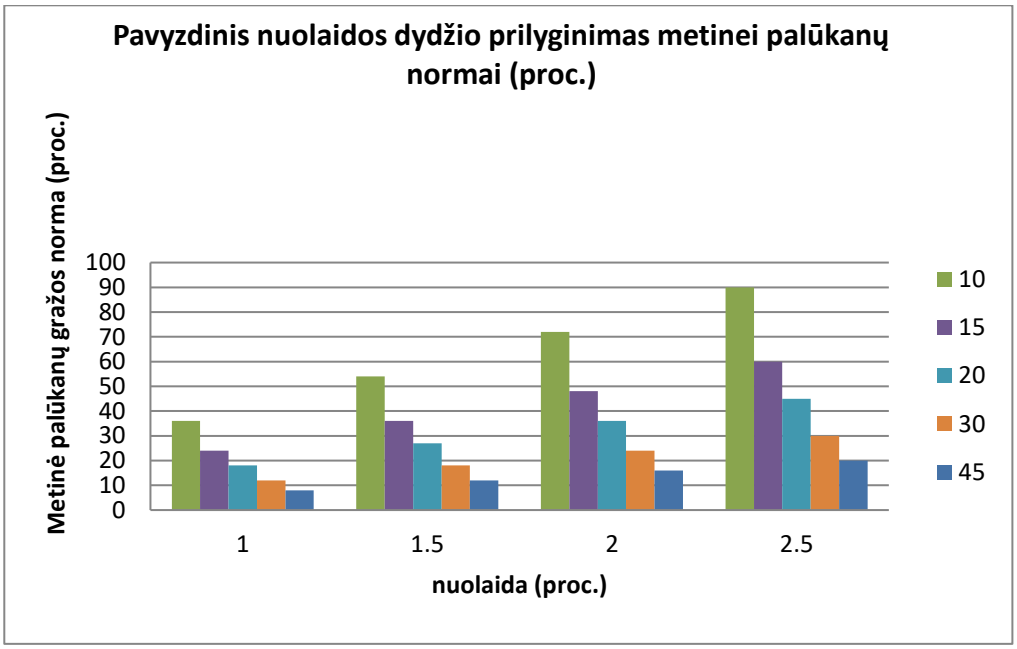
Mokėjimo ciklas - periodas susijęs su žaliavų ar atsargų pirkimu ir jų apmokėjimu. Įmonės trumpalaikių įsipareigojimų lygis yra tiesiogiai įtakojamas įmonės piniginių mokėjimų, todėl likvidumo ir pelningumo valdymui bei bendriems įmonės pinigų srautams gali turėti reikšmingos įtakos efektyvus šio ciklo valdymas. Remiantis Grigu T. ir kt. (2005), paveikslėlyje (žr .7 pav.) pateikiamas mokėjimo ciklo ir šio ciklo etapų sąryšis.



Šaltinis: parengta autoriaus

7. pav. Mokėjimo ciklo etapai

Pasiūlymo etape prasideda pirkimas ir pateikiamos pirkimo ir atsiskaitymo sąlygos. Perkamos iš tiekėjo prekės, žaliavos, atsargos turi tiesioginį poveikį įmonės pardavimų savikainai, taigi ir įmonės bendrajai pelno maržai (E. Louw et. al. 2016). Todėl svarbu, derantis dėl pirkimo sąlygų, siekti gauti kuo geresnes atsiskaitymo sąlygas bei reikalauti ilgesnio mokėjimo atidėjimo. Taip pat reikėtų peržvelgti pirkimo sutartį - galbūt tiekėjas siūlo pinigines nuolaidas, priklausomai nuo atsiskaitymo terminų, kuriomis dažniausiai yra naudinga pasinaudoti (žr. 8 pav.).



Šaltinis : parengta autoriaus

8. pav. Nuolaidos dydžio prilyginimas metinei palūkanų normai

Diagramoje pavaizduota nuolaidos dydžio prilyginimas atitinkamai metinei palūkanų normai procentais. Kaip matome iš diagramos, pasinaudoti tiekėjo siūloma nuolaida, prailginti atsiskaitymo terminą yra labai naudinga įmonei. Įsitikinant reikėtų palyginti kokį efektą duos gaunama nuolaida su grąža, kurią gautume atlaisvinę ir investavę lėšas, pasinaudodami ilgesniu atsiskaitymo terminu. Horizontalioji diagramos ašies eilutė parodo galimą pirkėjo suteikiamą nuolaidą. Diagramos legenda su horizontaliąja ašies eilute turi sąryšį ir atitinkamai vaizduoja kiek dienų atidedamas mokėjimo terminas tiekėjui. Vertikaliosios ašies reikšmės rodo kokia procentinė metinė palūkanų normos nauda gaunama. Taip pat derybų etapo metu reikėtų atkreipti dėmesį į siūlomą apmokėjimo metodą, ar jis įmonei yra priimtinas, bei įvertinti papildomus mokesčius ir delspinigius, kurie ateityje gali turėti reikšmingos įtakos.

Užsakymo pateikimas, patvirtinimas ir prekių pristatymas į sandėlį - tai įmonės veiklos procesai, šiek tiek atitolę nuo finansų valdymo, tačiau dauguma procesų įmonėje yra persipynę ir gali turėti

tiesioginį ar netiesioginį poveikį kitai sričiai. Toliau analizuojant mokėjimo ciklą šis etapas trumpalaikio finansų valdymo prasme yra svarbus dėl šių priežasčių:

- Būtina užtikrinti, kad pristatymas atitiktų sutartas sąlygas;
- Būtina užtikrinti, kad įmonėje yra sudarytos sąlygos pilnai pasinaudoti kiekvieno pristatymo galimais privalumais ir palankiomis sąlygomis.

Norint įgyvendinti šias sąlygas, vertėtų užtikrinti žemiau išvardytų procedūrų funkcionavimą:

- Sutikrinamos užsakymo ir pasiūlymo / sutarties sąlygos;
- Vykdoma prekių priėmimo kontrolė sutikrinant ar nepažeistos užsakymo sąlygos;
- Vykdoma sąskaitos už pateiktas prekes kontrolė, užtikrinant ar sąskaitoje pateikta informacija atitinka sutartį ir užsakymą;
- Taip pat privalo būti sudarytos sąlygos identifikuoti sąskaitą įmonės informacinėje sistemoje visame laikotarpyje - nuo jos gavimo iki apmokėjimo termino.

Efektyvus šių procedūrų funkcionavimas užtikrina, kad bus pasinaudota visomis palankiomis tiekimo ir mokėjimo sąlygomis.

Apmokėjimo etape reikėtų atsižvelgti į sąskaitos už gautas prekes ar suteiktas paslaugas datą. Svarbu sąskaitą apmokėti laiku, bet ne ankščiau nei tai privaloma. Paprasčiausias metodas nustatyti sąskaitos apmokėjimo datą - prie sąskaitos datos pridėti atsiskaitymo termino dienų skaičių (T. Grigas ir kt. 2005). Nevertėtų mokėjimų atlikti prieš banko nedarbo dieną, nes tokie mokėjimai nesukuria jokios vertės apmokėjimo gavėjui, o mokėtojas praranda 2-4 dienų palūkanas kurias uždirbtų išlaikydamas lėšas sąskaitoje.

Taigi apibendrinant galima išskirti tokias efektyvaus mokėjimų ciklo taisykles:

- Mokėjimo ciklas prasideda pasiūlymu ir derybomis - svarbu nenuvertinti šio etapo, siekiant efektyviai valdyti mokėjimus;
- Svarbu turėti funkcionuojančią ir darnią sąskaitų apmokėjimo sistemą, siekiant užtikrinti maksimaliai išnaudoti tiekėjo suteiktos nuosavo apyvartinio kapitalo finansavimo galimybes;
- Privalu pilnai išnaudoti suteiktą apmokėjimo terminą;
- Ypač svarbu pasinaudoti tiekėjų siūlomomis piniginėmis nuolaidomis, nes dažniausiai tai labai naudinga.

Taip pat, siekdami kontroliuoti mokėjimų ciklą reikia stebėti rodiklius, kurių pagalba galima įvertinti, ar nėra ženkliai nukrypstama nuo nustatytų tikslų. Vienas iš tokių rodiklių gali būti prekybos skolų apyvartumas dienomis. Periodiškai stebėdami šį rodiklį galima įvertinti, ar reikšmingai nekinta tiekėjų suteiktos atsiskaitymo sąlygos, ar valdant mokėjimų ciklą nenukrypstama nuo suformuotų tikslų.

Piniginių įplaukų ciklas prasideda jau su pirmaisiais pardavimų proceso veiksmais ir užsibaigia, kai pinigai už atliktą pardavimą patenka į įmonės sąskaitą. Piniginių įplaukų ciklas, kaip ir mokėjimų ciklas, egzistuoja visose įmonėse ir yra artimas žemiau esančiame paveiksle pavaizduotai struktūrai.



Šaltinis: parengta autoriaus

9. pav. Piniginių įplaukų ciklas

Lyg tai ir elementarus procesas, tačiau tinkamai neįvertinant kiekvieno etapo, neįmanomas efektyvus apyvartinio kapitalo valdymas. Būtina suvokti, kad laikotarpis nuo momento, kada įmonė pradeda investuoti į konkretų užsakymą iki gauto apmokėjimo už pateiktą produktą dienos yra laikotarpis, kurio metu įmonė kredituoja savo klientą, arba, kitaip sakant, tiesiog skolina jam savo apyvartinį kapitalą. Todėl pagrindinė efektyvaus piniginių įplaukų ciklo valdymo užduotis yra kiek įmanoma sutrumpinti kliento finansavimo trukmę, vykdant pardavimus.

Kliento kreditavimo laikotarpį dažniausiai sudaro ne konkretus sutartas apmokėjimo atidėjimo laikotarpis, bet nematomas kreditavimo laikotarpis. Tai labai svarbus momentas mažinant kliento kreditavimo laikotarpį, nes dažniausiai įmonėse nėra tobulos programinės automatiškai sekimo sistemos ir labai dažnai suveikia žmogiškasis faktorius (įmonės darbuotojas turi labai daug kitų užduočių ir ne visada laiku sukontroliuoja kliento kreditavimo laikotarpį; darbuotojas nenori gadinti gerus santykius su klientu, todėl dažnai nuolaidžiai žiūri kliento atsiskaitymo tvarkingumą ir panašiai).

Pinigų apyvartos ciklas - laiko skirtumas tarp žaliavų pirkimo, t. y. sumokėjimo už gautas žaliavas ir mokėtinų sumų surinkimo už parduotas prekes (Quayyum S. T., 2012; Temtime Z. T., 2016). Pinigų apyvartos ciklas parodo kaip greitai pinigai įmonėje juda iki vėl yra paverčiami pinigais. Šis ciklas parodo kiek užtrunkama, kol pinigai iškeičiami į žaliavas ir medžiagas, reikalingas gamybai ir pardavimui bei kol už jas atsiskaito pirkėjai, bet taip pat jis parodo, kiek pati įmonė užtrunka apmokėti tiekėjų skolas. Tad galima teigti, kad šis rodiklis rodo kiek vidutiniškai dienų įmonė finansuos savo apyvartinį kapitalą, kol pinigai sugrįš atgal į sąskaitą.

2. APYVARTINIO KAPITALO VALDYMO GAMYBOS IR PREKYBOS ĮMONĖJE TYRIMO METODOLOGIJA

Išstudijavus mokslinėje literatūroje ir straipsniuose apibendrintas lietuvių bei užsienio autorių nuomones, apyvartinio kapitalo, apyvartinio kapitalo valdymo bei finansavimo politikos temomis, nėra tokios aiškios, dėsningos apyvartinio kapitalo valdymo ir jo tobulinimo metodikos. Šioje metodologinėje darbo dalyje siekiama sukurti nuoseklią tyrimo metodologiją, tinkančią analizuoti apyvartinį kapitalą bei sudaryti apyvartinio kapitalo valdymo modelį. Siekiant sumaniai valdyti apyvartinį kapitalą būtina suvokti visas jo sudedamąsias dalis ir gerai žinoti priežastis, nuo ko priklauso jo pokyčiai. Kad tai išsiaiškinti, reikia turėti įmonės veiklos rezultatus ir juos išanalizuoti, įvertinti kas turi įtakos šiems įmonės veiklos rezultatams kisti. Atliekant šiuos veiksmus, reikia sukurti analizės metodus ir jais naudotis. Analizės, pagal savo paskirtį būna: perspektyvinė, operatyvinė ir retrospektyvinė. Perspektyvinė analizė būtų skirta apyvartinio kapitalo įvairių modelių vertinimui. Operatyvinė analizė būtų skirta išsiaiškinti einamuosius rezultatus. Retrospektyvinė analizė atliekama faktinių įvykių vertinimui per tam tikrą užsiduotą laikotarpį.

2.1. Apyvartinio kapitalo analizė

Apžvalginei apyvartinio kapitalo analizei atlikti reikia duomenų iš įmonių balanso ir pelno (nuotolio) ataskaitų, tačiau pilnas finansinių ataskaitų rinkinys galėtų padėti nustatyti priežastis, dėl kurių vienaip ar kitaip kito apyvartinio kapitalo struktūra ir kaip tai įtakojo veiklos rezultatus. Norint atlikti labai naudingą įmonei ir tikslią analizę, reikia turėti prieigą prie įmonės vidinių konfidencialių duomenų, tokių kaip buhalterijos skyriaus bendrasis žurnalas, didžioji knyga, įmonės sutartys, vidiniai įsakymai, įmonės politika, veiklos prognozės, valdymo apskaita, analitiniai modeliai ir kitų duomenų. Šiame darbe yra siekiama sudaryti apyvartinio kapitalo valdymo modelį, kurį galima įgyvendinti, prieinant tik prie įmonių išorinių duomenų, t. y. finansinių ataskaitų rinkinio.

Pirmiausia reikėtų surinkti duomenis į bendrą visumą, t. y. duomenis iš balanso ir pelno (nuostolio) ataskaitų surinkti į vieną lentelę arba kitaip į vieną duomenų bazę. Duomenis reikia paimti savo nuožiūra, priklausomai kokių rezultatų yra siekiama, tačiau kuo ilgesnis laikotarpis yra priimamas, tuo geresni ir tikslesni rezultatai gali būti pasiekiami, nes įmonėms būdingas veiklos nuoseklumas ir panaši reakcija į rinkoje pasikeičiančia situaciją. Autoriaus nuomone apyvartinio kapitalo analizę reikėtų pradėti nuo finansinių ataskaitų struktūros ir dinamikos analizės, nes norint atlikti kuo geresnę tolimesnę analizę, reikėtų pirmiausia susidaryti bendrą vaizdą apie įmones, įmonių turtą, kapitalą įsipareigojimus bei veiklos rezultatus ir šių finansinių ataskaitų sudedamųjų dalių pokytį per tam tikrą užsiduotą

laikotarpį, t. y. atlikti šių ataskaitų retrospektyvinę analizę. Pasak Bagdžiūnienės V. (2008), siekiant įvertinti įmonės finansinę būklę ir investicijas į apyvartinį kapitalą bei nustatyti kokį rezultatą šios investicijos generuoja, reikėtų atlikti balanso struktūros bei dinamikos analizę. Taip pat autorė pabrėžia, kad tai padėtų nustatyti, kaip įmonė investuoja savo kapitalą, išteklių panaudojimo efektyvumą bei priklausomybę nuo išorinių finansavimo šaltinių. Ši analizė taip pat padėtų nustatyti pokyčius, į kuriuos vertėtų atkreipti dėmesį bei išsiaiškinti priežastis, dėl kurių šis pokytis įvyko, tačiau tai įgyvendinti reikia atlikti detalią analizę, nes kitu atveju nebus galima operatyviai įvertinti šių pokyčių. Autoriaus nuomone reikėtų pradėti nuo horizontaliosios ir vertikaliosios finansinių ataskaitų duomenų analizės. Būtent šį analizės dalis yra geriausiai suprantama įmonių akcininkams, valdybai, vadovybei bei darbuotojams dėl įprastumo. Pastebėtina, kad dažniausiai yra prašoma šią analizę pateikti išreikštą procentais ir kad geriau būtų suprantami pokyčiai - juos atvaizduoti vizualiai diagramų pagalba.

Horizontaliajai analizei atlikti reikia paimti ataskaitų duomenis ir palyginti juos su praėjusiais laikotarpiais. Šį pokytį galima atvaizduoti skirtumu tarp praėjusio laikotarpio ir analizuojamo, tačiau autorius siūlo šį dydį išreikšti procentais, dėl gautų rezultatų atvaizdavimo patogumo. Taip pat išreiškimas procentais suteikia galimybę geriau palyginti skirtingo dydžio įmonių ataskaitas. Pokyčio dydis gali būti išreikštas pagal šią formulę:

$$\Delta n = n_t - n_{t-1} \quad (2.1)$$

Kur n_t yra analizuojamas laikotarpis, o n_{t-1} laikotarpis einantis prieš analizuojamą bei Δn atvaizduoja pokytį tarp laikotarpių. Pokytis Δn gali būti atvaizduotas procentine išraiška - tai padaryti galima pagal šia formulę:

$$\Delta n = \frac{n_t - n_{t-1}}{n_{t-1}} \quad (2.2)$$

Pasak autorės Buškevičiūtės E. ir kt. (2010), ši analizė atskleidžia dinamiką bet ne rodiklių pokyčių priežastis, todėl galima daryti išvadą, kad ši analizė yra naudinga dydžių kitimui laikotarpyje nustatyti, tačiau neatsako į klausimą, dėl ko būtent šie dydžiai vienaip ar kitaip pakito. Pavyzdžiui, atsargos įmonėje 2018 metais sudarė 100 Eur, o 2019 m. - 150 Eur, tai atlikus horizontaliąją analizę, galėtume pasakyti, kad atsargos padidėjo 50 Eur ir jų prieaugis sudarė 50 procentų, bet kodėl būtent padidėjo 50 Eur, o ne 75 Eur, pasakyti be detalesnės analizės negalime.

Vertikalioji analizė arba kitaip struktūrinė analizė parodo kokią visumos dalį sudaro analizuojamas rodiklis nuo visumos. Bagdžiūnienė V. (2008) pažymi, kad atlikus kelių laikotarpių analizę, galima nustatyti rodiklių kitimo priežastis. Remiantis autorės Bagdžiūnienės V. (2008) teiginiu, autoriaus nuomone vertikaliąją analizę reikėtų atlikti lygiagrečiai su horizontaliąja, o gautus rezultatus pateikti

vienoje lentelėje. Peržvelgiant šiuos rezultatus būtų galima nustatyti, kaip kito įmonės rodikliai per laikotarpius ir kaip tai įtakojo rodiklio sudedamųjų dalių struktūrą. Tai padaryti galima pagal šia formulę:

$$s = \frac{b}{a} \quad (2.3)$$

Kur *b* yra suminis rodiklis, o *a* suminio rodiklio sudedamoji dalis bei *S* parodo, kiek suminio rodiklio sudedamoji dalis sudaro procentų suminiame rodiklyje. Pratęsiant pavyzdį, imame, kad trumpalaikis turtas 2018 ir 2019 metais nekito ir sudarė 1000 Eur, tada pritaikius formulę, gautume kad atsargos 2018 metais sudarė 10 procentų trumpalaikio turto, o 2019 m. - 15 proc. Taigi, apjungus abu metodus, pastebėtume, kad nuo 2018 iki 2019 metų atsargų lygiui išaugus 50 procentų, atsargų lygis trumpalaikiame turte išaugo tik 5 procentais. Pagal pateiktą pavyzdį galima kelti klausimą, kodėl kintant atsargų lygiui, trumpalaikio turto lygis nepakito - tada būtų galima peržiūrėti kiekvienos trumpalaikio turto dalies pokytį bei sandarą ir nustatyti, dėl kokių kitų rodiklių pokyčių trumpalaikio turto rodiklis nepakito. Tačiau į klausimą, kodėl būtent vienas ar kitas rodiklis kito be detalesnės analizės ir papildomos informacijos, nustatyti nepavyktų. Todėl autoriaus nuomone dar reikėtų atlikti pasirinktų santykinių rodiklių analizę.

Atliekant santykinę analizę, dažniausiai lyginami du arba daugiau rėžių santykis bei išvedami koeficientai. Išvedus šiuos koeficientus, taip pat galima atlikti horizontaliąją koeficientų analizę. Pagrindinis šios analizės privalumas - kad galima palyginti koeficientų dinamiką laike bei su kitų panašių įmonių ar verslo sektoriaus koeficientais ir taip geriau įvertinti įmonės finansinę būklę bei apyvartinio kapitalo valdymą ir pateikti įžvalgas į ką įmonės vadovybė turėtų atkreipti dėmesį. Santykinės analizės pagrindinės grupės yra mokumo, likvidumo, pelningumo, tačiau šiame darbe nagrinėti santykiniai rodikliai susiję bei reikalingi apyvartinio kapitalo valdymui.

Pirmiausia reikia nusistatyti grynojo apyvartinio kapitalo dydį, kuris parodo, kiek trumpalaikio turto yra finansuojama iš įmonės vidinių arba ilgalaikių šaltinių. Tai padaryti galima, panaudojant standartinę apyvartinio kapitalo formulę, kurią autoriaus nuomone reikėtų patikslinti, remiantis šio darbo teorine dalimi - vietoje gautino rezultato apyvartinio kapitalo dydžio, patikrinti ir atvaizduoti taip:

$$\text{GAK} = \text{TT} - \text{TĮ} \quad (2.4)$$

Kur GAK – grynasis apyvartinis kapitalas;

TT – Įmonės trumpalaikis turtas;

TĮ – Įmonės trumpalaikiai įsipareigojimai.

Dar šis rodiklis gali būti apskaičiuotas pagal formulę:

$$\text{GAK} = (\text{NK} + \text{IĮ}) - \text{IT} \quad (2.5)$$

Kai NK yra įmonės nuosavas kapitalas;

IĮ - ilgalaikiai įsipareigojimai;

IT - įmonės ilgalaikis turtas.

Pastebėtina, kai dydis artėja link nulio, auga mokumo bei likvidumo rizika įmonėje dėl atsiskaitymo laiku su kreditoriais, tačiau tai nereiškia, kad įmonė susiduria su sunkumais esamuoju laikotarpiu, bet, šiai reikšmei mažėjant, reikėtų išsiaiškinti dėl kokių priežasčių tai vyksta. Šiai reikšmei tapus neigiamai, reikėtų sunerimti, nes įmonės atsiskaitymo rizika su tiekėjais ir kitais kreditoriais pasiekia gana aukštą lygį ir finansinis sukrėtimas įmonę gali privesti prie nemokumo, ir tai gali išprovokuoti įmonės bankrotą.

Toliau, išlaikant apyvartinio kapitalo analizės nuoseklumą, reikėtų paskaičiuoti grynojo apyvartinio kapitalo ir turto santykį. Apskaičiuoti galima pagal formulę:

$$\text{AKTS} = \frac{GAK}{T} \quad (2.6)$$

Kur *AKTS* yra grynojo apyvartinio kapitalo ir turto santykis;

T – įmonės turimas turtas;

GAK – Grynasis apyvartinis kapitalas.

Šis santykis parodo, kokią viso turto dalį sudaro grynasis apyvartinis kapitalas ir atskleidžia apyvartinio kapitalo finansavimo politiką. Šio koeficiento reikšmė varijuoja tarp -1 ir 1. Reikšmei artėjant link vieneto, įmonės stabilumo lygis didėja. Jei, tarkim reikšmė pasiektų vienetą, tai reikštų, kad įmonės visą turtą sudaro trumpalaikis turtas bei jis finansuojamas iš ilgalaikių šaltinių. Jei reikšmė pasiekia 0, tai reiškia, kad visas trumpalaikis turtas yra finansuojamas iš trumpalaikių šaltinių. Šiai reikšmei judant link -1, reikėtų sunerimti, nes tai reikštų, kad ir ilgalaikio turto dalis pradedama finansuoti iš trumpalaikių šaltinių ir likvidumo rizika tampa labai aukšta, nes padengti įsipareigojimus tiekėjams ir kitas trumpalaikes skolas neužtektų trumpalaikio turto ir reikalautų papildomo akcininko indėlio arba parduoti ilgalaikį turtą. Šis rodiklis geras tuo, kad jo pagalba galima palyginti skirtingo dydžio įmones. Taip pat šio rodiklio pagalba galima įvertinti įmonės bankroto riziką.

Trumpalaikio turto apyvartumas - tai rodiklis, kuris daro nemažą įtaką įmonės finansiniams ir veiklos rezultatams ir būtent šio rodiklio pagalba galima nustatyti konkretesnį vaizdą apie įmonės valdomas apyvartinės lėšas. Rodiklis gali būti apskaičiuojamas, padalijus įmonės pardavimus iš vidutinio trumpalaikio turto ir tai parodo įmonės trumpalaikio turto apyvartų skaičių per metus arba kiek kartų trumpalaikis turtas atsinaujina per metus. Taip pat šis rodiklis atvaizduoja kiek pajamų uždirbo

vienas trumpalaikio turto vienetas. Teigiamai vertinama yra didėjanti trumpalaikio turto apyvartos didėjimo tendencija analizuojamu laikotarpiu. Mackevičius (2007) pabrėžia šio rodiklio svarbą ir teigia, kad trumpalaikio turto apyvartumo pokyčiai įtakoja įmonės finansinės būklės stabilumą. Taip pat Akoto R. K. et. al. (2016) pastebi, kad rodiklio augimas statistiškai susijęs su įmonių pelningumo didėjimu. Iš apskaičiuotos rodiklio galima spręsti apie trumpalaikio turto panaudojimo efektyvumą, kuris siejamas su rodiklio didėjimu. Trumpalaikio turto apyvartumą galima apskaičiuoti, pasitelkus šią formulę.

$$\text{TTA} = \frac{P_t}{0{,}5(TT_{t-1}+TT_t)} \quad (2.7)$$

Kur TTA - trumpalaikio turto apyvartumas;

P_t – pardavimo pajamos;

TT_{t-1} – prieš tai metų trumpalaikis turtas arba trumpalaikio turto dydis analizuojamo laikotarpio pradžioje;

TT_t – Trumpalaikio turto dydis analizuojamą laikotarpį.

Taip pat trumpalaikio turto apyvartumo rodiklį kartais galima atvaizduoti dienomis ir tai parodo per kiek dienų įmonės trumpalaikis turtas padaro vieną apyvartą.

$$TTA_d = \frac{365*\frac{TT_{t-1}+TT_t}{2}}{P_t} \quad (2.8)$$

Norint geriau suvokti šio rodiklio dinamiką, reikia atskirai įvertinti pagrindines trumpalaikio turto sudedamųjų dalių, t. y. atsargų, pinigų bei pirkėjų skolų apyvartumą. Antanavičienės J. ir Šimelytės A. (2013) nuomone, racionaliai valdant trumpalaikį turtą, mažėja veiklos bei turto išlaikymo sąnaudos ir tai aktualiausia gamybos įmonėms. Šio rodiklio didėjimas ar mažėjimas atspindi įmonės apyvartinio kapitalo finansavimo strategiją. Rodikliui augant, t. y. vienam apyvartos ciklui ilgėjant yra linkstama link konservatyvios finansavimo politikos, o mažėjant - link agresyvios. Taigi, norint objektyviau įvertinti apyvartinio kapitalo valdymą, reikia nustatyti atsargų, mokėtinų sumų ir gautinų sumų apyvartumus.

Įmonės veiklos stabilumui svarbu yra įmonės mokumas. Ar tai būtų skolos medžiagų ar paslaugų tiekėjams, ar mokėtini mokesčiai valstybei – šių skolų apmokėjimas turi būti stabilus ir garantuotas. Kreditoriniai įsipareigojimai tiekėjams yra patraukli kreditavimosi forma dėl to, kad nereikia mokėti palūkanų, bet reikia įvertinti tai, kad neapmokėjus sąskaitų laiku, prastėja įmonės reputacija. Įmonės vadovai turi žinoti skolas bei prognozuoti reikiamą pinigų kiekį skoloms padengti. Vadovams reikia turėti skolų tiekėjams matavimo, prognozavimo įrankius. Įmonė gali patirti nuostolius dėl to, kad, parduodama prekes ir paslaugas skolon, neįvertina pirkėjų nemokumo rizikos. Pasak Aleknevičienės

(2009), galima aiškinti kreditorinio įsiskolinimo apyvartumą taip - kai tiekėjai teikia prekes ir paslaugas skolon ir mano, kad už tai bus atsiskaityta arba įmonė bando pradelsti atsiskaityti su pardavėjais ir naudojasi jų pinigais, kaip turimu turtu. Įmonės vadovai turi įvertinti esamas ir numatomas skolas, kad įmonės mokumas būtų geras. Apyvartinio kapitalo poreikio prognozei geriausiai parodo skolų apyvartumo rodikliai:

$$\text{MSA} = \frac{PS_t}{0{,}5(MS_{t-1}+MS_t)} \quad (2.9)$$

Kur MSA - mokėtinų sumų apyvartumas;

PS_t - pardavimo savikaina;

MS_{t-1} - prieš tai metų mokėtinos sumos arba mokėtinų sumų dydis analizuojamo laikotarpio pradžioje;

MS_t - mokėtinų sumų dydis analizuojamą laikotarpį.

Taip pat mokėtinų sumų apyvartumo rodiklį kartais galima atvaizduoti dienomis ir tai parodo per kiek dienų įmonės skolos tiekėjams apyvartą.

$$MSA_d = \frac{365*\frac{MS_{t-1}+MS_t}{2}}{PS_t} \quad (2.10)$$

Skolų tiekėjams apyvartumas, išreikštas dienomis, nusako per kiek dienų įvyksta atsiskaitymas su tiekėjais. Pasak Aleknevičienės (2009), didelis įsiskolinimas tiekėjams arba kitaip galima pasakyti - didelės kreditorinės skolos reiškia:

- įmonė siekia nemokamai kredituotis, pasinaudodama tiekėjais, jų turtu;
- tiekėjai griežtai nereikalauja atsiskaityti ir yra įsitikinę, kad su jais bus atsiskaityta.

Piniginės įplaukos didėja, kai yra užlaikomas apmokėjimas tiekėjams. Kreditorinių įsiskolinimų valdymas tuo pačiu yra ir įmonės pinigų valdymas. Skolų tiekėjams apyvartumo rodiklio mažėjimas rodo, kad trūksta apyvartinių piniginių lėšų ir reikia papildomo finansavimo šiam trūkumui panaikinti.

Šių dienų verslo aplinkoje dažniausiai padavimai tarp įmonių vykdomi sudarant skolinius įsipareigojimus. Remiantis V. Aleknevičienės (2009) nuomone labai svarbus įmonės veikos procesas yra pirkėjų įsiskolinimų valdymas, norint užtikrinti, kad šie įsipareigojimai įmonėje išlaikytų priimtiną lygį. Pagal Ross S. A. et. al. (2008), gautinų sumų laikotarpis apima rėžius nuo pardavimo momento iki šių sumų surinkimo. Gautinų sumų apyvartumas yra labai svarbus rodiklis, parodantis įmonės efektyvumą vykdyti savo finansinę veiklą. Rodiklis suteikia įžvalgų apie įmonės gautinų sumų valdymo kokybę ir tai - kaip įmonė sėkmingai surenka pirkėjų skolas. Pirkėjų skolų apyvartumas, kitaip dar sakant, debitorinių skolų apyvartumas parodo, kiek kartų nustatytą laikotarpį pirkėjų skolos yra

paverčiamos pinigais. Šis santykis apskaičiuojamas, dalijant metinius pardavimus ir vidutinės gautinų sumų vertės per metus. Pagal Horne J. C. V. ir Wachowic J.M. JR. (2008) pirkėjų įsipareigojimų apyvartumą galima apskaičiuoti pagal žemiau pateiktą formulę:

$$\text{PIA} = \frac{P_t}{0{,}5(PI_{t-1}+PI_t)} \quad (2.11)$$

Kur *PIA* - pirkėjų skolų apyvartumas;

P_t - pardavimo pajamos;

PI_{t-1} – prieš tai metų gautinos sumos arba gautinų sumų dydis analizuojamo laikotarpio pradžioje;

PI_t – Gautinų sumų dydis analizuojamą laikotarpį.

Taip pat pirkėjų skolų apyvartumo rodiklį kartais galima atvaizduoti dienomis ir tai parodo per kiek dienų įmonės pirkėjų skolos padaro vieną apyvartą.

$$PIA_d = \frac{365*\frac{PI_{t-1}+PI_t}{2}}{P_t} \quad (2.12)$$

Gautinų sumų apyvarta gali atspindėti labai vertingą informaciją, bet pagrinde šis santykis nusako, kiek kartų gautinos sumos buvo iškeistos į pinigus per metus. Kuo didesnis debitorinio įsiskolinimo apyvartumas, tuo mažiau įmonės lėšų reikia investuoti į pirkėjų įsiskolinimus ir tuo debitorinių skolų valdymas yra efektingesnis (Juozaitienė, 2000). Kuo rodiklio reikšmė didesnė, tuo trumpesnis laikas tarp įprasto pardavimo ir grynųjų pinigų surinkimo (Horne J. C. V. ir Wachowic J.M. JR, 2008). Be to, gautinų sumų apyvartos koeficientas rodo, kaip dažnai vidutiniškai gautinos sumos išnyksta, t. y. gaunami ir surinkti iš pirkėjų pinigai per metus (Subramanyam ir Wild, 2009). Pasak Antanavičienės ir Šimelytės (2013), esant didelei šio rodiklio vertei, gali būti, kad nustatyta įmonės kreditavimo politika labai suvaržyta. Ribodama prekių bei paslaugų pardavimą skolon, įmonė gali neišnaudoti viso savo potencialo pelnui uždirbti.

Kaip pastebi J. Mackevičius (2007), kai pirkėjų įsiskolinimas pasidaro pradelstas daugiau kaip du mėnesius - atsiranda pavojus kauptis debitoriniam įsiskolinimui, todėl svarbu identifikuoti pradelstų įsiskolinimo skolininkus ir konkrečias jų skolas. Tai debitorinio įsiskolinimo apyvartumo dienomis rodiklis.

Praktikoje yra nusistovėjusios šios orientacinės debitorinio įsiskolinimo dienomis reikšmės: mažiau kaip 30 dienų, mažiau kaip 45 dienos, mažiau kaip 60 dienų ir daugiau kaip 90 dienų. Kai debitorinio įsiskolinimo apyvartumo dienomis rodiklis yra didesnis nei prieš tai buvusį laikotarpį, tada įmonė turi vėluojančių atsiskaityti klientų, o tai gali atnešti ir nuostolių.

Debitorinių įsiskolinimų rodiklis priklauso nuo įvairių priežasčių. Debitorinių įsiskolinimų valdymas įtakoja įmonės pelningumo didinimą, pardavimo metodus, beviltiškų skolų sumažinimą. Kai debitorinio įsiskolinimo apyvartumo rodiklis yra didesnis negu prieš tai buvusį laikotarpį arba žymiai yra didesnis negu kitų panašių įmonių rodiklius – tai parodo, kad įmonė per daug priklauso nuo vėluojančių atsiskaityti pirkėjų ir gali pradėti kaupti įsiskolinimus, o tai duoda nuostolius.

Atsargos yra labai svarbi trumpalaikio turto dalis. Įmonei, vykdant veiklą, ypač svarbu yra apskaičiuoti ir įvertinti atsargų apyvartumą. Atsargų apyvartumas parodo, kiek per nagrinėjamą laikotarpį atsargos būna sunaudotos. Lietuvos maisto pramonės sektoriuje šio rodiklio vidurkis yra apie 2,35 karto. Atsargų apyvartumo rodiklius galima skaičiuoti įvairiais laikotarpiais: pagal metinius, ketvirtinius ir mėnesinius rezultatus. Atsargų apyvartumo rodiklis skaičiuojamas pagal šią formulę:

$$AA = \frac{PS_t}{0{,}5(A_{t-1}+A_t)} \quad (2.13)$$

Kur AA - atsargų apyvartumas;

PS_t – pardavimo savikaina*;*

PI_{t-1} – prieš tai metų atsargų suma arba atsargų dydis analizuojamo laikotarpio pradžioje;

PI_t – Atsargų dydis analizuojamą laikotarpį.

Taip pat mokėtinų sumų apyvartumo rodiklį kartais galima atvaizduoti dienomis ir tai parodo ar įmonės atsargos padaro vieną apyvartą per atitinkamą kiekį dienų.

$$AA_d = \frac{365*\frac{AA_{t-1}+AA_t}{2}}{PS_t} \quad (2.14)$$

Atsargų apyvartumo rodiklis parodo ar žaliavų atsargos pasikeitė naujomis ir kiek kartų per metus (gali būti pasirinktas ir kitas laikotarpis). Esant spartesnei atsargų apyvartai, greičiau realizuojamos ir įmonės prekės. Atsargos įmonės buhalterinėje apskaitoje fiksuojamos įsigijimo savikaina. Vertinant atsargų apyvartumą, vietoje pardavimo pajamų, imamas pardavimo savikainos rodiklis (J. Mackevičius, 2007). Greitas atsargų atnaujinimas yra geras įmonės atsargų valdymo požymis, kuris parodo, kad įmonė sugeba realizuoti, planuoti ir parduoti prekes. Didesnis šio rodiklio rodmuo pasako, kad atsargos per metus pasikeitė dažniau. Šio rodiklio maža reikšmė parodo, kad įmonė turi per daug atsargų, arba atsargos yra neproporcingos gamybos poreikiams.

Mažas atsargų apyvartumo rodiklis signalizuoja apie prastą tiekimo būklę bei atsargų valdymo politiką, apie nelikvidžių atsargų kiekį.

Atsargų dydis nustatomas toks, koks turėtų būti laikotarpio pabaigoje (Žvirklys J. ir Vabalas E., 2006). Įmonės gamina didelį asortimentą prekių, kurių gamybai reikia įvairių rūšių žaliavų, medžiagų bei komplektuojančių detalių. Įmonėms reikalinga susikurti gerą atsargų valdymo įrankį.

Kadangi išnagrinėti mokėtinų sumų, pirkėjų skolų ir atsargų apyvartumo rodikliai, galima pradėti nagrinėti kompleksinį rodiklį - pinigų apyvartos ciklą. Pinigų apyvartos ciklas vertina tiekimo grandinės veiklą nuo pinigų sumokėjimo tiekėjui iki klientų apmokėjimo už prekes. Kuo pinigų apyvartos ciklas trumpesnis, tuo tiekimo grandinės veikla efektyvesnė. Pinigų apyvartos ciklą galime apskaičiuoti pagal šią formulę:

$$PAC_d = AA_d + PIA_d - MSA_d \quad (2.15)$$

Kur PAC_d – pinigų apyvartos ciklas dienomis;

AA_d – atsargų apyvartumas dienomis;

PIA_d – pirkėjų skolų apyvartumas dienomis;

MSA_d – mokėtinų sumų apyvartumas.

Aptariant visą pinigų apyvartos ciklą, norisi pabrėžti, kad reikia valdyti ir atsargas, gautinas ir mokėtinas sumas. Reikia nustatyti, kurie rodikliai įmonėje labiausiai veikia apyvartinį kapitalą. Taip pat svarbu, iš turimų įmonės duomenų, išsiaiškinti apyvartinio kapitalo poreikį įmonėje. Apyvartinio kapitalo paklausa priklauso nuo įmonės veiklos (gamybos, prekybos ir panašiai) ciklo trukmės, nuo trumpalaikio turto apyvartumo, nuo įmonės valdymo sistemos kokybės, nuo darbo organizavimo specifikos ir kitų veiklos ypatybių (Mackevičius J. ir kt., 2014). Apyvartinio kapitalo poreikis yra įtakojamas pinigų apyvartos ciklo ir kuo šis ciklas yra greitesnis, tuo mažesnių investicijų į apyvartinį kapitalą įmonėje reikia. Apyvartinio kapitalo paklausą galima apskaičiuoti pagal formulę:

$$AKP = \frac{\frac{TT_{t-1}+TT_t}{2}}{TTA}(TTA - MSA) \quad (2.16)$$

Kur AKP - apyvartinio kapitalo poreikis;

$\frac{TT_{t-1}+TT_t}{2}$ - trumpalaikio turto vidurkis per metus;

TTA - trumpalaikio turto apyvartumas;

MSA - mokėtinų sumų apyvartumas.

Iš pateiktos formulės (žr. 2.16) galima pastebėti, kad pirmoje formulės dalyje yra nustatoma, kiek būtent vidutiniškai trumpalaikio turto įmonėje reikėtų laikyti, norint užtikrinti įmonės pardavimus. Antroje formulės dalyje nustatoma, kokią papildomą įtaką apyvartinio kapitalo dydžiui turi trumpalaikio turto ir mokėtinų sumų apyvartumų skirtumas. Teigiamas rodiklis rodo apyvartinio kapitalo perteklių apyvartoje, neigiamas – trūkumą, kuris reikalauja papildomo finansavimo.

Iš esamos formulės matyti, kad apyvartinio kapitalo paklausa priklauso nuo to, ar trumpalaikio turto atsinaujinimas mažėja ar didėja (Mackevičius J., 2007).

Taip pat galima paskaičiuoti apyvartinio kapitalo poreikį pagal paprastesnę formulę pateiktą žemiau:

$$AKP_t = \frac{PI_{t-1}+PI_t}{2} - \frac{MS_{t-1}+MS_t}{2} + \frac{A_{t-1}+A_t}{2} \quad (2.17)$$

Kur AKP_t - apyvartinio kapitalo vidutinis poreikis;

$\frac{MS_{t-1}+MS_t}{2}$ – mokėtinų sumų vidurkis per laikotarpį;

$\frac{PI_{t-1}+PI_t}{2}$ – Gautinų sumų vidurkis per laikotarpį*;*

$\frac{A_{t-1}+A_t}{2}$ – Atsargų vidurkis per laikotarpį.

Matome, kad formulė (žr. 2.17) yra panaši į pinigų apyvartos ciklo formulę. Autoriaus pastebėjimu, pinigų apyvartos ciklo pokytis veikia apyvartinio kapitalo poreikį. Pinigų apyvartos ciklui lėtėjant, didėja apyvartinio kapitalo poreikis ir ciklui greitėjant - atvirkščiai. Taip pat pastebima, kad norint kuo tiksliau prognozuoti apyvartinio kapitalo poreikį, reikėtų atlikti šio poreikio tęstinius skaičiavimus, pritaikant vienodą laikotarpio intervalą, pvz.:1 metus; 6 mėnesių; 3 mėnesių ar 1 mėnesį - tai galima paskaičiuoti pagal formulę:

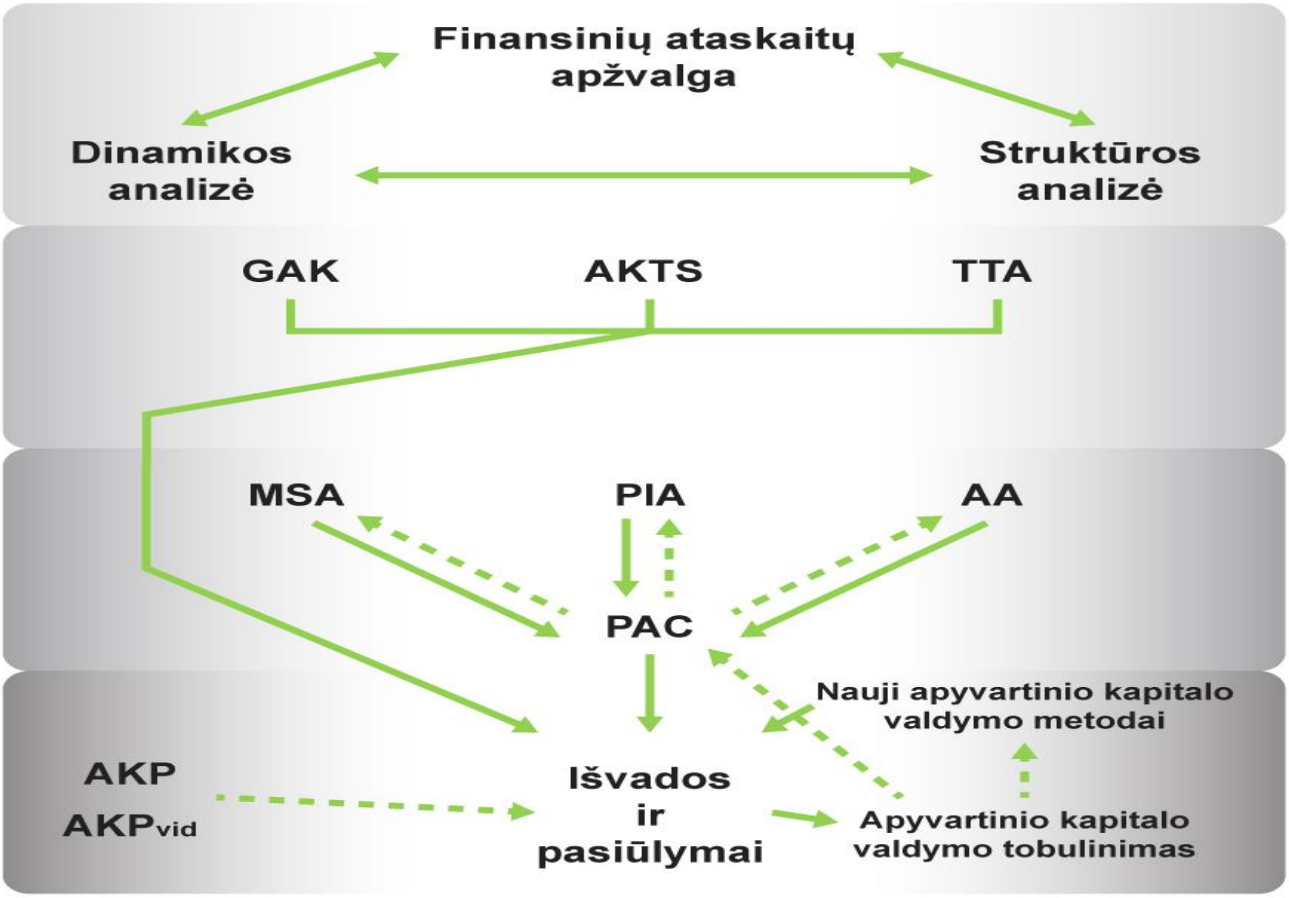
$$AKP_{vid} = \frac{AKP_t+AKP_{t+1}+\cdots+AKP_{t+n-1}}{n} \quad (2.18)$$

Apibendrinant galima teigti, kad sukurta apyvartinio kapitalo analizės sistema gali būti panaudojama įmonėse tiek periodiškai pvz., kas metus, tiek nuolatos (dažniau), pvz. kas savaitę, mėnesį, tris mėnesius ir panašiai. Kadangi pastebimas technologinis pažangumas pasaulyje, procesuose pradedami naudoti dirbtiniu intelektu ir mašinų mokymosi paremti sprendimai. Apyvartinio kapitalo analizė gali būti automatizuojama, t. y. buhalterinių duomenų užregistravimas įmonės buhalterinėje programoje susietas su šiais analitiniais modeliais bei atvaizduotas analitinių programų pagalba, pvz. Microsoft Power BI realiu laiku - kad į veiklos pokyčius vadovybė galėtų reaguoti realiu laiku ir tai suteiktų ženklų pranašumą konkuruojant rinkoje.

2.2. Apyvartinio kapitalo valdymo modelis

Išanalizavus daugelį rodiklių, pasigendama sudarytos rodiklių sistemos, pagal kurią būtų aišku, kaip įvertinti per atliktą analizę gautas reikšmes ir ką būtent reikėtų daryti. Išanalizavus autorių nuomones, teorinio darbo dalyje bei metodologinėje apyvartinio kapitalo analizės dalyje aptartus metodus bei rodiklius, sudaromas apyvartinio kapitalo valdymo modelis. Pirmiausiai reikia susidaryti

bendrą vaizdą apie įmonės finansus, jų struktūrą bei veiklos rezultatus - taip nustatant aktualias sritis tolimesnei analizei. Būtent per šią pirmą analizės dalį galima įžvelgti kuriose srityse įmonėje labiausiai vertėtų atlikti tolimesnę analizę. Toliau, antru etapu, reikia įvertinti įmonės grynojo apyvartinio kapitalo dydį bei šio rodiklio santykį su įmonės turtu ir trumpalaikio turto apyvartumą. Trečiasis etapas susijęs būtent su apyvartinio kapitalo valdymu. Per šį etapą reikėtų išanalizuoti apyvartinį kapitalą, įtakojančius apyvartumo rodiklius, t. y. mokėtinų sumų ir gautinų sumų bei atsargų apyvartumus ir pagrindinį rodiklį, kuris atspindi apyvartinio kapitalo valdymo efektyvumą - pinigų apyvartos ciklą. Paskutiniajame, ketvirtame etape, pagal poreikį įvertinimas apyvartinio kapitalo poreikis. Svarbiausia šiame etape apibendrinti per atliktą analizę gautą informaciją, įvertinti įmonės apyvartinio kapitalo valdymą bei pateikti pasiūlymus ir rekomendacijas dėl apyvartinio kapitalo valdymo proceso tobulinimo. Pastebėtina, kad esant nestandartinei situacijai ir vykstant ekonominiam staigiam nuosmukiui ar pakilimui bei nuolat kintant rinkai, tendencijoms, vertėtų paieškoti nestandartinių metodų, kurie prisidėtų prie apyvartinio kapitalo valdymo tobulinimo. Tuo pačiu stebėti šių metodų rodiklių veiksmingumą, efektyvumą bei pritaikomumą ir esant poreikiui juos keisti, atsisakyti bei modifikuoti ir taip užtikrinti apyvartinio kapitalo valdymo modelio efektyvų panaudojimą ir naudą įmonėje.



Šaltinis: parengta autoriaus

10. pav. Apyvartinio kapitalo valdymo modelis

Trumpiniai: GAK – grynasis apyvartinis kapitalas, AKTS – grynojo apyvartinio kapitalo ir turto santykis, TTA – trumpalaikio turto apyvartumas, MSA – mokėtinų sumų apyvartumas, PIA – pirkėjų skolų apyvartumas, AA – atsargų apyvartumas, PAC – pinigų apyvartos ciklas, AKP – Apyvartinio kapitalo poreikis ir AKP_{vid} – vidutinis apyvartinio kapitalo poreikis.

Nors kiekvienoje įmonėje gautos reikšmės gali būti interpretuojamos skirtingai, tačiau autorius siūlo rekomendacinę apyvartinio kapitalo valdymo rodiklių lentelę, kurios pagalba lengviau būtų galima orientuotis, ką ir kaip daryti priimant sprendimus.

3. lentelė. Rekomendacinė apyvartinio kapitalo valdymo rodiklių lentelė

Rodiklis	**Recesija**	**Ekonomikos augimas**
Grynasis apyvartinis kapitalas (GAK)	Išlaikyti kuo didesnę rodiklio reikšmę	Stengtis mažinti rodiklio reikšmę
Grynojo apyvartinio kapitalo ir turto santykis (AKTS)	Kuo didesnė reikšmė	Palaikyti artimą 0 reikšmę
Trumpalaikio turto apyvartumas (TTA)	Pagal poreikį	Kuo didesnis
Mokėtinų sumų apyvartumas (MSA)	Kuo mažesnis	Kuo mažesnis
Pirkėjų skolų apyvartumas (PIA)	Palaikyti ypač aukštą arba prašyti išankstinių apmokėjimų	Pagal poreikį
Atsargų apyvartumas (AA)	Pagal poreikį	Pagal poreikį
Pinigų apyvartos ciklas (PAC)	Kuo didesnis	Kuo didesnis

Šaltinis: parengta autoriaus

GAK reikšmę galima didinti, didinant įmonės trumpalaikį turtą ir mažinant trumpalaikius įsipareigojimus. GAK galima sumažinti, stengiantis išlaikyti balansą tarp trumpalaikio turto ir trumpalaikių įsipareigojimų. AKTS reikšmę galima sumažinti, padidinant įmonės GAK bei atvirkščiai. TTA galima padidinti, didinant įmonės pardavimų apimtis bei lygiagrečiai mažinant įmonės trumpalaikį turtą. MSA galima sumažinti apmokant skolas tiekėjams paskutinėmis pardavimo dokumentuose nurodytomis datomis bei išsireikalaujant geresnių atsiskaitymo sąlygų iš tiekėjų. PIA rodiklio reikšmę galima padidinti trumpinant atsiskaitymo terminus bei gerinant pirkėjų skolų surinkimo procesą. AA galima padidinti nuolat mažinant atsargų laikomą kiekį įmonėje bei atsižvelgiant į gamybos poreikius ir įmonės pardavimus. PAC rodiklio reikšmė galima pagerinti, gerinant MSA, PIA ir AA rodiklių reikšmes. Atsižvelgiant į rinkos poreikius ir esamą situaciją reikia pabrėžti, kad staigių ekonomikos posūkių metu galimi ir kitokie apyvartinio kapitalo valdymo scenarijai. Taigi galima sakyti, kad taikant šį modelį, jį galima pritaikyti universaliai kiekvienoje įmonėje, individualiai modifikuojant bei pritaikant pagal kiekvienos įmonės poreikius.

3. ĮMONIŲ APYVARTINIO KAPITALO VALDYMO TOBULINIMAS

3.1. Pieno perdirbimo įmonių apibūdinimas

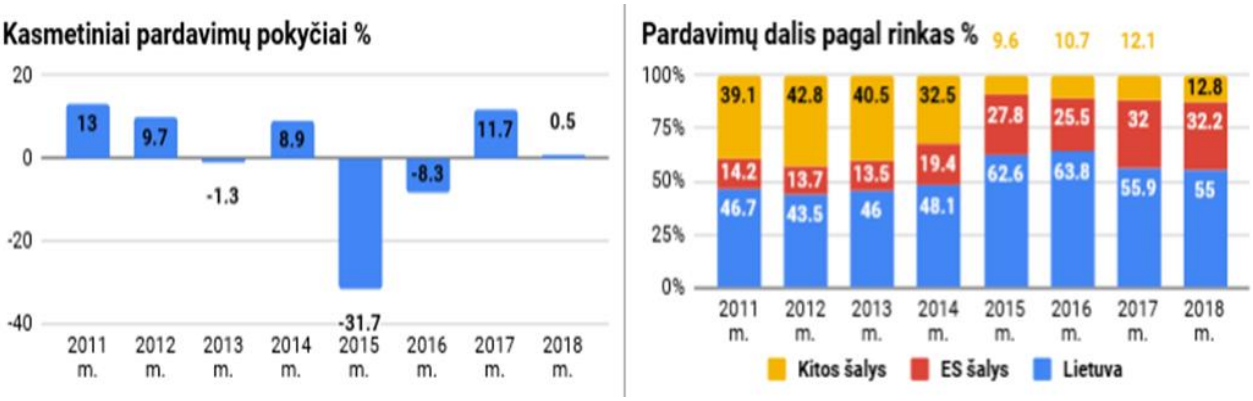
Lietuvoje pieno perdirbimo sektorius turi senas tradicijas. Pieno gamyba yra svarbiausia žemės ūkio šaka, o pieno perdirbimas - svarbiausia maisto gamybos dalis. Šis sektorius svarbus ir gyventojų užimtumo atžvilgiu. Baltijos šalių regione Lietuva turi stipriausią pieno perdirbimo pramonę. Lietuvoje pagaminta pieno produkcija sėkmingai eksportuojama į daugelio pasaulio šalių ir ilguoju laikotarpiu turi geras augimo perspektyvas, nors dėl pieno perdirbimo sektoriaus specifikos šį ūkinė šaka išlieka gana pažeidžiama. Pieno ūkiai yra vieni iš labiausiai valstybės remiamų žemdirbystės sričių. 2015 m. kovo mėn. panaikinus ES kvotų sistemą, pieno gamybos apimtys vėl pradėjo augti. Ir nors investuojama daug, nuolat ieškoma būdų sureguliuoti pieno kiekį, patenkantį į rinką, padidinti sektoriaus orientaciją į rinką, taip užtikrinant kainų stabilumą, tačiau perteklinės gamybos problema išlieka, gamybos sektorius lėtai reaguoja į rinkos signalus.

Lietuvoje pieną perdirba daugiau kaip 20 įmonių, tačiau penkios didžiausios Lietuvos pieno perdirbimo įmonės sunaudoja 95 % viso gaunamo pieno Lietuvoje. Šalies pieno perdirbimo pramonės įmonės net 60 % pagamintos produkcijos eksportuoja į užsienio šalis. Lietuvos pieno perdirbimo pramonės konkurencinis pranašumas yra dėl didesnės pieno produktų gamybos apimčių, aktyvios rinkodaros ir naujų eksporto rinkų paieškos, diegiamų inovacijų.

Darbe bus nagrinėjama finansiniai rodikliai tik šių pieno sektoriaus įmonių: Žemaitijos pienas, AB; Pieno žvaigždės, AB; Rokiškio sūris, AB, Vilkyškių pieninė, AB. Didžiausių Lietuvos pieno perdirbimo įmonių pardavimų pasiskirstymas Lietuvoje procentais: Pieno žvaigždės, AB - 32,42 %; Žemaitijos pienas, AB – 31,70 %; Rokiškio sūris, AB – 27,29 %; Vilkyškių pieninė, AB – 8,59 % (Šaltinis: https://www.aipt.lt/pieno-perdirbimo-sektoriaus-lietuvoje-2018-m-apzvalga/).

Trumpai šių įmonių aprašymai:

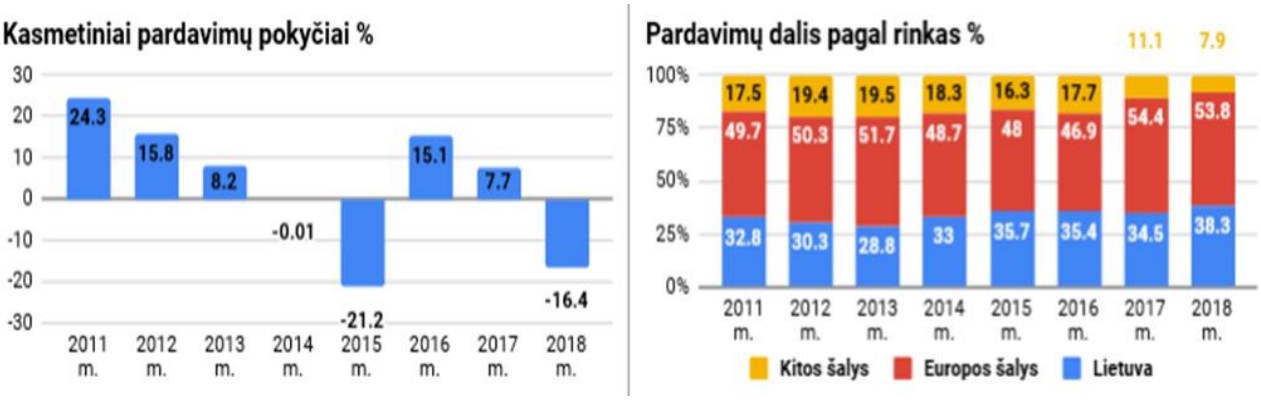
Pieno žvaigždės, AB įkurta sujungus šias pieno perdirbimo įmones: Kauno pienas, AB; Pasvalio sūrinė, AB ir Mažeikių pieninė, AB. Pieno žvaigždės, AB gamina virš penkių šimtų pavadinimų produktus. Bendrovės produkcija yra parduodama Lietuvoje ir eksportuojama į Europos sąjungos, NVS, Azijos šalis. Fermentiniai sūriai, išrūgų miltai ir švieži pieno produktai yra užsitarnavę pripažinimą nepriekaištinga kokybe ir jiems yra suteikti tarptautiniai produkto kokybės sertifikatai.



Šaltinis: https://www.aipt.lt/pieno-perdirbimo-sektoriaus-lietuvoje-2018-m-apzvalga/

11. pav. Pieno žvaigždės, AB statistiniai duomenys

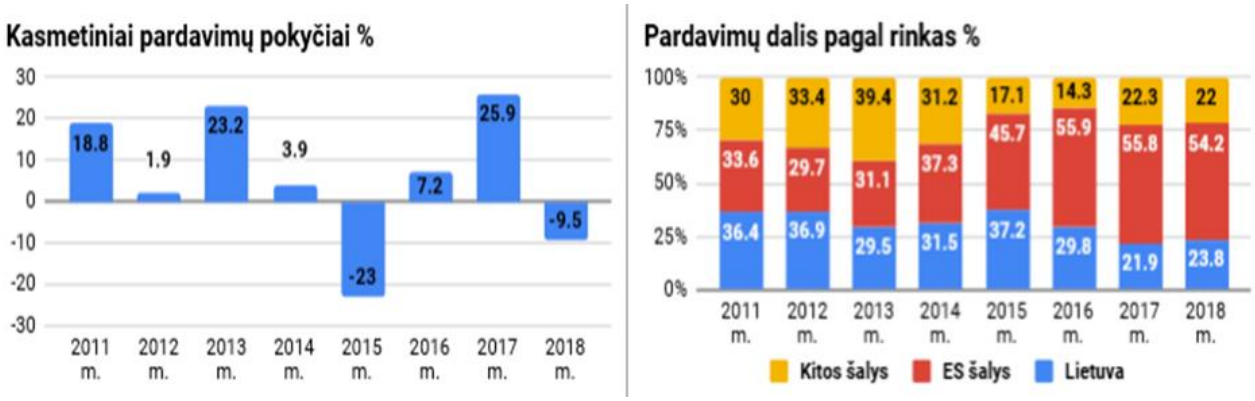
Rokiškio sūris, AB yra lyderė Baltijos šalyse pagal perdirbamo pieno kiekį bei fermentinio sūrio gamybą. Įmonėje gaminami ne tik fermentiniai sūriai, bet ir lydyti sūriai, sviestas, pieno miltai, varškė ir varškės produktai bei įvairūs kiti švieži pieno produktai. Produkcija parduodama Lietuvoje ir eksportuojama į Rytų ir Vakarų rinkas. Rokiškio sūris pagamina apie 30 tūkstančių tonų fermentinių sūrių per metus. Rokiškio sūris įmonių grupės gamyba vykdoma Rokiškyje, Utenoje ir Ukmergėje.



Šaltinis: https://www.aipt.lt/pieno-perdirbimo-sektoriaus-lietuvoje-2018-m-apzvalga/

12. pav. Rokiškio sūris, AB statistiniai duomenys

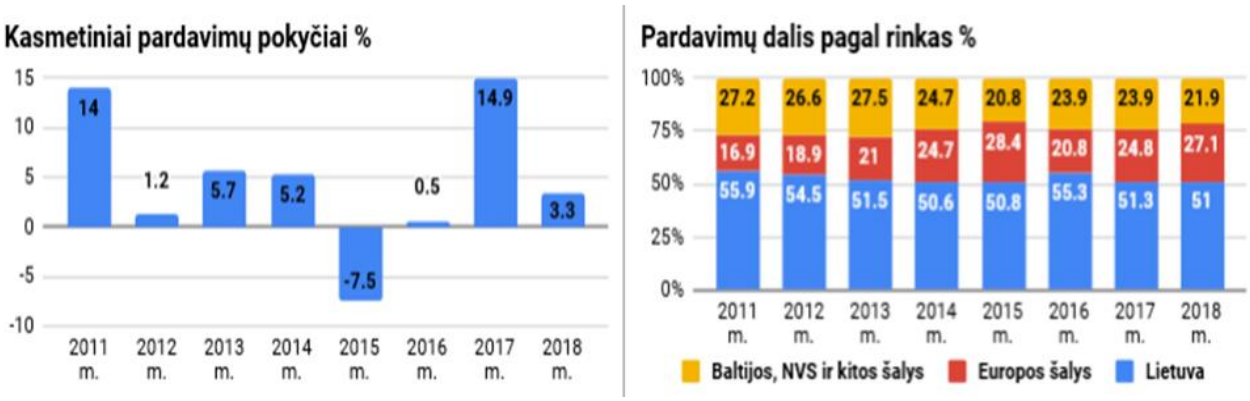
Vilkyškių pieninė, AB pagrindinė veikla yra įvairių fermentinio sūrio rūšių gamyba. Dar ši įmonė gamina grietinėlę, išrūgų produktus, pieną, kefyrą, sviestą, grietinę, varškės produktus bei įvairių rūšių netradicinius sūrių produktus: sūrį su mėlynuoju pelėsiu, feta, riccota ir įvairių rūšių mozzarrela tipo sūrius. Vilkyškių pieninė, AB parduoda produktus Lietuvoje ir eksportuoja į Latviją, Estiją ir kitas Europos Sąjungos bei NVS šalis.



Šaltinis: https://www.aipt.lt/pieno-perdirbimo-sektoriaus-lietuvoje-2018-m-apzvalga/

13. pav. Vilkyškių pieninė, AB statistiniai duomenys

Žemaitijos pienas, AB yra seniausia ir viena didžiausių ir moderniausių pieno perdirbimo ir pieno produktų gamybos įmonių. Šioje bendrovėje gaminami aukštos kokybės ir žinomų prekinių ženklų produktai: Džiugas, Magija, PIK-NIK, Dobilas ir kiti. Šie produktai parduodami Lietuvoje ir eksportuojami į Europos Sąjungos, NVS šalis , JAV. Žemaitijos pienas, AB pirmoji bendrovė Baltijos šalyse gavusi visame pasaulyje pripažįstamą nepranešto audito sertifikatą BRC A+. Tai įrodo, kad bendrovės produkcija yra aukščiausios produkcijos kokybės.



Šaltinis: https://www.aipt.lt/pieno-perdirbimo-sektoriaus-lietuvoje-2018-m-apzvalga/

14. pav. Žemaitijos pienas, AB statistiniai duomenys

Ateityje ir toliau augs paklausa pieno produktams. Pagrindinis stimulas augti bus didėjantis gyventojų skaičius ir gerėjantis pragyvenimo lygis besivystančiose šalyse, o ypač Rytų ir Pietryčių Azijoje. Tai yra viena iš perspektyviausių ekonominių veiklų, galinčių daryti stiprią įtaką Lietuvos ekonomikai. Ilgainiui sektorius susidurs su iššūkiais, susijusiais su stipriai išaugusia pieno produktų paklausa. Palankios prognozės nereiškia, kad visų šalių pieno sektoriai sėkmingai plėsis. Sėkmingai gali vystytis tose valstybėse pieno sektoriai, kur bus augimas orientuotas į šalies vidaus vartojimo didinimą ir bus konkurencingi tam tikro regiono ar pasauliniu lygiu. Todėl pieno perdirbimo įmonėms bus ypatingai aktualu tinkamai valdyti savo apyvartinį kapitalą, o ypač ekonominės krizės metu.

3.2. Įmonių finansinės būklės įvertinimas

Pirmiausiai remiantis metodologinėje darbo dalyje sudarytu modeliu įvertinama ir palyginama įmonių finansinė būklė remiantis atliktomis įmonių finansinės būklės ataskaitų duomenų vertikaliomis ir horizontaliomis analizėmis. Detalius analizių duomenis galima rasti prieduose 12-19 lentelėse. Šioms analizėms atlikti buvo surinkti įmonių duomenys nuo 2012 iki 2018 metų, tačiau pateiktoje diagramoje (žr. 15 pav.) dėl palyginimo ir pačio modelio idėjos duomenys atvaizduoti nuo 2013 metų iki 2018 metų.

Dėl duomenų gausos ir skaitovų patogumo įmonių duomenys atvaizduoti diagramose panašia spalva, t. y. pavyzdžiui Žemaitijos pienas, AB turtas pavaizduotas žalia ryškia spalva bei pati linija atvaizduota daug storesnė iš idėjos, kad tai yra taip pat ir turto sudedamųjų dalių visuma. Taip pat trumpinys V reiškia vertikaliosios analizės duomenis, kai H - horizontaliosios analizės duomenis. Pateiktoje diagramoje (žr. 15 pav.) atvaizduotas įmonių turto pokytis laike ir lygiagrečiai įmonių turto struktūra. Diagramos pagrindinis tikslas - atvaizduoti kaip būtent įmonėse pakitus visam turtui kito turto struktūra.

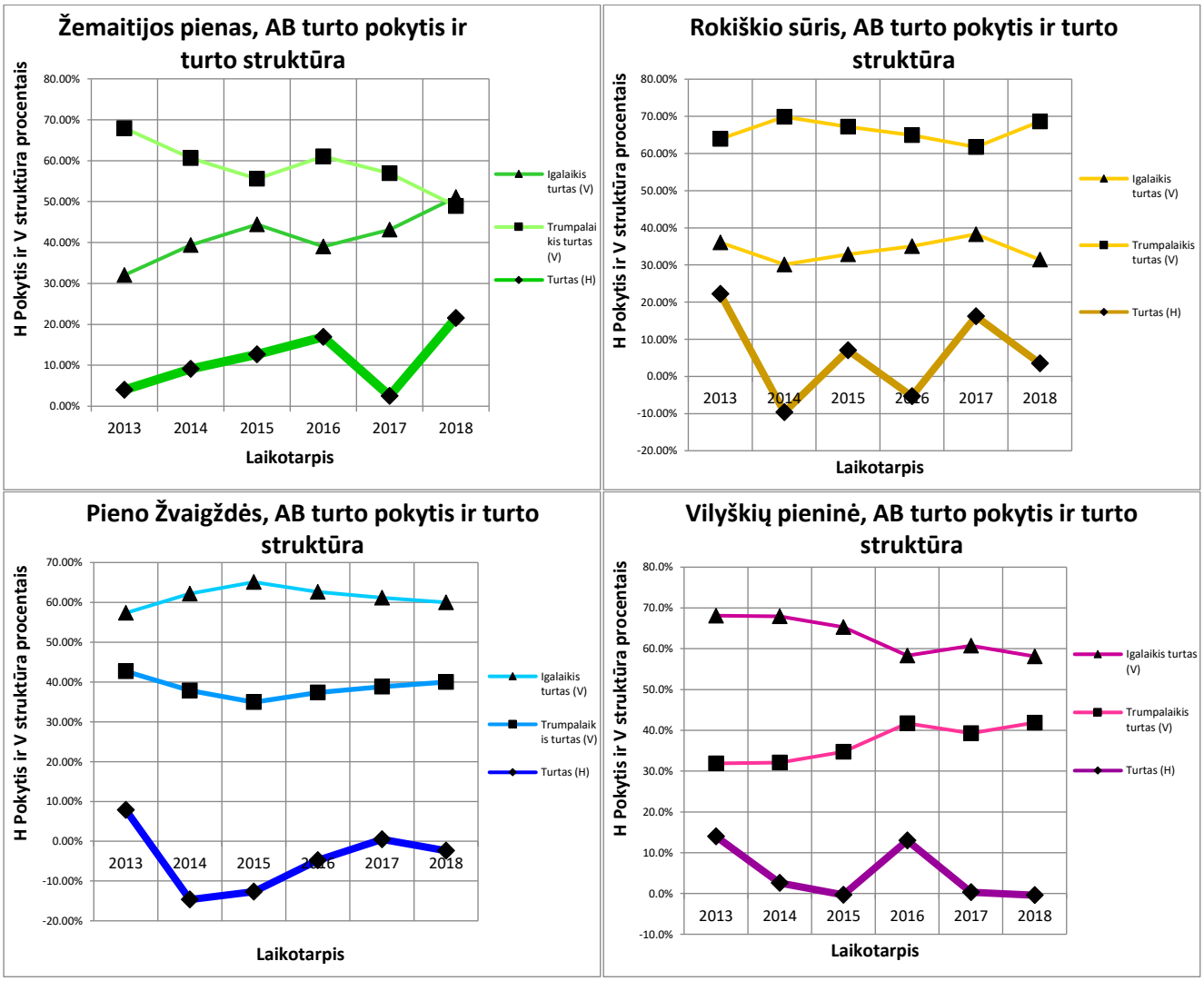
Paveiksle (žr. 15 pav.) matyti, kad 2013 metais visų analizuojamų įmonių turtas augo nuo 4 iki 22,2 procentų. Didžiausias turto augimas 2013 metais buvo Rokiškio sūris, AB įmonėje, o mažiausias Žemaitijos pienas, AB. Taip pat galima nustatyti, kad Žemaitijos pienas, AB ir Vilkyškių pieninė, AB turtas augo visu analizuojamu laikotarpiu nuo 2013 iki 2018 metų, tačiau Vilkyškių pieninė, AB su minimaliu 0,4 procento sumažėjimu 2015 bei 2018 metais. Prasčiausia situacija žiūrint iš turto pokyčio pozicijos buvo Pieno Žvaigždės, AB (žr. į 15 pav.). Šioje įmonėje nuo 2014 iki 2017 metų turtas mažėjo bei 2014 metais pastebimas turto sumažėjimas net 15 procentų. Rokiškio sūris, AB pastebimas turto padidėjimas bei sumažėjimas kas 2 metai (žr. į 15 pav.).

Įmonės Vilkyškių pieninė, AB ir Pieno žvaigždės, AB (žr. į 15 pav.) pasižymi santykinai didesne ilgalaikio turto dalimi, lyginant su trumpalaikiu turtu, o Žemaitijos pienas, AB ir Rokiškio sūris, AB (žr. 15 pav.) situacija yra priešinga. Peržvelgus laikotarpį nuo 2013 iki 2018, galime pastebėti, kad visose analizuojamose įmonėse trumpalaikio turto dalis išaugo lyginant su ilgalaikiu turtu. Didžiausias pokytis pastebimas Žemaitijos pienas, AB įmonėje nes 2013 trumpalaikis turtas sudarė 68 procentus, o 2018 tik 49 procentus.

Nors Pieno žvaigždės, AB beveik visą analizuojamą laikotarpį įmonės turtas mažėjo, tačiau didelio turto struktūros pokyčio įmonėje neįvyko. Paanalizavus šį grafiką, galima susidaryti vaizdą, kad įmonės nors užsiima panašia veiklos specifika, turto valdymas bei su turto valdymu susiję sprendimai skiriasi.

Turto didėjimas ar mažėjimas įmonėse gali būti susijęs su gamybos apimčių pokyčiu bei pažangesnių technologijų pritaikymu gamyboje. Taip pat gali būti susijęs su atsargų, pirkėjų skolų lygio didėjimu, ilgalaikio turto įsigijimu ir nusidėvėjimu. Būtent peržvelgus įmonių turto struktūrą iškyla klausimas: kodėl būtent Žemaitijos pienas, AB ir Rokiškio sūris, AB įmonėse didžiąją dalį turto

analizuojamu laikotarpiu sudarė trumpalaikis turtas, o Pieno žvaigždės, AB ir Vilkyškių pieninė, AB priešingai? Taip pat pastebimas galimas ryšys tarp įmonės turto struktūros pokyčių ir apyvartinio kapitalo valdymo sprendimų priėmimo. Pabrėžtina, jei pastebimas įmonės turto mažėjimas bei trumpalaikio turto dalies turto struktūroje augimas, tai gali būti susiję su pirkėjų skolų ir atsargų valdymo problemomis. Laikantis tyrimo nuoseklumo toliau vertėtų peržvelgti turto finansavimo šaltinius, t. y. kaip šių įmonių turtas finansuojamas.

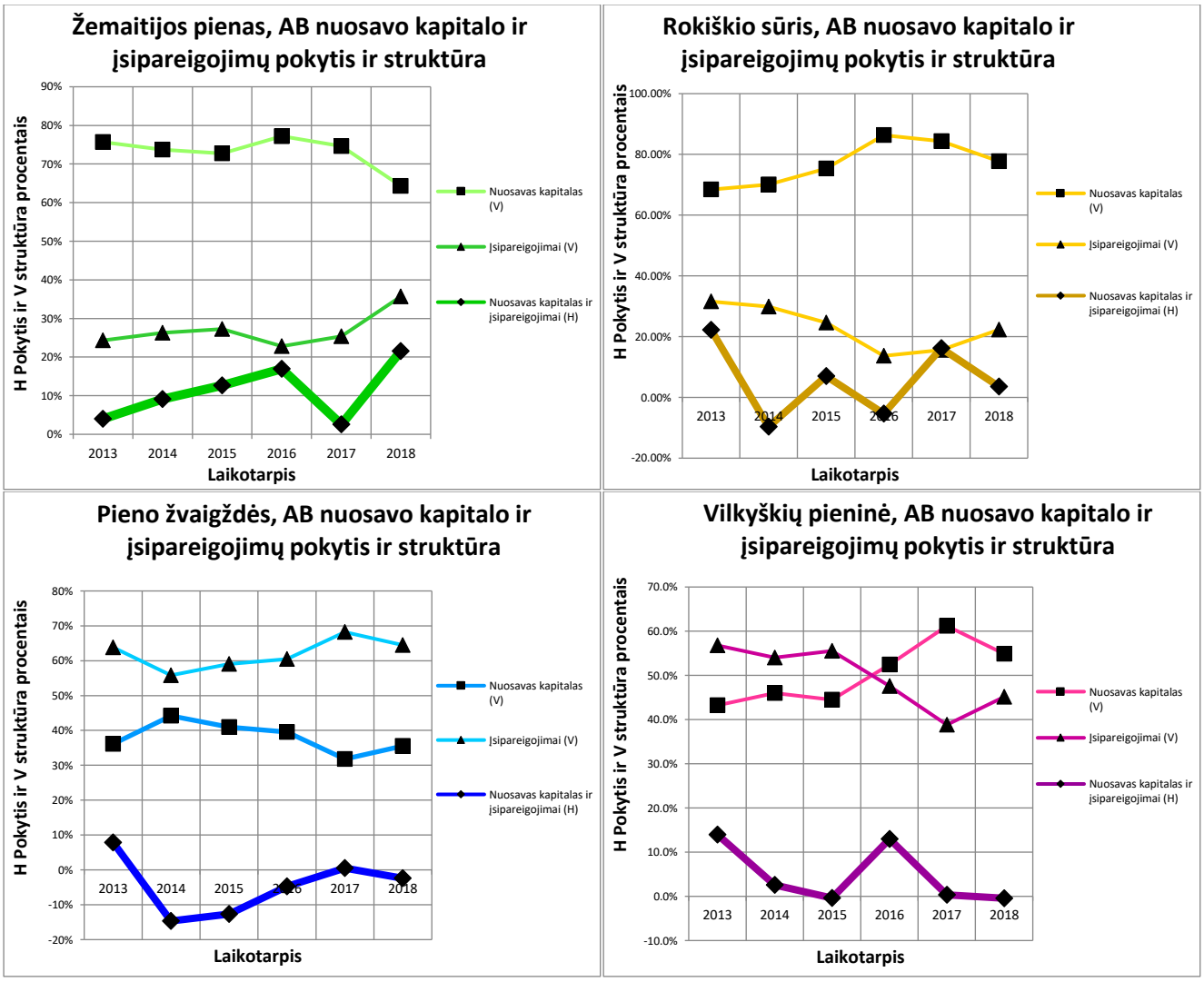


Šaltinis: parengta autoriaus

15. pav. Pieno perdirbimo įmonių turto pokytis ir turto struktūra

Atvaizduotas nuosavo kapitalo bei įsipareigojimų pokytis (žr. 16 pav.) per laikotarpį nuo 2013 iki 2018 metų. Peržvelgus diagramą (žr. 16 pav.), galime pastebėti, kad turto pokytis yra identiškas nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų pokyčiui per laikotarpį, todėl galima prieiti prie išvados, kad įmonių finansinės būklės ataskaitos sudarytos išlaikant balansinę lygybę Turtas = Nuosavas kapitalas + Įsipareigojimai.

Peržvelgus diagramą (žr. 16 pav.) galima pastebėti, kad analizuojamu laikotarpiu įmonėse Žemaitijos pienas, AB ir Rokiškio sūris, AB dominuoja nuosavas kapitalas kaip finansavimo šaltinis bei nuo 2016 metų pradeda dominuoti ir Vilkyškių pieninė, AB įmonėje. Pieno Žvaigždės, AB situacija kiek kitokia ir šioje įmonėje pagrindiniu finansavimo šaltiniu pasirenkamas skolintas kapitalas.

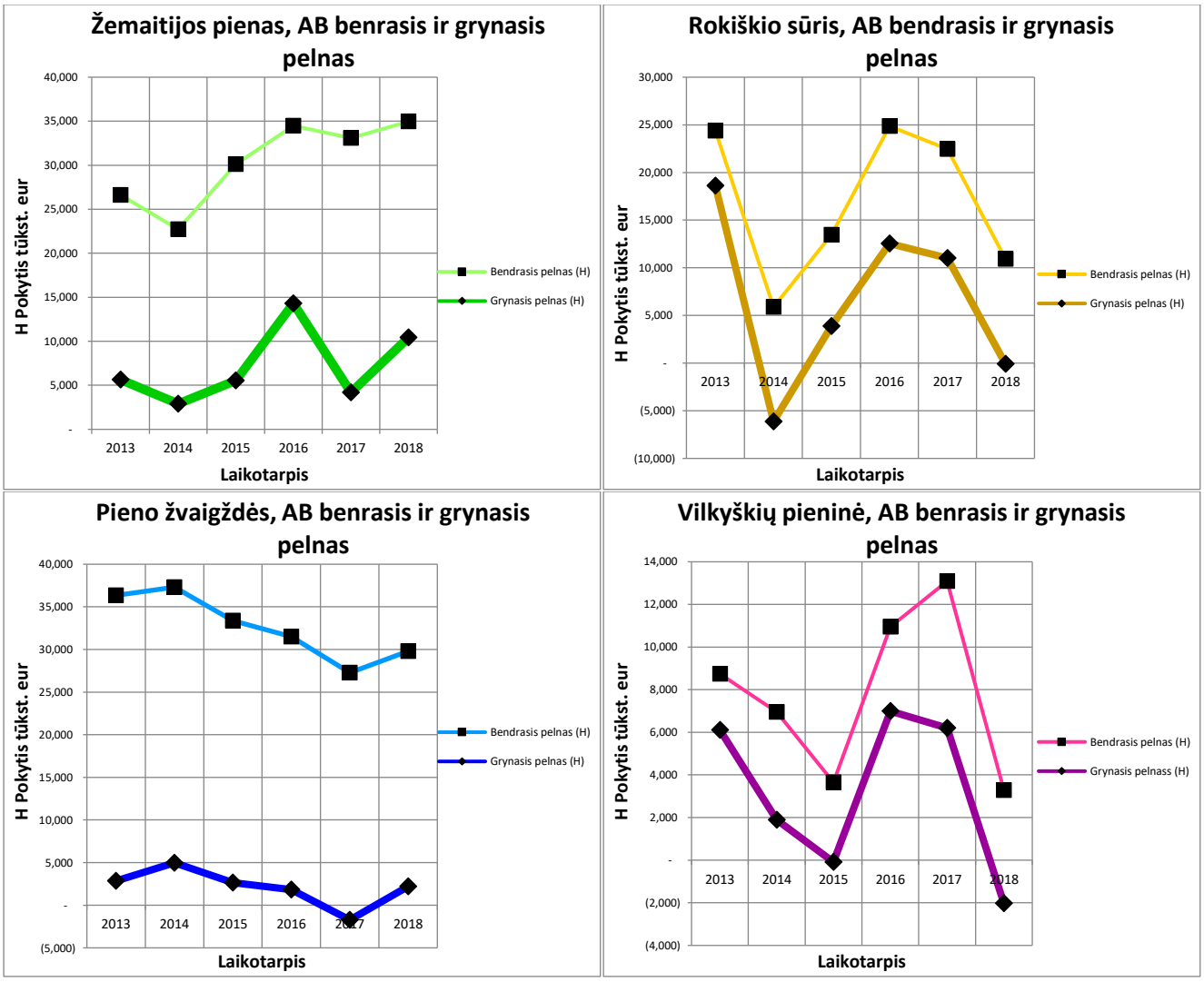


Šaltinis: parengta autoriaus

16. pav. Pieno perdirbimo įmonių nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų pokytis ir struktūra

Iš diegramų (žr. 16 pav.) galima susidaryti nuomonę, kad situacija blogiausia atsižvelgiant į turto pokytį bei finansavimo šaltinių struktūrą yra įmonėje Pieno Žvaigždės, AB, o geriausia įmonėje Žemaitijos pienas, AB, tačiau 2018 metais įmonėje Žemaitijos pienas, AB galime pastebėti išaugus turtui (žr. į 15 pav.), išaugo ir įmonės skola lyginant su nuosavu kapitalu. Tai galėjo nutikti dėl ilgalaikio turto įsigijimo pasinaudojant skolintu kapitalu. Nematant įmonių finansinių metų rezultatų, pasakyti kuri įmonė veikia geriausiai, būtų neprotinga. Taigi vertėtų atkreipti dėmesį, kad finansinės būklės ataskaita atskleidžia tik įmonės turto struktūrą bei finansavimo šaltinius bei galimą riziką dėl finansavimo šaltinių

pobūdžio, tačiau neatskleidžia įmonės rezultatyvumo. Kad būtų susidarytas geresnis vaizdas vertėtų panagrinėti įmonių pelno (nuotolio) ataskaitų duomenis nagrinėjamu laikotarpiu nuo 2013 iki 2018 metų. Šiam tikslui pasitelkta pelno (nuotolio) ataskaitų horizontali analizė, kuri detali pateikta priedo 13-16 lentelėse.

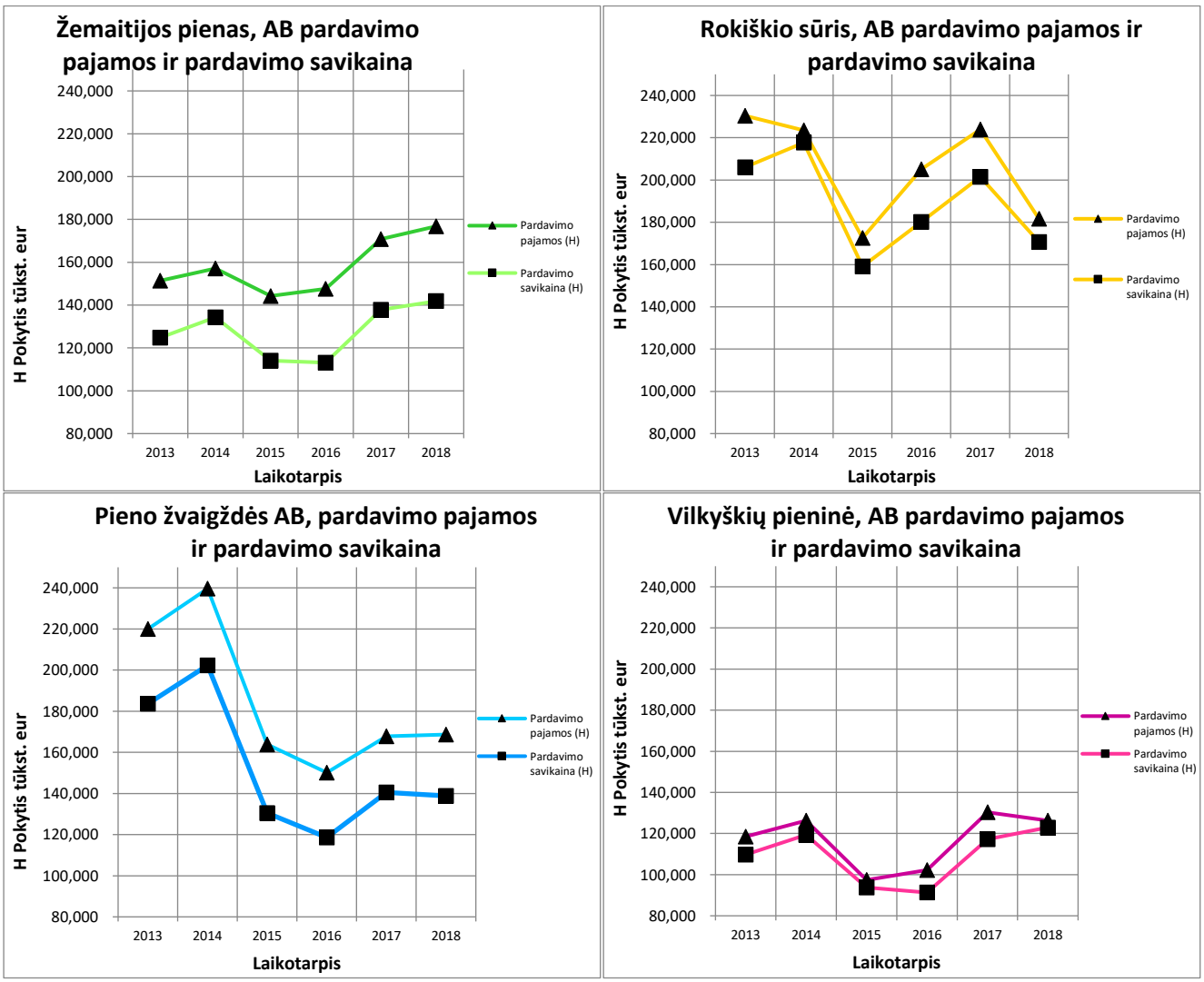


Šaltinis: parengta autoriaus

17. pav. Pieno perdirbimo įmonių bendrasis ir grynasis pelnas

Toliau tyrimo diagramoje (žr. 17 pav.) pateikiamas įmonių bendrojo ir grynojo pelno ryšys. Iš grafiko matyti, kad visose tiriamose įmonėse pastebimas gryno pelno padidėjimas ar sumažėjimas dėl bendrojo įmonių pelno pokyčio. Diagramoje informacija pateikiama tūkstančiais eurų. Kaip matome iš pateiktos diagramos (žr. 17 pav.), pieno apdirbimo pramonės įmonės veikė pelningai nagrinėjamu laikotarpiu, tik pastebimas patirtas nemažas 6,1 milijonų eurų nuostolis Rokiškio sūris, AB įmonėje 2014 metais ir Pieno žvaigždės, AB įmonės 1,7 milijonų eurų nuostolis 2017 metais. Taip pat pastebimas visų įmonių pelno mažėjimas 2018 metais išskyrus įmonės Žemaitijos pienas, AB, kurios pelnas išaugo 10,4

milijono eurų. Diagramoje (žr. 17 pav.) galima pastebėti tendenciją, kad nuostolis atitinkamoje įmonėje tarp bendrojo pelno ir grynojo pelno linijų vaizduoja, kiek dėl kitų priežasčių, išskyrus pardavimus, padidėjo ar sumažėjo grynasis pelnas. Kadangi nuostolis per laikotarpį analizuojamose įmonėse išlieka daugmaž panašus, galima teigti, kad didžiąją dalį įmonėje šių sąnaudų sudaro pastovūs kaštai. Kadangi pagrindinę įtaką įmonių generuojamam pelnui daro bendrasis pelningumas, t. y. įmonės pagrindinė veikla toliau darbe trumpai bus peržvelgta bendrojo pelnio rodiklio dinamika ir dėl kokių priežasčių jis kito per analizuojamą laikotarpį.



Šaltinis: parengta autoriaus

18. pav. Pieno perdirbimo įmonių pardavimo pajamos ir pardavimo savikaina

Kaip matyti iš diagramos (žr. 18 pav.), pagrindinė priežastis įtakojanti įmonių pelningumą yra įmonių pardavimų apimtys - joms kylant didėja ir įmonių grynasis pelnas ir atvirkščiai. Taip pat iš šios diagramos galima pastebėti, kad iš nuostolio tarp pardavimo pajamų ir pardavimo savikainos, kokį antkainį savo prekėms taiko analizuojamos įmonės ir antkainio kitimo tendencijas. Pastebimas žymiai

didesnis antkainis produkcijai Pieno žvaigždės, AB ir Žemaitijos pienas, AB, mažesnis įmonėse Rokiškio sūris, AB ir visai nedidelis Vilkyškių pieninė, AB.

Peržvelgus visas keturias diagramas (žr. 15-18 pav.), kurie padėjo susidaryti bendrą vaizdą apie pieno perdirbimo sektorių ir įmones, atskirai pastebimos sritys, kuriose reikėtų atlikti tyrimus atskirose įmonėse. Įmonėje Žemaitijos pienas, AB situacija atrodo geriausiai. Ilgalaikėje perspektyvoje didėjančios pardavimų apimtys, išlaikoma stabili pardavimų marža, užtikrinimas pastovus įmonės pelnas. Rizikos lygis įmonėje ganėtinai žemas, nes įmonės veikla pagrinde finansuojama iš nuosavo kapitalo, tačiau pastebimas įmonės įsipareigojimų augimas, kas galėtų suteikti prielaidą, kad tai gali būti susiję su įmonės debitorinių įsipareigojimų didėjimu, tačiau peržvelgus diagramą (žr. į 15 pav.) pastebime, kad trumpalaikio turto santykis nagrinėjamu laikotarpiu lyginant su ilgalaikiu turtu mažėja ir iš to galima padaryti išvadą, kad įmonės skolos augimas susijęs su ilgalaikio turto įsigijimu, kadangi visu nagrinėjamu laikotarpiu pastebimas įmonės turto augimas. Tačiau įmonėje vertėtų panagrinėti, kaip matome iš lentelės (žr. 13 lentelę), kitos veiklos sąnaudas, bet tai nėra šio tyrimo tikslas.

Įmonėje Rokiškio sūris, AB pastebimas pardavimų maržos šokinėjimas tiriamu laikotarpiu bei pastovių kaštų daug mažesnė dalis įtakojanti įmonės grynąjį pelną. Taip pat pastebimas įmonės pardavimo apimčių nepastovumas per analizuojamą laikotarpį. Pažvelgus įmonės finansines pozicijas matome, kad rizikos lygis įmonėje gali būti mažiausias iš visų analizuojamų įmonių dėl įmonės veiklos finansavimo iš nuosavo kapitalo ir santykinai nedidelės įmonės skolos dalies. Tačiau įmonės didžiąją turto dalį sudaro trumpalaikis turtas, todėl galima prieiti prie išvados, kas šioje įmonėje dėl pardavimo apimčių nepastovumo ir trumpalaikio turto dominavimo, pagrindinės tirtinos sritys būtų įmonės padavimai ir apyvartinio kapitalo valdymas. Ypač reikėtų atkreipti dėmesį ar trumpalaikio turto augimas nėra susijęs su įmonės debitorių nesugebėjimu atsiskaityti laiku ir ne likvidžių atsargų laikymu įmonės sandėliuose, kas įvykus recesijai ar patyrus kitą finansinį smūgį galėtų turėti didelių pasekmių įmonės tolimesnei veiklai.

Prasčiausia situacija pastebima įmonėje Pieno žvaigždės, AB pardavimo apimtys nukritę labiausiai lyginant su kitomis įmonėmis, nors išlaikoma ganėtinai nemaža pardavimų marža, tačiau kaip matyti iš diagramos (žr. į 17 pav.), įmonės pastovūs kaštai yra didžiausi, lyginant su kitomis įmonėmis ir turi daug įtakos įmonės grynajam pelnui. Rizikos lygis įmonėje aukštas dėl santykinai didelės skolos dalies, lyginant su nuosavu kapitalu bei pastebimas įmonės turto mažėjimas nagrinėjamu laikotarpiu. Pagal šiuos faktus galima spręsti, kad įmonei turėtų būti sunku gauti papildomų paskolų ir paskolų palūkanos turėtų būti aukštos bei pati įmonė traukiasi nagrinėjamu laikotarpiu, nors įmonės turto struktūroje dominuoja ilgalaikis turtas. Pagrindinės tirtinos sritys šioje įmonėje būtų įmonės skolų bei pastovių kaštų valdymas.

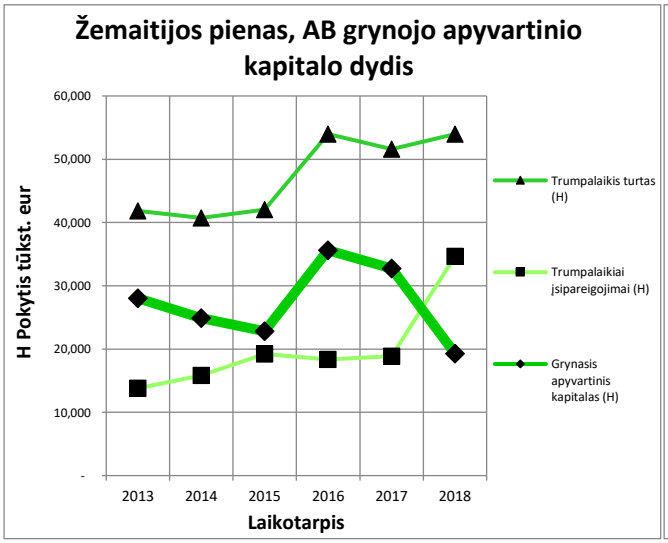
Vilkyškių pieninė, AB situacija vidutinė, įmonės pardavimų apimtys bei pardavimų marža mažiausia lyginant su kitomis įmonėmis, bet įmonės pastovūs kaštai taip pat mažiausi. Įmonėje

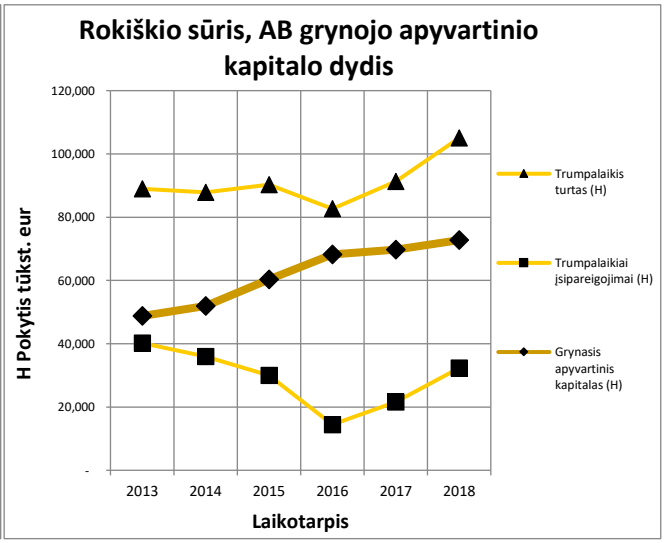
nagrinėjamu laikotarpiu finansavimo šaltiniai persiskirstė, nes nagrinėjamo laikotarpio pradžioje pagrinde buvo finansuojama veikla iš skolintų šaltinių, tačiau pabaigoje pastebimas finansavimo nuosavais šaltiniais dominavimas. Rizikos lygis įmonėje mažas dėl nedidelių pastovių kaštų, ilgalaikio turto dominavimo turto struktūroje bei veikos finansavimo iš nuosavų šaltinių. Pagrindinės tirtinos sritys įmonėje autoriaus manymu būtų įmonės pardavimai, įmonės skolos valdymas bei reikėtų peržvelgti pardavimų savikainą per apyvartinio kapitalo valdymo prizmę.

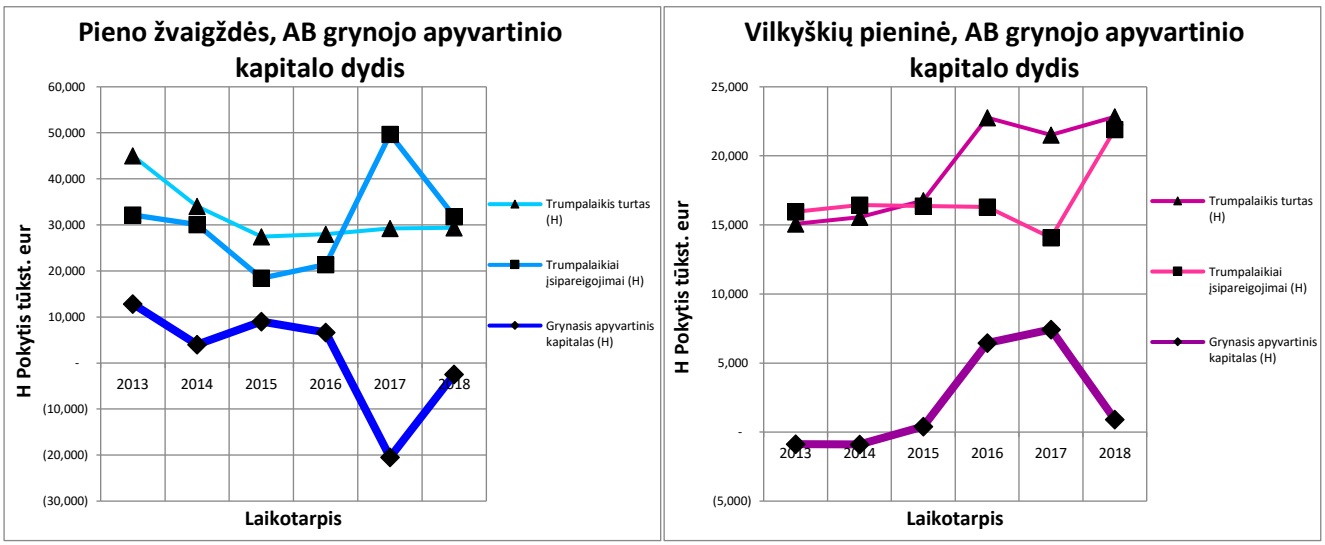
Atlikus tyrimą, naudojantis metodologinėje darbo dalyje sudarytu modelio pirmąja dalimi, nustatyta, kad pirmas analizės etapas leidžia nustatyti įmonių finansinę padėtį bei įžvelgti galimas problemas susijusias su įmonių finansų valdymu. Turto, nuosavo kapitalo bei įsipareigojimų struktūros ir dinamikos analizės pagalba susidarytas bendras vaizdas apie įmonių finansines pozicijas bei vykdomą įmonių veiklos finansavimo politiką. Bendrojo ir grynojo pelno dinamikos analizės pagalba, papildytas pirminis įmonės finansinių pozicijų vaizdas įmonių rezultatyvumu. Taip pat peržvelgtas veiklos rezultatų kitimas, nustatomos bendrinės priežastys, kurios labiausiai įtakojo įmonių rezultatus. Pabrėžtina, kad būtent pirmosios sudaryto modelio dalies pagalba, susidaroma pirminė nuomonė apie įmonės finansų valdymą ir, tik atlikus detalesnę analizę, ši nuomonė patvirtinama arba paneigiama.

3.3. Įmonių santykinių rodiklių analizė

Kadangi yra susidarytas bendras finansinės įmonių būklės ir veiklos rezultatyvumo vaizdas bei nustatytos sritys kiekvienoje įmonėje reikalaujančios gilesnių tyrimų, tačiau šio darbo tikslas būtent ištirti kaip valdomas apyvartinis kapitalas įmonėse bei pasiūlyti kaip galima pasiekti didesnį efektyvumą būtent šioje srityje. Remiantis metodologinėje darbo dalyje sudarytu nuoseklumu, reikėtų nustatyti apyvartinio kapitalo dydį tiriamose įmonėse bei peržvelgti apyvartinio kapitalo dinamiką.







Šaltinis: parengta autoriaus

19. pav. Pieno perdirbimo įmonių grynojo apyvartinio kapitalo dydis

Diagramoje (žr. 19 pav.) informacija apskaičiuota ir pateikta pagal formulę (žr. 2.4), tačiau priedo lentelėse (žr. 20-27 lentelės) galima rasti skaičiavimus pagal abi formules (žr. 2.4 ir 2.5), t. y. apyvartinio kapitalo dydis apskaičiuotas turto ir kapitalo aspektu bet atvaizduotas turto aspektu. Diagramoje (žr. 19 pav.) grynojo apyvartinio kapitalo dydis atvaizduotas turto aspektu, nes turto, įsipareigojimų ir nuosavo kapitalo dydžių dinamika atvaizduota (žr. į 15 ir 16 pav.) diagramose ir kadangi grynojo apyvartinio kapitalo dydis turi sutapti pagal abu paskaičiavimus, dar kartą atvaizduoti diagramoje šiuos pokyčius būtų netikslinga.

Kaip matome iš šios diagramos (žr. 19 pav.), įmonės išlaiko skirtingą grynojo apyvartinio kapitalo lygį bei dinamiką. Įmonėje Rokiškio sūris, AB pastebimas grynojo apyvartinio kapitalo lygis didžiausias iš analizuojamų įmonių bei matomas augimas per analizuojamą laikotarpį. Taip pat nustatyta, kad šio dydžio augimą įtakoja didėjantis įmonės trumpalaikis turtas, kas sudaro prielaidą kelti klausimą ar tai vyksta dėl atsargų augimo įmonėje ar debitorinių įsiskolinimų augimo, nes pastebima atsižvelgus diagramoje (žr. 17 pav.), kad nuo 2016 metų įmonės bendrasis ir grynasis pelnas ženkliai mažėjo, tačiau įmonės trumpalaikio turto lygis augo. Taip pat pastebima, kad augo ir trumpalaikių įsipareigojimų lygis, kas daro prielaidą kelti dar vieną klausimą ar įmonė nesusidūrė su mokumo problemomis laikotarpiu nuo 2016 iki 2018 metų bei ar įmonės trumpalaikis turtas pakankamai likvidus.

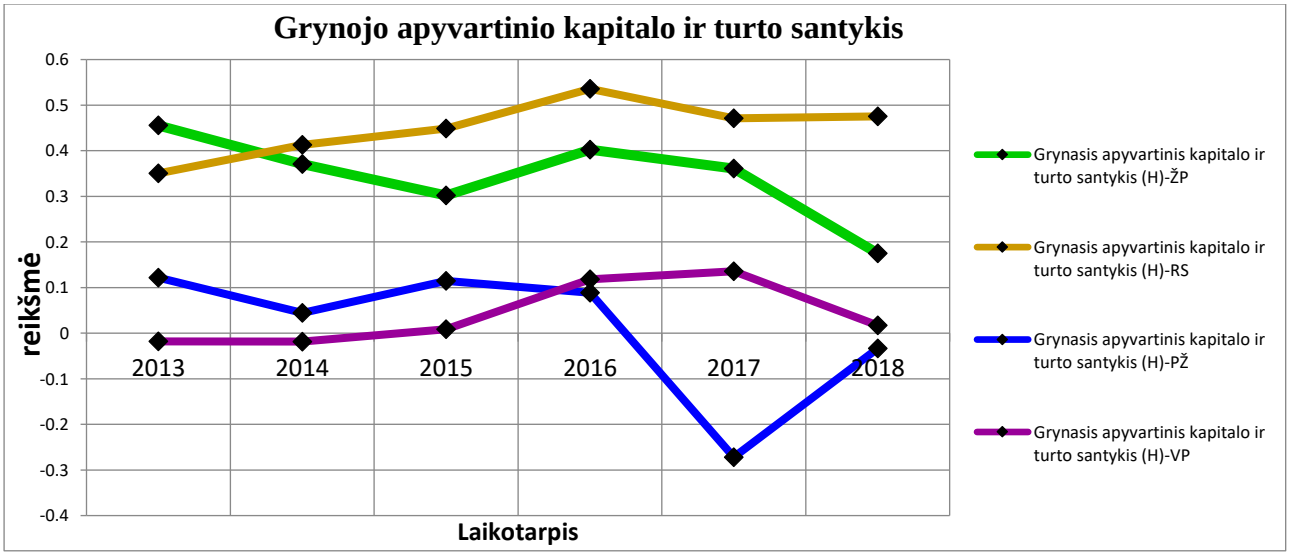
Įmonėje Žemaitijos pienas, AB grynojo apyvartinio kapitalo lygis analizuojamu laikotarpiu laikėsi tarp 19 ir 36 milijonų eurų. Laikotarpio pabaigoje matomas apyvartinio kapitalo sumažėjimas bei pasiektas žemiausias lygis per visą nagrinėjamą laikotarpį ir kaip matome iš pateikto grafiko (žr. 19 pav.), tai nutiko dėl trumpalaikių įsipareigojimų padidėjimo. Nors buvo galvota, kad įsipareigojimai būtent didėjo dėl ilgalaikio turto įsigijimo, pagal šį grafiką galima daryti prielaidą ir iš dalies paneigia

bei leidžia kelti klausimą ar dėl padidėjusių pardavimo apimčių ir išaugusių įmonės trumpalaikių įsipareigojimų nekyla rizika susidurti su mokumo problemomis.

Vilkyškių pieninė, AB grynojo apyvartinio kapitalo komponentai išlaikomi panašiame lygyje. Analizuojamu laikotarpiu apyvartinio kapitalo lygis buvo išlaikomas arti nulinės ribos, tačiau 2016 ir 2017 metai šis lygis buvo išaugęs iki 6,5-7 milijonų eurų, kaip matyti iš diagramos (žr. 19 pav.), dėl trumpalaikio turto padidėjimo ir trumpalaikių įsipareigojimų neženklaus sumažėjimo, tačiau 2018 metai grynojo apyvartinio kapitalo lygis grįžo link nulinės ribos. Iš diagramos (žr. 19 pav.) matyti, kad įmonėje siekiama išlaikyti pastovią apyvartinio kapitalo valdymo strategiją. Taip pat autoriaus nuomone galima spėti, kad apyvartinio kapitalo valdymas šioje įmonėje yra labiausiai subalansuotas, tačiau patikrinti šį spėjimą reikia atlikti tolimesnius tyrimus.

Prasčiausia ir didžiausia įtarimą kelianti situacija įmonėje Pieno žvaigždės, AB. Iš diagramos (žr. 19 pav.) matyti, kad grynojo apyvartinio kapitalo lygis 2017 metais buvo nukritęs neigiamo 20,5 milijonų lygio, taip pat iš grafiko matyti, kad tai nutiko dėl išaugusių trumpalaikių įsipareigojimų. 2018 metais grynojo apyvartinio kapitalo lygis judėjo link nulinės reikšmės, bet vis tiek išlaikė 2,4 milijono neigiamą lygį - tai reiškia, kad įmonė savo veiklą finansuoja kreditorių sąskaita. Galimi keli scenarijai, kuriuos reikėtų patikrinti atliekant tolimesnius tyrimus: įmonė taiko agresyvią apyvartinio kapitalo valdymo politiką arba susiduria su mokumo problemomis atsiskaitant su kreditoriais.

Kadangi paskaičiuoti įmonių grynojo apyvartinio kapitalo valdymo rodikliai išlaikant nusistatyto modelio nuoseklumą vertėtų paskaičiuoti grynojo apyvartinio kapitalo ir turto santykį.



Šaltinis: parengta autoriaus

20. pav. Pieno perdirbimo įmonių grynojo apyvartinio kapitalo ir turto santykis

Trumpiniai: ŽP, RS, PŽ ir VP reiškia įmones: ŽP - Žemaitijos pienas, AB; RS - Rokiškio sūris, AB; PŽ - Pieno žvaigždės, AB; VP - Vilkyškių pieninė, AB. Verta paminėti, kad būtent šio rodiklio

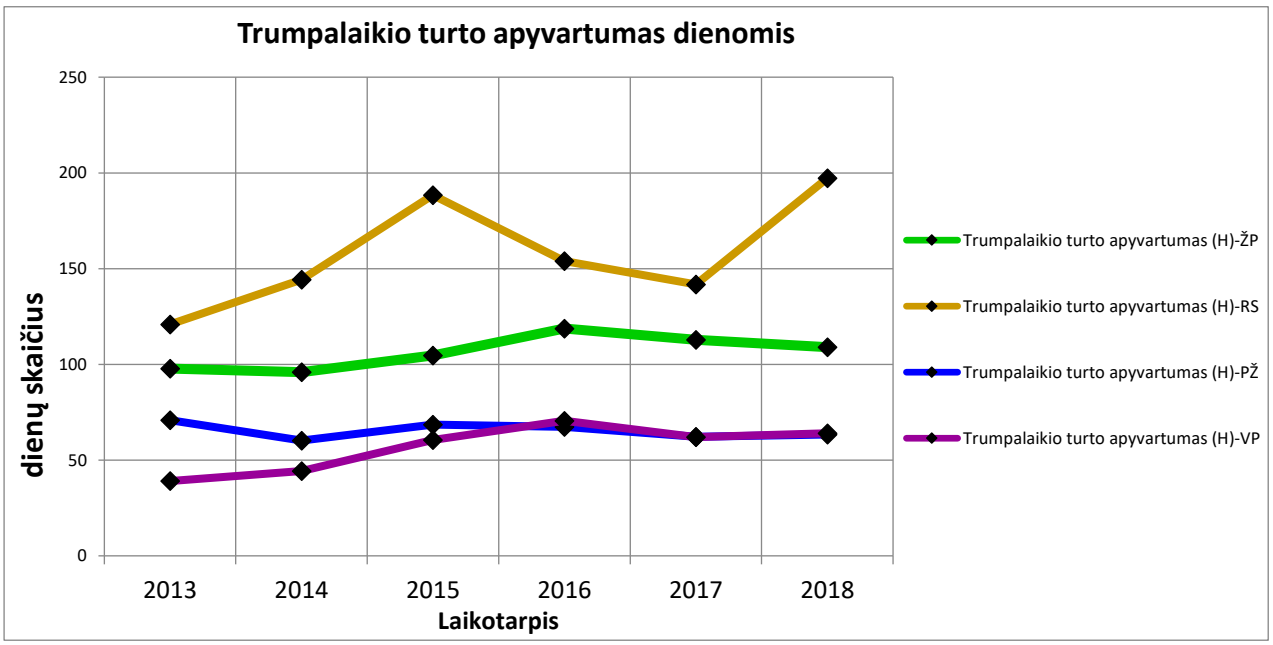
pagalba nustatoma kokią viso turto dalį sudaro likvidžios investicijos. Įmonės likvidumo lygis didėja, šio rodiklio reikšmei artėjant prie vieneto ir atvirkščiai. Autoriaus nuomone geriausia šio rodiklio reikšmę išlaikyti 0,3-0,5 ribose, tačiau ekonominės krizės atveju stengtis išlaikyti kuo aukštesnę šio rodiklio reikšmę, kad būtų galima operatyviai reaguoti į staigius pokyčius rinkoje. Svarbiausias kriterijus vertinant šį rodiklį tai jo dinamika. Kuo šio rodiklio dinamika mažesnė, t. y. išlaikomas rodiklis stabiliame lygyje, tuo įmonės vykdoma veikla stabilesnė.

Kaip matome iš pateikto grafiko (žr. 20 pav.), šio rodiklio atžvilgiu geriausia situacija pastebima įmonėje Rokiškio sūris, AB, nes analizuojamu laikotarpiu rodiklio reikšmės varijavo tarp 0,35 ir 0,55 bei nuo 2017 metų rodiklio reikšmė išliko stabili 0,47 ir tai parodo, kad beveik pusę įmonės turimo turto sudaro grynasis apyvartinis kapitalas. Tai atskleidžia, kad įmonėje apyvartinio kapitalo valdymui turi būti skiriama didelė svarba. Taip pat galime pastebėti (žr. į 15 pav.), kad ši reikšmė aukšta dėl to, kad įmonėje didžiausią turto dalį sudaro trumpalaikis turtas bei (žr. į 16 pav.), kad būtent grynasis apyvartinis kapitalas finansuojamas iš nuosavo kapitalo. Taip pat galima pastebėti, kad įmonėje taikoma konservatyvi finansavimo politika.

Gana nebloga situacija ir Žemaitijos pienas, AB, nors per analizuojamą laikotarpį rodiklio reikšmė sumažėjo nuo 0,45 iki 0,17, tai reiškia, kad vis mažesnę turto dalį sudaro grynasis apyvartinis kapitalas. Tačiau iš grafiko (žr. 20 pav.) matyti grynojo apyvartinio kapitalo ir turto santykiui mažėjant didėjo pardavimo pajamos. Susidaro nuomonė, kad įmonė pradeda taikyti vis agresyvesnę apyvartinio kapitalo valdymo strategiją, tačiau norint ištirti šį faktą reikia atlikti apyvartinio kapitalo sudedamųjų dalių analizę.

Vilkyškių pieninė, AB įmonėje analizuojamu laikotarpiu rodiklio reikšmė laikėsi prie nulinės reikšmės su nedideliu pakilimu iki 0,13 nuo 2016 iki 2017 metais. Kadangi rodiklio reikšmė laikėsi arti 0 galima daryti prielaidą, kad įmonė taiko agresyvią apyvartinio kapitalo valdymo strategiją. Taip pat galima pastebėti iš (žr. į 19 pav.), kad įmonė taiko agresyvią apyvartinio kapitalo valdymo politiką nes įmonės trumpalaikis turtas išlieka beveik tame pačiame lygyje kaip ir trumpalaikiai įsipareigojimai, bet patikrinti šį faktą reikėtų atlikti mokėtinų ir gautinų sumų analizę.

Įmonėje Pieno žvaigždės, AB rodiklio reikšmė 2017 metais pasiekia -0,27 reikšmę dėl kaip matyti (žr. į 19 pav.), išaugusių trumpalaikių įsipareigojimų. Tai leidžia kelti klausimą, kas būtent įvyko 2017 metais su mokėtinomis sumomis. Taip pat reikėtų patikrinti faktą ar įmonė negavo didelės baudos būtent 2017 metais, nes trumpalaikiai įsipareigojimai staigiai išaugo.



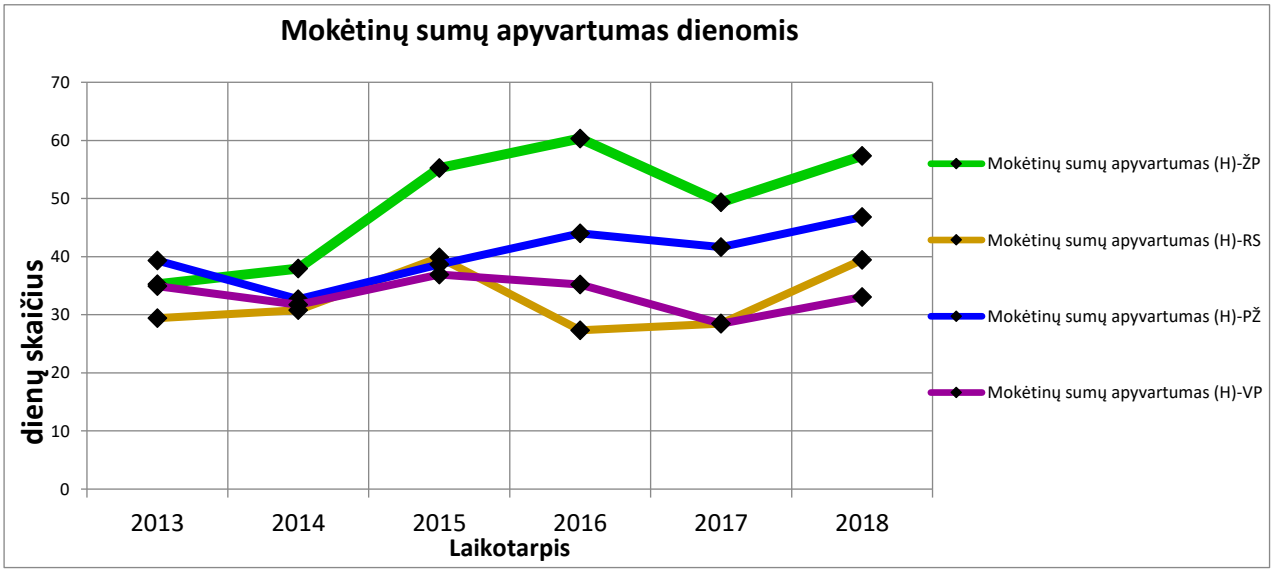
Šaltinis: parengta autoriaus

21. pav. Pieno perdirbimo įmonių trumpalaikio turto apyvartumas dienomis

Trumpiniai: ŽP, RS, PŽ ir VP reiškia įmones: ŽP - Žemaitijos pienas, AB; RS - Rokiškio sūris, AB; PŽ - Pieno žvaigždės, AB; VP - Vilkyškių pieninė, AB. Toliau išlaikant analizės nuoseklumą, apskaičiuotas trumpalaikio turto apyvartumas ir tai atvaizduoti diagramoje (žr. 21 pav.) pasirinkta dienomis. Kaip matome diegramoje (žr. 21 pav.), įmonės išlaiko skirtingą trumpalaikio turto apyvartumą. Didžiausias trumpalaikio turto apyvartumas yra įmonėse Pieno Žvaigždės, AB ir Vilkyškių pieninė, AB ir analizuojamu laikotarpiu laikėsi 60-65 dienų lygyje. Vilkyškių pieninė, AB trumpalaikio turto apyvartumas nuo 2013 iki 2018 metų sumažėjo nuo 39 iki 64 dienų, tačiau nuo 2016 metų pasiekė mažiausią lygį ir tolimesniais laikotarpiais beveik nekito. Daug mažesnį trumpalaikio turto apyvartumas pastebimas įmonėje Žemaitijos pienas, AB. Nuo 2013 iki 2018 metų šioje įmonėje apyvartumas sumažėjo nuo 98 iki 109 dienų. Taip pat šioje įmonėje didelių apyvartumo pokyčių nenustatyta, nes apyvartumas tolygiai arba didėjo arba mažėjo. Prasčiausia situacija trumpalaikio turto apyvartumo atžvilgiu nustatyta įmonėje Rokiškio sūris, AB. Nuo 2013 iki 2015 metų trumpalaikio turto apyvartumas ženkliais sumažėjo nuo 120 iki 188 dienų, bet iki 2017 metų atsistatė į 142 dienų lygį. 2018 metais pastebimas ženklus trumpalaikio turto apyvartumo sumažėjimas iki 197 dienų.

Nors įmonėse Žemaitijos pienas, AB, Vilkyškių pieninė, AB ir Pieno žvaigždės, AB trumpalaikio turto apyvartumo lygis smarkiai nekito, dar nereškia, kad įmonės nesusiduria su trumpalaikio turto problemomis. Trumpalaikio turto apyvartumo lygiai gali skirtis įmonėse dėl gaminamos produkcijos pobūdžio, pvz. Žemaitijos pienas ir Rokiškio sūris, AB įmonėse brandinami kietieji sūriai, kurie taip pat, baigus brandinimą, išlaiko ganėtinai ilgą galiojimo laiką, todėl dėl gaminamos produkcijos skirtumų gali skirtis ir įmonių trumpalaikio turto apyvartumai, tačiau trumpalaikio turto apyvartumas gali išaugti dėl

išaugusių debitorinių skolų apyvartumo arba banko sąskaitoje laikomo didelio pinigų kiekio. Rokiškio sūris, AB atrodo, kad susidūrė su trumpalaikio turto valdymo problemomis dėl ženklaus trumpalaikio turto apyvartumo rodiklio pokyčių. Norint nustatyti dėl kokių priežasčių trumpalaikio turto apyvartumas mažėjo ar didėjo reikėtų panagrinėti trumpalaikio turto sudedamųjų dalių apyvartumus.



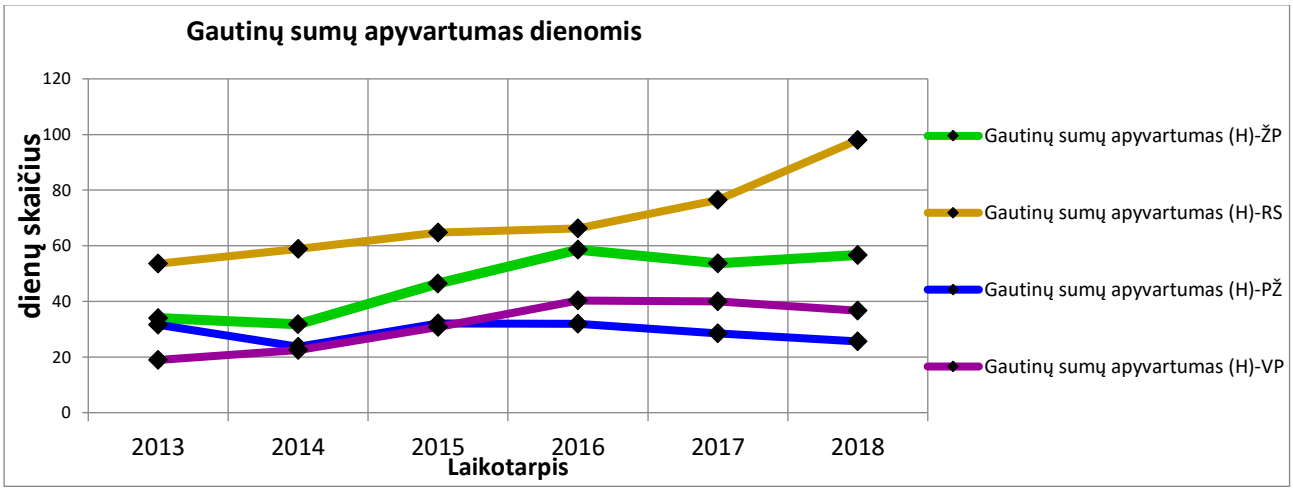
Šaltinis: parengta autoriaus

22. pav. Pieno perdirbimo įmonių mokėtinų sumų apyvartumas dienomis

Trumpiniai: ŽP, RS, PŽ ir VP reiškia įmones: ŽP - Žemaitijos pienas, AB; RS - Rokiškio sūris, AB; PŽ - Pieno žvaigždės, AB; VP - Vilkyškių pieninė, AB. Informacijai atvaizduoti pasirinktas mokėtinų sumų apyvartumas dienomis. Iš diegramos (žr. 22 pav.) matyti, kad mokėtinų sumų apyvartumas laikėsi nuo 27 iki 60 analizuojamose įmonėse laikotarpiu nuo 2013 iki 2018 metų. Nagrinėjamu laikotarpiu pastebima įmonėje Žemaitijos pienas, AB mokėtinų sumų apyvartumo mažėjimas, kuris laikotarpio pabaigoje iš visų nagrinėjamų įmonių pasiekė aukščiausią ribą ir sudarė 60 dienų. Žemaitijos pienas, AB įmonėje taip pat pastebima didžiausia rodiklio dinamika, nuo 2013 iki 2015 metų apyvartumas sumažėjo nuo 35 iki 60 dienų, nuo 2015 iki 2017 mažėjo iki 49 dienų ir galiausiai 2018 metais pasiekė 60 dienų lygį ir tai įvyko dėl išaugusių mokėtinų sumų. Tai galėjo nutikti dėl gautų ilgesnių mokėjimų atidėjimų iš tiekėjų. Taip pat nemaža dinamika buvo ir įmonėje Pieno Žvaigždės, AB, tačiau pats pokytis nustatytas nedidelis nuo laikotarpio pradžios iki pabaigos, mokėtinų sumų apyvartumas sumažėjo 8 dienomis ir laikotarpio pabaigoje sudarė 47 dienas. Pastebimas ženklus rodiklio padidėjimas nuo 2013 iki 2014 metų - per šį laikotarpį apyvartumas padidėjo nuo 39 iki 33 dienų dėl sumažėjusių skolų tiekėjams bei padidėjusių pardavimo pajamų.

Įmonėse Rokiškio sūris, AB ir Vilkyškių pieninė, AB didelis rodiklio pokytis nepastebėtas, nors iš diegramos (žr. 22 pav.) matyti nedideli svyravimai per analizuojamą laikotarpį. Abiejuose įmonėse laikotarpio pabaigoje mokėtinų sumų apyvartumas siekė 39 dienas ir lyginant su analizuojamo

laikotarpio pradžia Vilkyškių pieninė, AB apyvartumas sumažėjo 5 dienomis, o Rokiškio suris, AB - 9 dienomis. Visose analizuojamose įmonėse mokėtinų sumų apyvartumas laikotarpio pabaigoje pastebimas sumažėjęs, todėl galima daryti prielaidą, kad įmonės išsireikalavo geresnes atsiskaitymų su tiekėjais sąlygas.

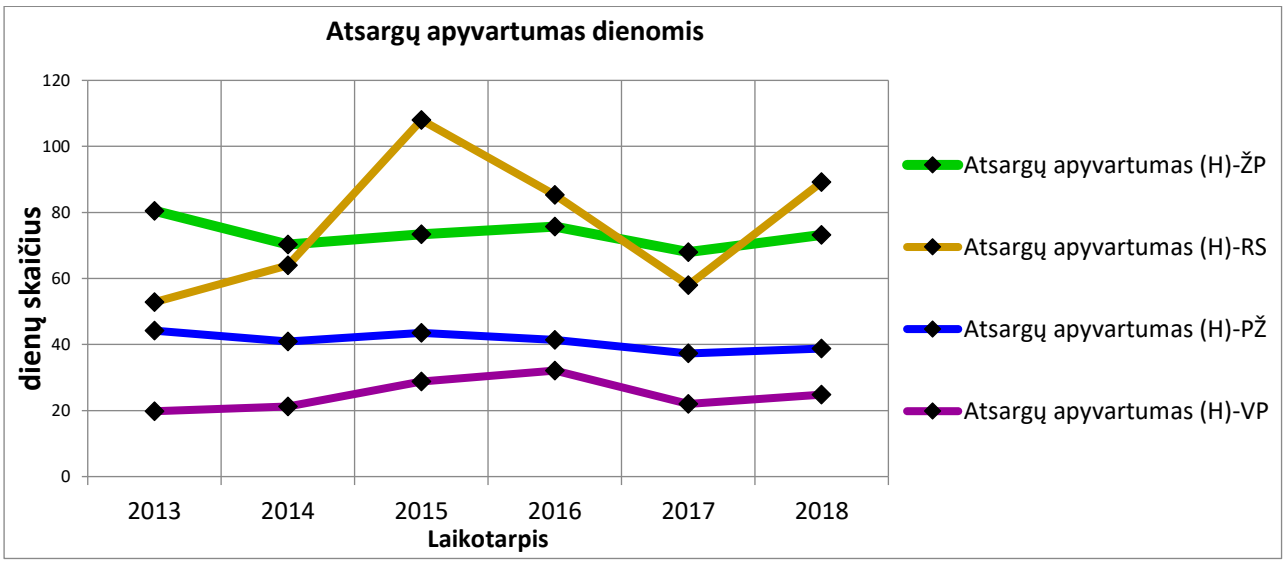


Šaltinis: parengta autoriaus

23. pav. Pieno perdirbimo įmonių gautinų sumų apyvartumas dienomis

Trumpiniai: ŽP, RS, PŽ ir VP reiškia įmones: ŽP - Žemaitijos pienas, AB; RS - Rokiškio sūris, AB; PŽ - Pieno žvaigždės, AB; VP - Vilkyškių pieninė, AB. Kadangi nustatytas mokėtinų sumų apyvartumo sumažėjimas visose analizuojamose įmonėse, vertėtų peržvelgti, kaip gi įmonėms sekasi surinkti pinigus už parduotą produkciją. Šio rodiklio didėjimas priešingai nei mokėtinų sumų apyvartumo rodiklio, atspindi blogėjantį debitorinių skolų valdymo rezultatą. Pastebimas (žr. 23 pav.) šio rodiklio padidėjimas visose analizuojamose įmonėse, išskyrus Pieno Žvaigždės, AB. Prasčiausia situacija įmonėje Rokiškio sūris, AB - nuo 2013 iki 2018 metų gautinų sumų apyvartumas sumažėjo nuo 53 iki 98 dienų, būtent dėl išaugusių pirkėjų skolų bei sumažėjusių pajamų analizuojamu laikotarpiu (žr. 23 pav.). Jeigu toliau įmonėje debitorinių įsiskolinimų apyvartumas augs, įmonė gali ir tikriausiai susidurs su mokumo problemomis ir kitais finansiniais padariniais. Įmonėje Žemaitijos pienas, AB rodiklis augo kiek mažiau nuo 34 iki 56 dienų, nors įmonės pajamos išaugo nedaug lyginant laikotarpio pradžią ir pabaigą, bet gautinos sumos įmonėje nuolatos didėjo, kas gali sukelti tokių pačių sunkumų kaip ir Rokiškio sūris, AB ateinančiais laikotarpiais. Panaši situacija pastebima ir įmonėje Vilkyškių pieninė, AB - rodiklis kito nuo 19 iki 36 dienų dėl išaugusių pirkėjų skolų. Šiuo atžvilgiu situacija kiek geresnė įmonėje Pieno žvaigždės, AB nuo laikotarpio pradžios pirkėjų skolų apyvartumas sumažėjo nuo 31 iki 26 dienų, nors įmonės pajamos sumažėjo, tačiau sumažėjo ir gautinos sumos. Taip pat pastebima, peržvelgus mokėtinų ir gautinų sumų apyvartumo grafikus, kad visose įmonėse, išskyrus Rokiškio sūris, AB, mokėtinų sumų apyvartumas pastebimas didesnis už gautinų sumų apyvartumą, kas tolimesnėje

perspektyvoje nėra gerai ir reikėtų įmonėje tobulinti šias sritis, siekiant paspartinti gautinų sumų surinkimą bei bandyti išsireikalauti iš tiekėjų ilgesnius mokėjimų atidėjimus.



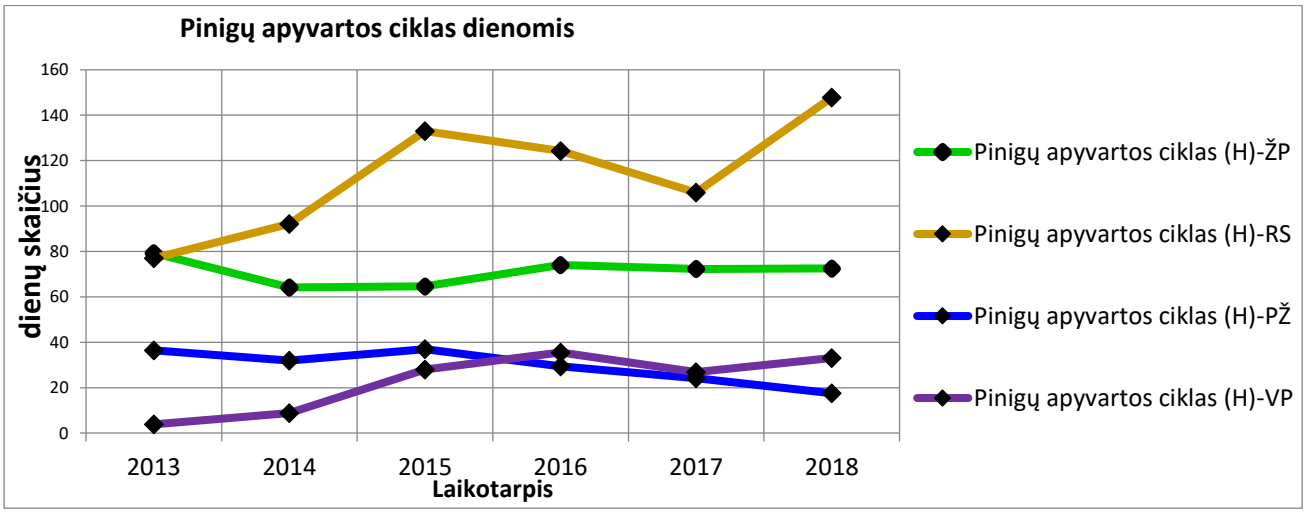
Šaltinis: parengta autoriaus

24. pav. Pieno perdirbimo įmonių atsargų apyvartumas dienomis

Trumpiniai: ŽP, RS, PŽ ir VP reiškia įmones: ŽP - Žemaitijos pienas, AB; RS - Rokiškio sūris, AB; PŽ - Pieno žvaigždės, AB; VP - Vilkyškių pieninė, AB. Dar vienas svarbus analizės žingsnis ura pasiskaičiuoti atsargų apyvartumą, t. y. kiek atsargos vidutiniškai padarė apyvartų per metus. Kuo šis rodiklis didesnis, tuo greičiau atsargos atsinaujina. Dėl patogumo (žr. į 24 pav.) įmonių atsargų apyvartumai atvaizduoti dienomis. Kaip matome iš pateiktos diagramos (žr. į 24 pav.), greičiausiai atsargos atsinaujino įmonėje Vilkyškių pieninė, AB ir laikėsi 20-32 dienų lygyje per analizuojamą laikotarpį. Bet nuo 2014 iki 2016 metų apyvartumas mažėjo nuo 20 iki 32 dienų. Kaip matome iš lentelės priede (žr. 19 lenlelė), atsargų suma šiuo laikotarpiu augo. 2017 metais atsargų lygiui sumažėjus 29 procentais išaugo ir atsargų apyvartumas 10 dienų ir 2018 sumažėjo iki 25 dienų dėl išaugusio atsargų lygio. Atsargos įmonėje sudarė beveik pusė trumpalaikio turto analizuojamu laikotarpiu. Atsargų apyvartumas pastovus bet nežymus augimas pastebimas įmonėje Pieno žvaigždės, AB. Šioje įmonėje atsargų apyvartumo augimą įtakoja atsargų lygio mažėjimas bei sumažėję įmonės pardavimai. Per analizuojamą laikotarpį atsargų apyvartumas laikėsi 44-38 dienų lygyje ir buvo pasiekta geriausia reikšmė 2017 - 2018 metais. Žemaitijos pienas, AB atsargų apyvartumas laikėsi 68-80 dienų lygyje, 2014 pastebimas žymus rodiklio pagerėjimas iki 70 dienų, tačiau 2015 - 2018 metais matomi neženklūs svyravimai bet rodiklis laikėsi šiuo laikotarpiu apie 73 dienų lygyje. Mažiausias atsargų apyvartumas pastebimas Rokiškio sūris, AB bei pastebimi dideli rodiklio svyravimai dėl ženklaus atsargų pokyčio per analizuojamą laikotarpį. Nuo 2013 iki 2015 rodiklis sumažėjo 76 iki 139 dienų 2017 apyvartumas išaugo iki 99 dienų tačiau iki 2018 sumažėjo iki 149 dienų. Kaip matome iš lentelės priedo (žr. 17

lentelė), 2018 atsargų apyvartumo sumažėjimas galimai įtakojo įmonės bendrąjį pelną, dėl kurio sumažėjimo, įmonė patyrė nuostolių. Įmonėse apyvartumo lygiai skiriasi dėl gaminamos produkcijos ir yra didžiausia įmonėse Žemaitijos pienas, AB ir Rokiškio sūris, AB, dėl galimai ilgo kietųjų sūrio brandinimo. Abiejuose įmonėse atsargų lygis 2018 metais pastebimas išaugęs.

Kadangi nustatėme visus reikalingus rodiklius apskaičiuoti pinigų apyvartos ciklą įmonėse bei šiuos rodikliu išreiškėme dėl skaitytojo patogumo grafikuose dienomis, pinigų apyvartos ciklas taip pat atspindimas dienomis.



Šaltinis: parengta autoriaus

25. pav. Pieno perdirbimo įmonių pinigų apyvartos ciklas dienomis

Trumpiniai: ŽP, RS, PŽ ir VP reiškia įmones: ŽP - Žemaitijos pienas, AB; RS - Rokiškio sūris, AB; PŽ - Pieno žvaigždės, AB; VP - Vilkyškių pieninė, AB. Kaip matome iš diagramos (žr. 25 pav.), pinigų apyvartos ciklo linijų judėjimas per analizuojamą laikotarpį įmonėse Žemaitijos Pienas, AB ir Rokiškio sūris, AB labai panašus į atsargų apyvartumo rodiklio pokyčius. Galima daryti prielaidą, kad labai didelė dalis apyvartinio kapitalo užšaldyta būtent atsargose. Nors kaip matome iš diegramos (žr. 25 pav.), 2013 metais pinigų apyvartos ciklas šiose įmonėse buvo tame pačiame lygyje ir sudarė apie 77 dienas, tačiau analizuojamu laikotarpiu įmonėje Rokiškio sūris, AB buvo šio rodiklio dideli pokyčiai. Rodiklis šokinėjo ribose nuo 77 iki 147 dienų, kas sąlygojo šio rodiklio sumažėjimą dvigubai 2018 metais. Šiuos pokyčius daugiausiai įtakojo atsargų apyvartumo rodiklio nepastovumas ir nuolat mažėjantis debitorinių įsipareigojimų apyvartumas, dėl nuolat didėjančių pirkėjų skolų. Kadangi įmonės pajamos mažėjo, bet debitorinės skolos augo pastebima galima problema įmonėje, susijusi su pirkėjų skolomis. Jeigu didėtų pajamos ir lygiagrečiai pirkėjų skolos tai galėtų būti teigiama, kad įmonės pardavimo mąstai didėja. Kadangi ir atsargos 2018 metais pastebimos išaugę galima teigti, kad įmonė susiduria ir su atsargų valdymo problemomis. Taip pat mažėjo ir skolų tiekėjams apyvartumas, bet pačių skolų dydis nuo 2017 iki 2018 metų sumažėjo 9,1 procento, todėl galima teigti, kad pažvelgus į pinigų

likučio pokyti, matome ženklų pinigų sumažėjimą įmonės sąskaitose. Peržvelgus įmonės situaciją ir atlikus santykinių rodiklių analizę, galima daryti išvadas, kad įmonė susiduria arba gręsia didelė rizika susidurti su likvidumo ir mokumo problemomis, tokiomis kaip negalėjimas atsiskaityti laiku su tiekėjais, dėl šios priežasties krentanti įmonės reputacija, sąnaudų padidėjimas dėl priskaičiuotų delspinigių. Dėl augančių pirkėjų skolų įmonei kyla vis didesnė rizika, kad įmonėje atsiras abejotinų ir beviltiškų pirkėjų skolų ir išvis nebus atsiskaityta. Dėl vis ilgiau laikomų atsargų įmonės sandėliuose kyla rizika dėl šių atsargų nuvertėjimo ar nurašymo. Taip pat didėja sandėliavimo išlaidos. Jei situacija nepagerėjo 2019 metais, didelė tikimybe, kad įmonė šiuo metu 2020 metų antrame ketvirtyje, dėl koronoviruso pandemijos susiduria su labai didelėmis finansinėmis problemomis.

Įmonėje Žemaitijos pienas, AB situacija atrodo priešingai ir per analizuojamą laikotarpį 2018 metais atrodo pagerėjusi dėl išaugusio pinigų apyvartos ciklo iki 64 dienų. Nors atsargų apyvartumas per laikotarpį per daug nekito ir laikėsi vidutiniškai apie 73 dienas, pagrinde pinigų apyvartos ciklui įtakos turėjo mažėjantis pirkėjų skolų apyvartumas bet lygiagrečiai mažėjo ir mokėtinų skolų tiekėjams apyvartumas. Kadangi augo įmonės pardavimai, o atsargų apyvartumas ženkliai nekito, galima teigti, gal abu šie dydžiai didėjo lygiagrečiai. Taip pat per analizuojamą laikotarpį pirkėjų skolų apyvartumas mažėjo, tačiau lygiagrečiai mažėjo ir skolų tiekėjams apyvartumas. Atrodo, kad įmonė suteikė ilgesnius mokėjimo terminus savo pirkėjams bei išsireikalavo ilgesnių terminų iš pardavėjų, kas sąlygojo išlaikytą pastovų įmonės bendrąjį pelną 2016 - 2018 metų laikotarpiu. Atsižvelgus į pinigų apyvartos ciklą bei apyvartinio kapitalo analizę, galima teigti, kad įmonė vykdo efektyvų apyvartinio kapitalo valdymą sėkmingai valdydama savo atsargas, gautinas ir mokėtinas sumas bei palaikydama pastovų pinigų likutį banko sąskaitose. Taip pat galima įžvelgti sąsają su efektyviu apyvartinio kapitalo valdymu ir bendruoju pelningumu. Ši įmonė ekstremaliomis sąlygomis atrodo mažiausiai finansiškai pažeidžiama. Taip pat, investiciniu požiūriu, įmonė atrodo patraukliai bei turinti geras augimo perspektyvas bei galimybę pritraukti papildomo kapitalo bei galinti nebrangiai pasiskolinti esant poreikiui.

Vilkyškių pieninė, AB situacija su pinigų apyvartos ciklu beveik nepakito per analizuojamą laikotarpį. Nuo 2013 metai įmonėje pastebimas ilgėjantis pinigų apyvartos ciklas dėl skolų tiekėjams apyvartumo dydžio, šiais metais šis dydis viršijo gautinų sumų ir atsargų apyvartumą kartus sudėjus 4 dienomis, bet nuo 2013 iki 2016 pinigų apyvartos ciklo rodiklis įmonėje mažėjo ir ši mažėjimą sąlygojo atsargų, gautinų sumų ir mokėtinų sumų rodiklių reikšmių prastėjimai, 2017 metais pastebimas šioks toks pagerėjimas dėl atsargų apyvartumo rodiklio dienomis sumažėjimo nuo 32 iki 22 dienų, bei mokėtinų sumų apyvartumo sumažėjimo 3 dienomis. 2018 metais rodiklio reikšmė vėl suprastėjo dėl atsargų apyvartumo sumažėjimo bei skolų tiekėjams apyvartumo padidėjimo. Įmonėje 2018 metais pastebimas ženklus atsargų bei skolų tiekėjams lygio padidėjimas, tačiau pardavimo apimtys sumažėjo bei išaugo pardavimo savikaina ir dėl šių priežasčių ženkliai sumažėjo įmonės bendrasis pelnas, ir tai įtakojo įmonėje patirtą 2 milijonų eurų nuostolį. Pinigų likutį įmonė sąskaitose išlaiko santykinai labai

mažą, lyginant su visu trumpalaikiu turtu, analizuojamu laikotarpiu šis santykis laikėsi 0,5 -1,5 procento ribose. Peržvelgus įmonės finansines pozicijas ir apyvartinio kapitalo valdymą, galima teigti, kad įmonė susiduria su apyvartinio kapitalo valdymo problemomis, pagrinde su atsargų bei mokėtinų sumų valdymu. Pastebima, kad įmonė gana jautri finansiniams smūgiams ir jei esamo apyvartinio kapitalo bei mokėtinų sumų valdymo tendencijos šioje įmonėje tęsėsi ir 2019 metais, didelė tikimybė, kad 2020 metų antrame ketvirtyje įmonė susiduria su didelėmis finansinėmis problemomis ir galimai prireiks papildomo finansavimo finansinei situacijai pagerinti.

Geriausia situacija pinigų apyvartos ciklo atžvilgiu yra įmonėje Pieno Žvaigždės, AB. Per analizuojamą laikotarpį rodiklio reikšmė pagerėjo nuo 36 iki 18 dienų. Pagrindinė priežastys, įtakojančios rodiklio pagerėjimą yra atsargų ir pirkėjų skolų surinkimo greičio padidėjimas. Pirkėjų skolų apyvartumas padidėjo nuo 32 dienos iki 26 dienų ir tai nutiko būtent dėl sumažėjusių pirkėjų skolų, atsargų apyvartumas mažėjo dėl atsargų lygio mažėjimo. Taip pat sumažėjo skolų tiekėjams apyvartumas tikriausiai dėl ilgesnių atidėjimo terminų, nes pastebimas 2018 metais santykinai didelis pinigų likutis sąskaitose, kurio proporcija sudarė net 16,3 procento viso trumpalaikio turto. Šioje įmonėje pastebimas efektyvus apyvartinio kapitalo valdymas dėl anksčiau išvardytų rodiklių gerėjimo, bet pastebima, kad įmonėje pagrindinė galima problema yra susijusi su įmonės administravimo išlaidomis bei įmonėje vyrauja padidėjusi rizika, dėl santykinai didelės įmonės skolų dalies lyginant su nuosavu kapitalu. Galimai įmonės skolos administravimas sukuria nemažas veiklos sąnaudas ir tai įtakoja įmonės grynąjį pelną. Bet to pastebimas įmonės susitraukimas analizuojamu laikotarpiu.

Atlikus finansinių ataskaitų ir santykinių rodiklių analizę, t. y. 1 - 3 modelio etapus nustatyta, kad būtent pirmo modelio etapo pagalba susidarytas bendras vaizdas apie įmonių turtą, įsipareigojimus, veiklos finansavimo pobūdį bei rezultatyvumą bei gautos interpretacijos pritaikytos tolimesniuose analizės 2 ir 3 etapuose. Nustačius grynojo apyvartinio kapitalo dydį įmonėse pastebėta, kad apskaičiavus šį rodiklį iškeliami klausimai tolimesnei analizei atlikti. Taip pat galima pabrėžti, kad įmonės, kurios išlaiko didesnį grynojo apyvartinio kapitalo lygį, prasidėjus recesijai susidurs su mažesniais finansiniais sunkumais nei tos, kurios laikėsi agresyvios apyvartinio kapitalo politikos. Būtent šios ekonominės krizės akivaizdoje, kai pasaulis užsidarė, eksporto mastai ženkliai sumažėjo, įmonės kurios turi daugiau likvidaus turto patirs mažesnius sukrėtimus ir galimai mažesnius praradimus, nes galės atlaisvinti daugiau grynųjų pinigų nei tos kurios turi mažiau likvidaus turto. Taip pat ženkliai sumažės įmonių pardavimų apimtys bei įmonėse, kuriose grynasis apyvartinis kapitalas arti 0 arba liaudiškai tariant neužsiaugino „lašinukų“, susidurs su dideliais sunkumais. Grynojo apyvartinio kapitalo ir turto santykio rodiklis šį faktą patvirtina, nes analizuojamo laikotarpio pabaigoje įmonėse Vilkyškių pieninė, AB šio rodiklio reikšmė arti 0, o Pieno žvaigždės, AB neigiama. Vilkyškių pieninė, AB įmonėje situacija gali būti prasčiausia, nes analizuojamo laikotarpio pabaigoje parduodamos produkcijos dalis Lietuvoje sudarė tik 23.8%, kai Pieno Žvaigždės, AB – 55%. Išlaukti ekstremalios situacijos pabaigos

šiose įmonėse tikriausiai bus sudėtingiau nei Žemaitijos pienas, AB ir Rokiškio sūris, AB, nors irgi didelė šių įmonių produkcijos dalis eksportuojama į Europą ar trečiąsias šalis. Būtent ši ekonominė krizė paneigia koncepciją, kad vykdyti veiklą geriausia su kuo mažiau grynojo apyvartinio kapitalo, būtent per šią krizę įmonės, kurios turi sukaupusios daugiausiai piniginių lėšų sąskaitose, mažiau praras bei susidurs su daug mažesne rizika bankrutuoti. Būtent tai gali nutikti dėl pirkėjų negalėjimo atsiskaityti bei tiekėjų prašomų vis didesnių avansų.

Pasinaudojant sukurto modelio 3 dalimi pastebėta, kad pagrindinis rodiklis apibūdinantis apyvartinio kapitalo valdymo kokybę yra pinigų apyvartos ciklas. Būtent pinigų apyvartos ciklas gali būti gerinamas, tik gerinant jo sudedamųjų dalių, t. y. mokėtinų ir gautinų sumų bei atsargų apyvartumus. Pageidautina, kad mokėtinų sumų apyvartumas mažėtų bei atsargų ir gautinų sumų apyvartumai didėtų ir būtent ženklių rezultatų galima pasiekti tik lygiagrečiai gerinant visus šiuos rodiklius iš karto. Taip pat nustatyta, kad šių rodiklių pagalba nustatomos probleminės sritys įmonėje. Nors modelio 4 dalyje numatyta pasirinktinai apskaičiuoti apyvartinio kapitalo poreikio rodiklius, tačiau atliekant tyrimą šiuos rodiklius apskaičiuoti atsisakyta, todėl, kad nustatyta jog rodikliai veikia tik esant stabilioms ekonominėms sąlygoms, t. y. palaipsniui plečiantis ar traukiantis ekonomikai ir netinka, esant staigiam ekonominiam posūkiui, kaip nutiko dabar 2020 metų pirmame ir antrame ketvirčiuose.

Svarbiausias aspektas, kuris pritaikomas kiekvienoje įmonėje, yra nuolatinė įmonės rodiklių stebėsena bei šio proceso tobulinimas. Nors kiekvienoje įmonėje galutinis rodiklių stebėsenos paketas gali skirtis, įmonių atsakingiems darbuotojams už finansų valdymą ir analitiką vertėtų būtent įsigilinti į kiekvienos įmonės poreikius atskirai bei pasinaudojant šio pasiūlyto modelio bazine analizės aplikai kurti naujus įrankius, kurių pagalba būtų pagreitinamas pinigų apyvartos ciklas. Pavyzdžiui mokėtinų sumų rodiklį galima būtų suskaidyti į mažesnes dalis, t. y. stebėti tam tikrų grupių tiekėjų skolų apyvartumus ar net kiekvieno tiekėjo skolų apyvartumus atskirai. Su gautinų sumų apyvartumo rodikliu galima pasielgti panašiai ir suskirstyti pirkėjus į grupes ir apskaičiuoti apyvartumus nuolatos. Atsargų apyvartumo rodiklį galima stebėti, įsivedus kaštų centrų pjūvius. Svarbiausia, kad šie analitiniai procesai būtų automatizuojami, tarkim buhalterijos, pirkimų ar pardavimų skyriui suvedus duomenis į verslo valdymo ar buhalterinę programą ir būtų sudaryti atitinkami ryšiai su analitinių procedūrų modeliais. Kadangi pastebima labai ženkliai kylanti technologinė pažanga pasaulyje, šiuos procesus palaipsniui galima būtų susieti su dirbtinio intelekto algoritmais, kurių pagalba, išdirbus visą sistemą, galima būtų prognozuoti ir šias prognozes laikui bėgant pateikti vis tikslesnes bei pateikti pastebėjimus įmonės vadovybei čia ir dabar. Taigi svarbiausias apyvartinio kapitalo tobulinimo tikslas ir kaip bazė tolimesniems tyrimams būtų dirbtinio intelekto pritaikymas apyvartinio kapitalo analizės bei valdymo procesų gerinimui.

IŠVADOS, REKOMENDACIJOS IR PASIŪLYMAI

Išstudijavus Lietuvos autorių ir užsienio autorių mokslinę literatūrą, jų veikalus, mokslines publikacijas bei sukūrus nuoseklią analizės metodiką ir atlikus tyrimą, panaudojant keturių didžiausių pieno perdirbimo pramonės įmonių finansinių ataskaitų duomenis, padarytos šios išvados:

Išanalizavus autorių nuomones nustatyta, kad apyvartiniu kapitalu turėtų būti vadinamas trumpalaikis turtas, kuris cirkuliuoja įmonės veiklos apyvartoje. Taip pat apyvartinis kapitalas siejamas su įmonės mokumo bei likvidumo problemomis, todėl, norint pasiekti geriausius rezultatus, įmonės vadovai turėtų atkreipti dėmesį į apyvartinio kapitalo sudedamųjų dalių efektyvų valdymą, kitaip tariant į balanso trumpalaikio turto korespondentines sąskaitas, atsižvelgiant į faktą, kad įmonių veiklos specifikos skiriasi ir optimali apyvartinio kapitalo struktūra, nešanti didžiausią pelną, gali skirtis. Krizės metu įmonės apyvartinio kapitalo valdymo būtinus pokyčius reikia daryti ryžtingai ir nedelsiant ir tai gali būti kaip teigiamas impulsas keistis ir įmonei naujos galimybės vystytis, įveikus krizę. Tų įmonių, kurių vadovybė priima teisingus sprendimus, valdant pinigų srautus, atsižvelgiant į krizės sukeltus finansinių rodiklių ženklius nuokrypius, ir taip prisiderinant prie staigiai pasikeitusios aplinkos ir veikimo sąlygų, turi galimybes išlikti ir net įgauti pranašumą prieš kitus rinkos dalyvius.

Apyvartinio kapitalo valdymas apima apyvartinio kapitalo analizę bei finansavimo strategijos ir struktūros pasirinkimus. Apyvartinio kapitalo valdymą galima išskirti į tris sritis: atsargų, debitorinių įsiskolinimų ir trumpalaikių įsipareigojimų valdymą. Paprasčiausia apyvartinio kapitalo finansavimo strategija būtų: kaip įmanoma mažiau laikyti pinigų einamosiose sąskaitose; laikyti kuo mažesnes atsargas ir mažinti iš pirkėjų gautinas sumas, t. y. įmonei vykdyti efektyviai savo veiklą su kuo mažesniu apyvartiniu kapitalu, bet tai galioja normalioje ekonominėje veikloje, kai yra standartiniai ekonominės veiklos išoriniai veiksniai ir priešingai reikia elgtis ekonominės krizės metu, tokios kaip pvz. netikėtai atsiradusi viruso plitimo pandemijos metu. Išorinių veiksnių reikšmė ypač didelė ir ypatingai sureikšminta pastaraisiais metais, tačiau nebūtinai, esant nepalankiai situacijai makro aplinkoje, įmonė turi bankrutuoti. Ekonominis nuosmukis turi neabejotinai didelę reikšmę verslui, kuris ekonominio sunkmečio metu turi imtis papildomų priemonių, kad įmonės neištiktų krizė. Krizių metu, pasikeitus išoriniams veiksniams, įmonių vadovai turi priimti greitus ir ryžtingus sprendimus, optimizuoti įmonės veiklą ir skirti pakankamą dėmesį finansinių rodiklių nuokrypių analizei.

Užtikrinti sklandžią įmonių veiklą, valdant įmonių atsargas, vertėtų pasitelkti naujausias tiek informacines technologijas, tiek ir organizacines technologijas bei modernius atsargų valdymo modelius. Perkant atsargas reikia stengtis sumažinti atsargų įsigijimo savikainą - tai esminis dalykas atsargų valdyme. Netinkamai valdomos atsargos gali pridaryti daug nuostolių, o įmonė dėl to gali ir

bankrutuoti. Pasirinkus tinkamus tiekėjus, galima sumažinti sandėliavimo kaštus, išvengti prekių senėjimo rizikos. Rizikinga yra turėti ir per mažai atsargų - tai gali sutrukdyti sklandžiam gamybos procesui. Dar svarbi atsargų valdymo priemonė yra reguliari inventorizacija ir nelikvidžių ar nuvertėjusių atsargų nurašymas. Atsargų valdymui gali turėti įtakos ir žmogiškasis faktorius. Taip pat atsargų valdymui didelį poveikį gali sudaryti politiniai sprendimai, politiniai santykiai tarp valstybių, taip pat įvesti įvairūs embargai, sankcijos, pandemijos ir karantinai.

Grynajam apyvartiniam kapitalui palaikyti reikalingas stabilus finansavimas. Pinigai yra svarbiausias turtas įmonėje, nes jie yra ir pats likvidžiausias turtas. Apyvartinio kapitalo pinigų srauto ciklas susideda iš trijų pagrindinių dedamųjų dalių: mokėjimo ciklo, piniginių įplaukų ciklo ir pinigų apyvartos ciklo. Geras mokumo valdymas pats svarbiausias finansų valdymo elementas ekonominio nuosmukio ar krizės metu. Trumpalaikį pinigų trūkumą galima finansuoti, parduodant nenaudojimą turtą ar užsistovėjusias atsargas. Pats svarbiausias valdymo elementas - debitorinių ir kreditorinių įsipareigojimų kontrolė. Tik tinkami mokumo valdymo sprendimai gali užtikrinti įmonės išlikimą, todėl visi sprendimai, susiję su apyvartiniu kapitalu, turėtų būti priimami tik atlikus išsamią analizę bei nuolatinį apyvartinio kapitalo kitimo stebėjimą bei valdymą.

Siekiant atskleisti įmonių sunkumus, iškylančius formuojant ir valdant apyvartinį kapitalą ir parengti įmonės apyvartinio kapitalo suformavimo ir jo veiksmingo panaudojimo planą, antroje darbo dalyje sudaryta metodologija sukurtas apyvartinio kapitalo valdymo modelis, kuris susideda iš 4 dalių: įmonės finansinės būklės apžvalgos, pagrindinių rodiklių identifikuojančių apyvartinio kapitalo problemas analizės, apyvartinio kapitalo valdymo rodiklių analizės bei išvadomis ir pasiūlymais paremtu apyvartinio kapitalo valdymo tobulinimo procesu. Šio darbo sukurtas apyvartinio kapitalo valdymo modelis apima įmonės analizavimo procesą bei gavimą reikalingų rodiklių ir įgalina įmonių vadovams priimti reikalingus ir teisingus sprendimus. Šis modelis - vientisa apyvartinio kapitalo valdymo sistema. Pritaikius modelį, pirmiausiai gauname bendrą vaizdą apie įmonės finansus, jų struktūrą bei veiklos rezultatus - taip nustatant aktualias sritis tolimesnei analizei.

Atlikus tyrimą nustatyta, kad pinigų apyvartos ciklas yra pagrindinis rodiklis apibūdinantis apyvartinio kapitalo valdymą bei pinigų apyvartos ciklui lėtėjant didėja apyvartinio kapitalo poreikis ir ciklui greitėjant atvirkščiai. Būtent šis rodiklis gali būti gerinamas, tik gerinant jo sudedamųjų dalių, t. y. mokėtinų ir gautinų sumų bei atsargų apyvartumus. Pageidautina, kad mokėtinų sumų apyvartumas mažėtų bei atsargų ir gautinų sumų apyvartumai didėtų.

Pritaikius apyvartinio kapitalo valdymo modelį ir atlikus pieno perdirbimo įmonių Žemaitijos pienas, AB, Rokiškio sūris, AB, Vilkyškių pieninė, AB ir Pieno žvaigždės, AB finansinės būklės bei apyvartinio kapitalo analizę, vadovaujantis antrojoje darbo dalyje sudaryta metodologija ir modeliu nustatyta:

- svarbiausias aspektas kuris pritaikomas kiekvienoje įmonėje yra nuolatinė įmonės rodiklių stebėsena bei šio proceso tobulinimas;

- atsargų apyvartumo rodiklį galima stebėti, įsivedus kaštų centrų pjūvius. Svarbiausia, kad šie analitiniai procesai būtų automatizuojami, tarkim buhalterijos, pirkimų ar pardavimų skyriui suvedus duomenis į verslo valdymo ar buhalterinę programą ir būtų sudaryti atitinkami ryšiai su analitinių procedūrų modeliais;

- pastebima labai ženkliai kylanti technologinė pažanga pasaulyje, nes šiuos procesus palaipsniui galima būtų susieti su dirbtinio intelekto algoritmais, kurių pagalba, išdirbus visą sistemą, galima būtų prognozuoti ir šias prognozes laikui bėgant pateikti vis tikslesnes bei pateikti pastebėjimus įmonės vadovybei čia ir dabar. Taigi svarbiausias apyvartinio kapitalo tobulinimo tikslas ir kaip bazė tolimesniems tyrimams būtų dirbtinio intelekto pritaikymas apyvartinio kapitalo analizės bei valdymo procesų gerinimui.

Patarimai įmonėms apyvartinio kapitalo valdymui tobulinti:

1. Žemaitijos pienas, AB įmonėje daugiau dėmesio reikėtų skirti gautinų bei mokėtinų sumų valdymui. Įmonei reikėtų stengtis pagreitinti pirkėjų skolų surinkimo procesą arba bent išlaikyti gautinų sumų apyvartumo rodiklį ateinančiais laikotarpiais neviršijant 60 dienų ribos. Taip pat reikėtų išlaikyti mokėtinų sumų apyvartumo rodiklį virš 60 dienų ribos. Tai padaryti autorius siūlo sukurti mokėtinų ir gautinų sumų modelį, kad būtų galima stebėti pirkimus ir pardavimus detaliau, stengtis laiku atsiskaityti su tiekėjais mokėjimo termino pabaigoje bei surinkti gautinas sumas iki numatyto pinigų gavimo laikotarpio pabaigos.

2. Rokiškio sūris, AB svarbiausia pagreitinti pinigų apyvartos ciklą bei stabilizuoti šio rodiklio nepastovumą. Pagrinde stebėti atsargų apyvartumo rodiklį, peržvelgti kurios atsargos užsilaiko sandėliuose bei nustatyti priežastis dėl kurių būtent taip nutiko. Autoriaus nuomone reiktų atsargas sugrupuoti ir paskaičiuoti bei stebėti kiekvienos sudarytos atsargų grupės apyvartumus, taip nustatant kurios atsargos problematiškos. Taip pat labai svarbu įmonėje gerinti pirkėjų skolų surinkimo procesą bei gautinų sumų apyvartumo rodiklį paspartinti iki 60 dienų. Tai padaryti autorius siūlo sukurti pirkėjų skolų valdymo modelį, kurio pagalba būtų galima nustatyti problematiškus pirkėjus bei akyliau stebėti pirkėjų skolų surinkimo procesą, siųsti draugiškus priminimus apie pradelstus įsiskolinimus bei prireikus įspėjimus ir jei nėra kitų galimybių skolai atgauti, pateikti ieškinį pirkėjui teisme. Taip pat apsvarstyti faktoringo galimybę, nustatyti pirkėjų atsiskaitymų rizikos grupes bei rizikingoms grupėms pritaikyti faktoringo paslaugą.

3. Pieno žvaigždės, AB įmonėje reiktų atkreipti dėmesį į bendrąsias ir administracines sąnaudas, peržvelgti ar atsargų ir gautinų sumų apyvartumo rodikliai susiję su šiomis sąnaudomis. Nors įmonė taiko agresyvią apyvartinio kapitalo valdymo strategiją ir veikia pelningai analizuojamu laikotarpiu, vertėtų pasvarstyti dėl prisiimamos rizikos lygio. Autorius siūlo sukaupti grynojo apyvartinio kapitalo

rezervą ir taip pagerinti grynojo apyvartinio kapitalo bei turto santykio rodiklį iki 0,2, taip apsidraudžiant nuo staigių finansinių sukrėtimų. Taip pat stengtis išlaikyti aukštą pinigų apyvartos ciklo rodiklio reikšmę.

4. Vilkyškių pieninė, AB įmonėje stengtis pagretinti pinigų apyvartos ciklo rodiklį, taip suformuojant grynojo apyvartinio kapitalo rezervą. Pagrinde reikėtų atkreipti dėmesį į atsargų valdymą ir būtent dėl kokių priežasčių atsargų apyvartumas mažėja. Taip pat šias atsargas suskirstyti į grupes bei peržvelgti dėl kurių būtent atsargų apyvartumo rodiklis prastėja bei stengtis palaikyti optimalų atsargų lygį įmonėje.

LITERATŪRA

1. Atrill P. (2006) *Financial Management for Decision Makers*. New York: Prentice Hall.
2. Akoto R. K. et. al. (2013) *Working Capital Management and Profitability: Evidence from Ghanaian Listed Manufacturing Firms*. *Journal of Economics and International finance* Vol. 5, No. 9, p. 373 – 379. Prieiga per internetą: http://dspace.knust.edu.gh/xmlui/bitstream/handle/123456789/6145/article1386945287_Akoto%20et%20al.pdf?sequence=1 [žiūrėta 2020 03 24]
3. Aleknevičienė V. (2009) *Įmonės finansų valdymas*. Kaunas: Spalvų kraitė.
4. Aleknevičienė V. (2011) *Įmonės finansų valdymas*. Kaunas : Spalvų kraitė.
5. Antanavičienė J. ir Šimelytė A. (2013). *Verslo įmonės ekonomikos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
6. Aukščiūnas V. ir Ginevičius R. (2011) *Įmonės gamybos išteklių ekonomika*. Vilnius :Technika.
7. Bagdžiūnienė V. (2008) *Finansinių ataskaitų analizė. Esmė ir verslo situacijos.* Vilnius: Conto Litera.
8. Bagdžiūnienė V. (2013) *Finansinių ataskaitų analizė: esmė ir verslo situacijos.* Vilnius: Conto Litera.
9. Berman K. et al. (2006) *Finansinė išmintis: knyga vadovams apie tai ką iš tikrųjų reiškia skaičiai*. Vilnius: „Verslo žinios“
10. Buškevičiūtė E. ir kt. (2010) *Finansinių rezultatų analizė*: Kaunas: Technologija.
11. Brealey R. A. et al. (2009) *Principles of Corporate Finance, 9th ed.* New York: McGraw- Hill.
12. Brigham E. F. and Daves P. R. (2013) *Intermadiate financial management.* Mason (Ohio): South-Western ; Andover: Cengage Learning.
13. Černius G. (2014). *Įmonės finansų valdymo pagrindai.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
14. Filbeck G. ir Krueger T. M. (2005) *An Analysis of Working Capital Management Results Across Industries. Mid - American Journal of Business.* Vol. 20, No. 2, p. 11-18. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Srinivas_Nippani/publication/235293958_*IBBEA_Implementation,* [žiūrėta 2020 02 21]
15. Garg M. (2015) *Working Capital Management.* RZ 94, Sector – 6, Dwarka, New Delhi. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=41QoCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=working+capital+garg&ots=ve4Kjp3AYD&sig=yhf14dgcEPukamaRddMJPn93nY8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false [žiūrėta 2020 02 20]
16. Gill A. S. ir Biger N. (2013). *The Impact of Corporate Governance on Working Capital Management Efficiency of American Manufacturing Firms. Managerial Finance.* Vol. 39, No. 2., p. 116-132. Prieiga per internetą:

https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03074351311293981/full/html [žiūrėta 2020 03 13]

17. Grigas T. ir kt. (2005) *Finansų valdymas*. Vilnius : Verslo žinios.
18. Grigonytė I. ir Sūdžius V. (2009) *Mokėjimų rizikos įvertinimas Lietuvos, Latvijos ir Estijos rinkose*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Finansų inžinerijos katedra. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/274550747_Mokejimu_rizikos_ivertinimas_Lietuvos_Latvijos_ir_Estijos_rinkose [žiūrėta 2020 04 02]
19. Horne J. C. V. ir Wachowic J.M. JR. (2008) *Fundamentals of Financial Management 12th edition.* England: Prentice Hall. Prieiga per internetą: http://files.raadmozib.webnode.com/200000074-d7b32d8ad5/VAN%20HORNE%20Financial%20Management%2012%20-%20Instructor's_Manual.pdf [žiūrėta 2020 03 19]
20. Horne J. C. V. ir Wachowic J.M. JR. (2009) *Fundamentals of Financial Management 13th edition.* England: Prentice Hall. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?id=atS5wUv5E2QC&pg=PA257&lpg=PA257&dq=salek+7+steps&source=bl&ots=1lfYzK8WGF&sig=ACfU3U2wRZYhKtcMdjDGY83Eyvd4hd2YEw&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwjhnqaurdPoAhWM1aYKHd_gBv8Q6AEwAHoECAsQKA#v=onepage&q&f=false [žiūrėta 2020 04 02]
21. https://www.aipt.lt/pieno-perdirbimo-sektoriaus-lietuvoje-2018-m-apzvalga/
22. Jain M. (2019) *Analysis of Working Capital: Plathico and Syncom Formulations Pharmaceutical Companies. Journal of The Gujarat Research Society.* Vol. 21, No. 16, p. 626-629. Prieiga per internetą: http://gujaratresearchsociety.in/index.php/JGRS/article/view/2021 [žiūrėta 2020 02 18]
23. Juozaitiene L. (2000) *Įmonės finansai. Analizė ir valdymas*. Šiauliai : Šiaulių universitetas.
24. Juozaitienė L. (2007*) Įmonės finansai: analizė ir valdymas*. Šiauliai: ŠU leidykla.
25. Jurevičienė D. (2015) *Finansiniai sprendimai: finansinių sprendimų formos: vadovėlis.* Mykolo Romerio universitetas. Vilnius: Registrų centras.
26. Kancerevyčius G. (2006) *Finansai ir investicijos.* Kaunas: Smaltijos leidykla.
27. Lakew D. M. ir Rao P. (2013) *Effect Of Financial Management Practices And Characteristics On Profitability: A Study On Business Enterprises In Jimma Town, Ethiopia. National Monthly Refereed Journal Of Research In Commerce And Management.* Vol. 2, No. 5. Prieiga per internetą: https://pdfs.semanticscholar.org/b6c8/fd14daa81c5a491bdf868f52f323bc7d8edf.pdf?_ga=2.239590016.2058562383.1583239550-515182080.1583239550 [žiūrėta 2020 03 10]
28. Lasher W. R. (2014) *Practical Financial Management.* Mason (Ohio) : South-Western : Cengage Learning.

29. Louw E. et al. (2016) *Working Capital Management of South African Retail Firms.* Prieiga per internetą: https://journals.co.za/content/jefs/9/2/EJC197459, [žiūrėta 2020 04 04]
30. Mackevičius J. (2007) *Įmonių veiklos analizė :informacijos rinkimas, sisteminimas ir vertinimas: monografija*. Vilnius : TEV.
31. Mackevičius J. ir kt. (2011) *Finansinė analizė.* Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras.
32. Mackevičius J. ir kt. (2014) *Finansinė analizė.* Vilnius : Vilniaus universiteto leidykla.
33. Mandal N. et al. (2010). *Impact of Working Capital Management on Liquidity, Profitability And Non-Insurable Risk And Uncertainty Bearing: A Case Study Of Oil And Natural Gas Commission.* Vol 4, No 2. Prieiga per internetą: https://pdfs.semanticscholar.org/7424/b4259e2ff7ef3728e90963bacfe26fb91b53.pdf?_ga=2.30192959.1890892867.1583931809-515182080.1583239550 [žiūrėta 2020 03 10]
34. Martinkus B. ir Žilinskas V. J. (2008) *Ekonomikos pagrindai.* Kaunas: Technologija.
35. McCallion R. ir Warner A. (2009) *Smulkaus verslo pinigų srautas*. Vilnius: Conto litera.
36. Meidutė I. ir kt. (2012) *Logistikos uždavinių rinkinys.* Vilnius: Tarptautinė verslo ir teisės aukštoji mokykla.
37. Minalga. R. (2009). *Logistika versle*. Vilnius : Homo liber
38. Ngugi S. K. et al. (2017) *Effects of Organization Size on Accounts Receivable Management in The Hotel Industry in Kenya. American Journal of Accounting.* Vol. 1, No. 2, p. 24-46. Prieiga per internetą: https://www.ajpojournals.org/journals/index.php/AJACC/article/viewFile/192/207 [žiūrėta 2020 04 02]
39. Niresh J. A. (2013) *Working Capital Management and Financial Performance on manufacturing sector in Sri Lanka*. European Journal of Business Management Vol 4, No 15. 23-30. Prieiga per internetą: http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/2981 [žiūrėta 2020 04 03]
40. Okreglicka B. Malgotrzata (2014) *The Economic Recession and Working Capital Management of Companies in Poland. Journal of International Scientific Publications,* 696-706. Prieiga per internetą: https://www.scientific-publications.net/get/1000007/1409341076224954.pdf [žiūrėta 2020 02 12]
41. Pandey I. M. (2008) *Financial Management, 10th edition.* New Delhi: Vikas Publishing House Pvt.
42. Palšaitis R. (2010) *Šiuolaikinė logistika*. Vilnius. Technika. Prieiga per internetą: https://www-ebooks-vgtu-lt.skaitykla.mruni.eu/product/iuolaikin-logistika [žiūrėta 2020 03 19]
43. Penman, S. (2013). *Financial Statement Analysis and Security Valuation. 5th edition.* New York: Mcgraw-Hill.

44. Phuong N. T. T. ir Hung D. N. (2020) *Impact of working capital management on firm profitability: Empirical study in Vietnam*. Accounting 6 (2020). Growing Science, Canada. Prieiga per internetą: http://m.growingscience.com/ac/Vol6/ac_2020_14.pdf [žiūrėta 2020 04 09]
45. *Pieno sektoriaus apžvalga Lietuvoje (2018-01-30).* Vilnius: UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“
46. Prempeh K. B. ir Amankona G. P. (2018) *Does Working Capital Management Affect Profitability of Ghanaian Manufacturing Firms.* Sunyani Technical University, Munich Personal RePEc Archive. Prieiga per internetą: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/90183/1/MPRA_paper_90183.pdf [žiūrėta 2020 04 02]
47. Rahman M. et al. (2015) *Measuring the Relationship Between Working Capital Management and Profitability: Empirical Evidence from Bangladesh.* Journal of Accounting and Finance, 120-132 (120 p. apibūdinimas). Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/338410040_Measuring_the_Relationship_Between_Working_Capital_Management_and_Profitability_Empirical_Evidence_from_Bangladesh [žiūrėta 2020 02 15]
48. Ross S. et al. (2008) *Modern Financial Management.* New York: mcgraw-Hill.
49. Rutkauskas V. A. ir Damašienė V. (2002). *Finansų valdymas.* Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
50. Rutkauskas A. V. ir kt. (2008) *Verslo finansai: sistema, struktūra ir elementai :mokomoji knyga.* Vilnius Gedimino technikos universitetas, Vilniaus universitetas. Vilnius: Technika.
51. Rutkauskas A. V. ir kt. (2009) *Verslo finansų principai ir praktika :mokomoji knyga.* Vilnius Gedimino technikos universitetas, Vilniaus universitetas. Vilnius: Technika.
52. Salawu R. O. (2007) Capital industry practise and agresive conservative working capital policies in Nigeria. Global journal of business research. Obafemi Awolowo University, Vol. 1, No. 2. Prieiga per internetą: http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/gjbres/gjbr-v1n2-2007/GJBR-V1N2-2007.pdf#page=113 [žiūrėta 2020 03 16]
53. Sharma D. K. (2017) *Account Payables Management in Slected Companies of Fast Moving Consumable Goods (FMCG) Sector in India. Indian* Journal of Accounting (IJA) Vol. 49, No. 2, p. 103-110. Prieiga per internetą: http://indianaccounting.org/downloads/13%20%20%20Dr.%20Davendra%20Kumar%20Sharma%20%20Set%20%20S%20S%20M%20%20Page%20%2008.pdf [žiūrėta 2020 04 03]
54. Sathyamoorthi C. R. and Wally-Dima L. B. (2008) *Working capital management: the case of listed retail domestic companies in Botswana*. The Icfaian Journal of management research. The Icfai University Press, Vol. 7, No. 5.

55. Shrivastava A. et al. (2017) *Bayesian analysis of working capital management on corporate profitability: evidence from India. Journal of Economic Studies*. Vol. 44, No. 4, p. 568-584. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Arvind_Shrivastava4/publication/318357621_Bayesian_analysis_of_working_capital_management_on_corporate_profitability_evidence_from_India/links/59a3c2c8458515fd1ff8ec6e/Bayesian-analysis-of-working-capital-management-on-corporate-profitability-evidence-from-India.pdf [žiūrėta 2020 03 03]
56. Shrotriya V. (2019) *Analysis of Net Working Capital of Nestle India Limited. International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*. Vol. 6, No. 1. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Vikas_Shrotriya/publication/337465168_Analysis_of_Net_Working_Capital_of_Nestle_India_Limited/links/5dd8f5ab92851c1feda8e700/Analysis-of-Net-Working-Capital-of-Nestle-India-Limited.pdf [žiūrėta 2020 03 02]
57. Stungurienė, S. (2010) *Operacijų valdymas*. Vilniaus universiteto Tarptautinio verslo mokykla. Vilnius: TEV.
58. Subramanyam K. R. ir Wild J. J. (2009) Financial Statement Analysis10th Edition. McGRAW-HILL. Prieiga per internetą: http://digilib.stiem.ac.id:8080/xmlui/handle/123456789/60 [žiūrėta 2020 03 25]
59. Temtime Z. T. (2016) *Relationship between Working Capital Management, Policies, and Profitability of Small Manufacturing Firms Zelealem Tadesse Temtime.* (Doctor of Business Administration Desertation). Prieiga per internetą: http://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3208&context=dissertations, [žiūrėta 2020 04 04]
60. Ziukov S. (2015) *A Literature Review on Models of Inventory Management Under Uncertainty. Business systems and economics.* Vol 5 No 1. 26 – 35. Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/14478/4130-8967-1-SM.pdf?sequence=1 [žiūrėta 2020 03 19]
61. Quayyum S. T. (2012). Relationship between Working Capital Management and Profitability in Context of Manufacturing Industries in Bangladesh. *International Journal of Business and Management. Vol 7 No 1.* 58 – 69. Prieiga per internetą: https://pdfs.semanticscholar.org/d140/cd0b275f12cbe2f98aa9b76fcd2ddc58e8ed.pdf [žiūrėta 2020 04 04]
62. VAS (2013) (9 verslo apskaitos standartas).
63. Žvirklys J. ir Vabalas E. (2006) *Įmonės ekonomika, studentams ir verslininkams*. Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla.

Žilevičius M. (2020). *Apyvartinio kapitalo valdymo tobulinimas* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe atlikta apyvartinio kapitalo analizė, remiantis teorine dalimi sudaryta tyrimo metodologija, atliktas tyrimas, apibendrinus tyrimo rezultatus pateiktos išvados ir pasiūlymai. Magistro baigimasis darbas sudarytas iš trijų pagrindinių dalių: teorinė, metodologinė, tyrimo bei pasiūlymų dalys. Pirmoje darbo dalyje išanalizuota lietuvių ir užsienio autorių mokslinė, straipsnių, tyrimų literatūra apie apyvartinio kapitalo reikšmę ir svarbą; išanalizuoti įmonės apyvartinio kapitalo valdymo teoriniai aspektai; išskirti apyvartinio kapitalo valdymo ypatumai. Antroje darbo dalyje remiantis autorių nuomonėmis nustatyti tinkamiausi apyvartinio kapitalo analizės būdai; parengtas įmonės apyvartinio kapitalo valdymo modelis, skirtas apyvartinio kapitalo ir jo sudedamųjų dalių rodiklių nagrinėjimui ir apibendrinimui. Trečioje darbo dalyje atliktas praktinis pieno perdirbimo įmonių: Žemaitijos pienas, AB; Pieno žvaigždės, AB; Rokiškio sūris, AB; Vilkyškių pieninė, AB tyrimas, panaudojant pirmoje darbo dalyje nustatytus teorinius aspektus, bei antroje darbo dalyje sukarto modelio nuoseklumu skirto apyvartinio kapitalo ir jo sudedamųjų dalių rodiklių nagrinėjimui ir apibendrinimui bei pateikti pasiūlymai apyvartinio kapitalo valdymo tobulinimui.

Pagrindiniai žodžiai: grynasis apyvartinis kapitalas; pinigų apyvartos ciklas; atsargų valdymas; gautinų sumų valdymas; mokėtinų sumų valdymas; naujausios technologijos.

Zilevicius M. (2020) *Imporvement of Working capital management* (master thesis). Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas

ANNOTATION

In the master's thesis, the analysis of working capital is performed, based on the theoretical part of the research methodology, the research is carried out, the conclusions and suggestions are summarized. The master's thesis consists of three main parts: theoretical, methodological, research and proposal parts. The first part of the work analyzes the scientific, article and research literature of Lithuanian and foreign authors on the significance and importance of working capital; the theoretical aspects of the company's working capital management are analyzed; peculiarities of working capital management are singled out. In the second part of the work, based on the authors' opinions, the most appropriate methods of working capital analysis were identified; The developed working capital management model was developed for the analysis and generalization of working capital and its components. In the third part of the work, a practical analysis of milk processing companies: Žemaitijos pienas, AB, Pieno Žvaigždės, AB, Rokiškio sūris, AB; Vilkyškių pieninė, AB research, using the theoretical aspects identified in the first part of the work, and in the second part of the work on the consistency of the model devoted to the analysis and generalization of working capital and its components, and suggestions for improving working capital management.

Key words: net working capital; cash conversion cycle; inventory management; receivables management; payables management, the newest technology.

Žilevičius M. (2020). *Apyvartinio kapitalo valdymo tobulinimas* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

SANTRAUKA

Magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali įmonėms, kaip efektyviai augti ir dirbti pelningai - tokius tikslus turi kiekviena veikianti įmonė. Kad įmonė galėtų sėkmingai gyvuoti, siūlyti rinkai paklausias prekes ir paslaugas bei palaikyti finansinį stabilumą, įmonė turi turėti pakankamai įvairių resursų, o ypač atsiradus pasaulio ar regiono ekonominiam nuosmukiui ar dabar staiga prasidėjusiai lyg cunamis ekonominei krizei dėl COVID-19 pasaulinės pandemijos. Yra daug informacijos, kaip valdyti apyvartinį kapitalą, bet nėra sukurta universalaus apyvartinio kapitalo valdymo modelio, todėl buvo iškelta problema - ar apyvartinio kapitalo modelis gali būti sėkmingai pritaikomas to paties sektoriaus skirtingoms įmonėms? Tyrimo objektas – apyvartinio kapitalo valdymo tobulinimas. Šio tyrimo tikslas yra atlikus mokslinių tyrimų ir literatūros analizę, sudaryti apyvartinio kapitalo bei jo sudedamųjų dalių apjungtą valdymo modelį ir šį modelį patikrinti naudojant Lietuvos keturių didžiausių pieno perdirbimo pramonės įmonių duomenis. Tuo pačiu buvo sudaryti ir tyrimo uždaviniai: išanalizuoti apyvartinio kapitalo valdymo teorinius aspektus ir esamus modelius, sukurti apyvartinio kapitalo valdymo modelį bei patikrinti šio modelio pritaikomumą, naudojant Lietuvos keturių didžiausių pieno perdirbimo pramonės įmonių duomenis; nustatyti analizės būdus, kurie pritaikomi kintančiomis sąlygomis, apyvartinio kapitalo ir jo sudedamųjų dalių rodiklių nagrinėjimui ir apibendrinimui; atskleisti buhalterinės apskaitos duomenų ir apyvartinio kapitalo valdymo modelio kintamųjų priklausomybę. Darbo metodika: mokslinės literatūros ir straipsnių analizė, kuriami vaizdiniai modeliai; apyvartinio kapitalo valdymo rodikliams vertinti naudojami palyginamieji metodai ir sukuriamas apyvartinio kapitalo valdymo modelis; remiantis pieno perdirbimo sektoriaus didžiausių įmonių buhalterinės apskaitos duomenimis, naudojant Microsoft Excel, Word programinį paketą, atliekama apyvartinio kapitalo bei jo sudedamųjų dalių analizė bei sukurto apyvartinio kapitalo valdymo modelio naudingumo, pritaikomumo patikrinimas.

Tyrimo metu buvo iškelta hipotezė: apyvartinio kapitalo valdymo modelis veikia kaip signalinis valdymo įrankis, kuris padeda nustatyti įmonės valdymo spragas ir galimus finansinius pokyčius. Atlikus tyrimą buvo patvirtinta ši hipotezė. Panaudojant darbe išgrynintą metodologiją ir sukurtą modelį, tyrimas gali būti atliekamas daugumoje įmonių, tam kad būtų įvertintas apyvartinio kapitalo valdymo efektyvumas.

Magistro baigiamojo darbo pabaigoje pateikiamos išvados, rekomendacijos ir pasiūlymai dėl apyvartinio kapitalo valdymo bei sukurto universalaus modelio taikymo valdant apyvartinį kapitalą.

Zilevicius M. (2020) *Imporvement of Working Capital Management* (master thesis). Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas

SUMMARY

The topic of this master's thesis is relevant for companies on how to grow effectively and work profitably. Every operating comapany has these goals. It‘s crucial to have sufficient resources to maintain financial stability in order for a company to survive. This is especially important in the event of a global or regional economic downturn or a global economic crisis such as the COVID-19 global pandemic.

There is plenty of information how to manage the working capital, but the universal working capital management model hasn‘t been developed yet. So the question is: Can the working capital model be successfully adapted to the different companies in the same sector? The working capital management is the object of my research. The aim of this study is to analyze the research and literature, to create the unified management model and its componets of working capital and to verify this model by using the data of the four largest dairy processing companies in Lithuania.

At the same time, the following research tasks were made: to analyze the theoretical aspects of working capital management and existing models, to create a working capital management model and to check the applicability of this model using the data of the four largest dairy processing companies in Lithuania; to determine the methods of analysis, which are adapted to changing conditions, for the analysis and generalization of indicators of working capital and its components; to reveal the dependence of accounting data and working capital management model variables. Methodology: analysis of scientific literature and articles, development of visual models; comparable methods are used to assess working capital management indicators. The working capital management model is developed based on the accounting data of the largest companies in the dairy processing sector by using Microsoft Excel and Word software, the analysis of working capital, its components and the verification of the usefulness and applicability of the developed working capital management model.

The study hypothesized that the working capital management model acts as a signal management tool that helps identify company management gaps and potential financial changes. The study confirmed this hypothesis.

The study can be conducted in most companies in order to evaluate the efficiency of working capital management by using the methodology refined in the work and the developed model.

The application of the developed universal model and the working capital management conclusions, recommendations, suggestions are presented at the end of the master‘s thesis.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

4. lentelė. Vilkyškių pieninė, AB 2012 – 2018 m. finansinės būklės ataskaita

Eil. Nr.	Straipsniai	2012 m. Eur (tūkst.)	2013 m. Eur (tūkst.)	2014 m. Eur (tūkst.)	2015 m. Eur (tūkst.)	2016 m. Eur (tūkst.)	2017 m. Eur (tūkst.)	2018 m. Eur (tūkst.)
	Turtas							
	Nekilnojamas turtas, įranga ir įrengimai	20082	21017	21771	20295	20656	22230	20633
	Nematerialusis turtas	1	14	35	111	93	41	18
	Investicijos į dukterines įmones	10702	10702	10710	10710	10713	10713	10713
	Ilgalaikės gautinos sumos	403	470	422	428	361	269	324
	Ilgalaikis turtas	**31186**	**32203**	**32938**	**31544**	**31823**	**33253**	**31688**
	Atsargos	4994	6915	6992	7811	8253	5861	10888
	Prekybos ir kitos gautinos sumos	4753	7556	8013	8437	14148	14453	10908
	Išankstiniai apmokėjimai	390	544	468	432	335	959	700
	Pinigai ir pinigų ekvivalentai	157	63	81	91	27	231	337
	Trumpalaikis turtas	**10294**	**15078**	**15554**	**16771**	**22763**	**21504**	**22833**
	Turtas iš viso	**41482**	**47281**	**48492**	**48315**	**54586**	**54757**	**54521**
	Nuosavas kapitalas							
	Akcinis kapitalas	3459	3459	3459	3463	3463	3463	3463
	Akcijų priedai	3301	3301	3301	3301	3301	3301	3301
	Rezervai	3298	3422	5012	5050	5027	5010	2491
	Nepaskirstytas pelnas	4831	10252	10517	9681	16822	21727	20664
	Nuosavas kapitalas iš viso	**14889**	**20434**	**22289**	**21495**	**28613**	**33501**	**29919**
	Įsipareigojimai							
	Paskolos ir finansinio lizingo Įsipareigojimai	8760	7444	6256	7931	6836	3989	572
	Išvestinės finansinės priemonės	494	350	375	239	154		
	Vyriausybės dotacijos	2451	2225	2103	1903	1861	1667	1275
	Atidėtojo mokesčio įsipareigojimai	539	886	1022	388	820	1528	844
	Ilgalaikiai įsipareigojimai	**12244**	**10905**	**9756**	**10461**	**9671**	**7184**	**2691**
	Paskolos ir finansinio lizingo įsipareigojimai	3517	5536	5887	7719	7059	4659	8858
	Mokėtinas pelno mokestis					70	101	
	Išvestinės finansinės priemonės	126	104	109	125	83	118	
	Prekybos ir kitos mokėtinos sumos	10706	10302	10451	8515	9090	9194	13053
	Trumpalaikiai įsipareigojimai	**14349**	**15942**	**16447**	**16359**	**16302**	**14072**	**21911**
	Įsipareigojimai iš viso	**26593**	**26847**	**26203**	**26820**	**25973**	**21256**	**24602**
	Nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai iš viso	**41482**	**47281**	**48492**	**48315**	**54586**	**54757**	**54521**

Šaltinis: parengta pagal Vilkyškių pieninė, AB finansinės atskaitomybės dokumentus

5. lentelė. Vilkyškių pieninė, AB 2012 – 2018 m. pelno (nuostolių) ataskaita

Eil. Nr.	Straipsniai	2012 m. Eur (tūkst.)	2013 m. Eur (tūkst.)	2014 m. Eur (tūkst.)	2015 m. Eur (tūkst.)	2016 m. Eur (tūkst.)	2017 m. Eur (tūkst.)	2018 m. Eur (tūkst.)
	Pajamos	95534	118536	126297	97404	102260	130325	126242
	Pardavimų savikaina	-91273	-109789	-119346	-93752	-91306	-117237	-122960

	Bendrasis pelnas	**4260**	**8747**	**6951**	**3652**	**10954**	**13088**	**3282**
	Kitos veiklos pajamos	546	610	853	700	644	1002	1878
	Paskirstymo sąnaudos	-3656	-4638	-5063	-5533	-4514	-4433	-4561
	Administracinės sąnaudos	-1932	-1758	2370	-2070	-2396	-3632	-1998
	Kitos veiklos sąnaudos	-227	-231	-439	-409	-451	-753	-1575
	Veiklos rezultatas	**-1010**	**2730**	**-68**	**-3660**	**4237**	**5272**	**-2974**
	Finansinės veiklos pajamos	2898	4305	2452	3529	3945	2307	803
	Finansinės veiklos sąnaudos	-613	-584	545	-586	-689	-535	-541
	Grynosios finansinės veiklos sąnaudos	**2285**	**3721**	**1907**	**2943**	**3256**	**1772**	**262**
	Pelnas prieš mokesčius	**1275**	**6451**	**1839**	**-717**	**7493**	**7044**	**-2712**
	Pelno mokesčio sąnaudos	224	-347	47	634	-502	-842	684
	Grynasis pelnas	**1499**	**6104**	**1886**	**-83**	**6991**	**6202**	**-2028**
	Pelnas tenkantis 1 akcijai (eurais)	0.12	0.51	0.16	-0.01	0.59	0.52	-0.17
	Sumažintas pelnas 1 akcijai (eurais)	0.12	0.51	0.16	-0.01	0.59	0.52	-0.17

Šaltinis: parengta pagal Vilkyškių pieninė, AB finansinės atskaitomybės dokumentus

6. lentelė. Pieno žvaigždės, AB 2012 – 2018 m. finansinės būklės ataskaita

Eil. Nr.	Straipsniai	2012 m. Eur (tūkst.)	2013 m. Eur (tūkst.)	2014 m. Eur (tūkst.)	2015 m. Eur (tūkst.)	2016 m. Eur (tūkst.)	2017 m. Eur (tūkst.)	2018 m. Eur (tūkst.)
	Turtas							
	Ilgalaikis materialus turtas	57134	60025	55799	50753	46230	44839	42098
	Nematerialusis turtas	207	85	57	72	93	101	136
	Kitos investicijos, įskaitant išvestines priemones	80	80	80	80	22	22	22
	Ilgalaikės gautinos sumos		289	31	290	282	636	683
	Atidėtasis mokestis					280	441	1147
	Ilgalaikis turtas	**57421**	**60479**	**55967**	**51195**	**46907**	**46039**	**44086**
	Atsargos	15,970	28494	16827	14298	12629	16078	13423
	Pelno mokesčio turtas		893	358		845	440	
	Gautinos sumos	23108	14943	16,168	12,609	13682	12463	11166
	Grynieji pinigai ir jų ekvivalentai	1311	682	717	551	841	256	4795
	Trumpalaikis turtas	**40389**	**45012**	**34070**	**27458**	**27997**	**29237**	**29384**
	Turtas iš viso	**97810**	**105491**	**90037**	**78653**	**74904**	**75276**	**73470**
	Nuosavas kapitalas							
	Akcinis kapitalas	14375	14375	14375	14394	13089	13089	13089
	Akcijų priedai	7891	7891	7891	7891	7891	7891	7891
	Nuosavos akcijos				-6660			
	Rezervai	9719	9479	5288	12,118	2130	2200	2200
	Nepaskirstytas rezultatas	11023	6396	12231	4437	6495	752	2950
	Nuosavas kapitalas iš viso	**43008**	**38141**	**39786**	**32180**	**29605**	**23932**	**26130**
	Įsipareigojimai							
	Subsidijos	923	1640	1240	930	689	593	1129
	Paskolos ir įsiskolinimai	17534	32543	18168	2200	22450	37	13500
	Išmokos darbuotojams		503	503	784	784	784	883
	Atidėtasis mokestis	539	494	281	126			
	Prekybos ir kitos mokėtinos sumos						227	
	Ilgalaikiai įsipareigojimai	**18996**	**35180**	**20192**	**28040**	**23923**	**1641**	**15512**

	Išvestinės finansinės priemonės	443	222	112	187	330	208	180
	Paskolos ir kitos finansinės skolos	17660	9792	15881	4600	6013	32484	13037
	Mokėtinas pelno mokestis	277			68			
	Prekybos ir kitos mokėtinos sumos	17426	22156	14065	13578	15033	17011	18611
	Trumpalaikiai įsipareigojimai	**35806**	**32170**	**30059**	**18433**	**21376**	**49703**	**31828**
	Įsipareigojimai iš viso	**54802**	**67350**	**50251**	**46473**	**45299**	**51344**	**47340**
	Nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai iš viso	**97810**	**105491**	**90037**	**78653**	**74904**	**75276**	**73470**

Šaltinis: parengta pagal Pieno žvaigždės, AB finansinės atskaitomybės dokumentus

7. lentelė. Pieno žvaigždės, AB 2012 – 2018 m. pelno (nuostolių) ataskaita

Eil. Nr.	Straipsniai	2012 m. Eur (tūkst.)	2013 m. Eur (tūkst.)	2014 m. Eur (tūkst.)	2015 m. Eur (tūkst.)	2016 m. Eur (tūkst.)	2017 m. Eur (tūkst.)	2018 m. Eur (tūkst.)
	Pajamos	222744	219948	239617	163790	150126	167753	168662
	Pardavimų savikaina	-180423	-183588	-202310	-130422	-118627	-140478	-138862
	Bendrasis pelnas	**42321**	**36360**	**37307**	**33368**	**31499**	**27275**	**29800**
	Kitos veiklos pajamos	464	563	1217	617	490	436	620
	Kitos veiklos sąnaudos	-266	-279	-250	-267	-297	-140	-97
	Pardavimų sąnaudos	-19409	-19360	-19740	-17279	-17360	-18017	-16667
	Administracinės sąnaudos	-11744	-13237	-11922	-12384	-11564	-12221	-11043
	Gautinų sumų ir sutarčių turto vertės (sumažėjimas) / sumažėjimo atstatymas							-120
	Veiklos rezultatas	**11365**	**4046**	**6612**	**4055**	**2768**	**-2667**	**-2493**
	Finansinės veiklos pajamos	100	359	175	20	34	196	91
	Finansinės veiklos sąnaudos	-1569	-1060	-1145	-888	-1028	918	-1092
	Grynosios finansinės veiklos sąnaudos	**-1469**	**-701**	**-971**	**-868**	**-994**	**-722**	**-1001**
	Ataskaitinių metų bendrosios pajamos iš viso:	**8418**	**2865**	**4979**	**2662**	**1837**	**-1728**	**-1728**
	Kitos bendrosios pajamos	**575**	-	-	-	-	-	-
	Pelnas prieš mokesčius	**9896**	**3345**	**5641**	**3187**	**1774**	**-3389**	**2198**
	Pelno mokesčio sąnaudos	-1478	-480	-662	-525	63	1661	706
	Ataskaitinių metų pelnas (nuostolis)	**8993**	**2865**	**4979**	**2662**	**1837**	**-1728**	**-1728**
	Pelnas tenkantis 1 akcijai (eurais)	0.17	0.06	0.1	0.05	0.04	-0.04	-0.04
	Sumažintas pelnas 1 akcijai (eurais)	0.17	0.06	0.1	0.05	0.04	*-0.04*	-0.04

Šaltinis: parengta pagal Pieno žvaigždės, AB finansinės atskaitomybės dokumentus

8. lentelė. Rokiškio sūris, AB 2012 – 2018 m. finansinės būklės ataskaita

Eil. Nr.	Straipsniai	2012 m. Eur (tūkst.)	2013 m. Eur (tūkst.)	2014 m. Eur (tūkst.)	2015 m. Eur (tūkst.)	2016 m. Eur (tūkst.)	2017 m. Eur (tūkst.)	2018 m. Eur (tūkst.)
	Turtas							
	Ilgalaikis materialus turtas	31299	29109	26467	35058	34701	36847	38468
	Nematerialusis turtas	62	34	21	10	2	2	11
	Investicijos į dukterines įmones	8208	8208	8005	5054	5054	5054	5054
	Iki išpirkimo laikomos investicijos						7760	
	Atidėto pelno mokesčio turtas	312	756	1490	1657	1045		
	Kitos gautinos sumos	512	558			910	76	287
	Suteiktos paskolos	9824	11519	1880	2376	2929	6843	4261
	Ilgalaikis turtas	**50217**	**50184**	**37863**	**44155**	**44641**	**56582**	**48081**

	Atsargos	25142	34497	41823	52342	31897	32073	51349
	Suteiktos paskolos	9988	9037	12327	6585	4317	4505	3730
	Prekybos ir kitos gautinos sumos	27348	40274	31845	29427	45043	48856	48725
	Iš anksto sumokėtas pelno mokestis	317	0	779	1576	321		292
	Pinigai ir pinigų ekvivalentai	864	5176	1065	401	1074	5854	922
	Trumpalaikis turtas	**63659**	**88984**	**87839**	**90331**	**82652**	**91288**	**105018**
	Turtas iš viso	**113876**	**139168**	**125702**	**134486**	**127293**	**147870**	**153099**
	Nuosavas kapitalas							
	Akcinis kapitalas	10388	10388	10388	10402	10402	10402	10402
	Akcijų priedai	12011	12011	12011	12011	12011	18073	18073
	Rezervas nuosavoms akcijoms įsigyti	11668	11668	11668	11668	11668	7606	10850
	Nuosavos akcijos	-1120	-1120	-1120	-3426	-5102		-2108
	Kiti rezervai	17238	13389	9527	18615	16318	13871	11988
	Nepaskirstytas pelnas	27455	48894	45614	52078	64584	74824	69801
	Nuosavas kapitalas iš viso	**77640**	**95230**	**88088**	**101348**	**109881**	**124776**	**119006**
	Įsipareigojimai							
	Finansinės skolos	366	1175					
	Atidėtasis pelno mokesčio įsipareigojimas	2662	1983	1301	2905	2500	1170	783
	Ateinančio laikotarpio pajamos	447	564	374	234	157	31	731
	Ilgalaikiai atidėjiniai					307	307	307
	Ilgalaikiai įsipareigojimai	**3475**	**3722**	**1675**	**3139**	**2964**	**1508**	**1821**
	Pelno mokesčio įsipareigojimas		476					
	Finansinės skolos	15955	22627	15880	14978	1862	1862	14092
	Ateinančio laikotarpio pajamos	509	230	191	140	162	79	291
	Prekybos ir kitos mokėtinos sumos	16297	16883	19868	14881	12100	19321	17565
	Trumpalaikiai atidėjiniai					324	324	324
	Trumpalaikiai įsipareigojimai	**32761**	**40216**	**35939**	**29999**	**14448**	**21586**	**32272**
	Įsipareigojimai iš viso	**36236**	**43938**	**37614**	**33138**	**17412**	**23094**	**34093**
	Nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai iš viso	**113876**	**139168**	**125702**	**134486**	**127293**	**147870**	**153099**

Šaltinis: parengta pagal Rokiškio sūris, AB finansinės atskaitomybės dokumentus

9. lentelė. Rokiškio sūris, AB 2012 – 2018 m. pelno (nuostolių) ataskaita

Eil. Nr.	Straipsniai	2012 m. Eur (tūkst.)	2013 m. Eur (tūkst.)	2014 m. Eur (tūkst.)	2015 m. Eur (tūkst.)	2016 m. Eur (tūkst.)	2017 m. Eur (tūkst.)	2018 m. Eur (tūkst.)
	Pajamos	209668	230436	223554	172575	205058	223976	181641
	Pardavimų savikaina	-193371	-206043	-217669	-159128	-180199	-201511	-170709
	Bendrasis pelnas	**16297**	**24393**	**5885**	**13447**	**24859**	**22465**	**10932**
	Pardavimo ir rinkodaros sąnaudos	-8399	-7815	-9534	-11191	-13311	-11003	-9435
	Bendrosios ir administracinės sąnaudos	-3618	-7235	-4796	-5746	-5010	-4810	-4420
	Kitos veiklos pajamos	3599	16101	4820	9228	8936	6499	4768
	Kitos veiklos sąnaudos	-2716	-5849	-2755	-2282	-1880	-1862	-1978
	Kiti veiklos (nuostoliai)/pelnas	24	-105	-487	-48	-176	-72	-60
	Veiklos rezultatas	**5187**	**19490**	**-6867**	**3408**	**13418**	**11217**	**-193**
	Finansinės veiklos pajamos							
	Finansinės veiklos sąnaudos	-308	-209	-297	-124	-75		-29
	Grynosios finansinės veiklos sąnaudos	**-1062**	**-722**	**-297**	**-124**	**-75**		**-29**
	Pelnas prieš mokesčius	**4880**	**19281**	**-7164**	**3284**	**13343**	**11217**	**-222**
	Pelno mokesčio sąnaudos	-732	-676	1037	595	-792	-196	147

	Grynasis pelnas	**4147**	**18605**	**6127**	**3879**	**12551**	**11021**	**-75**
	Pelnas tenkantis 1 akcijai (eurais)	0.12	0.53	-0.18	0.11	0.38	0.33	
	Sumažintas pelnas 1 akcijai (eurais)	0.12	0.53	-0.18	0.11	0.38	0.33	

Šaltinis: parengta pagal Rokiškio sūris, AB finansinės atskaitomybės dokumentus

10. lentelė. Žemaitijos pienas, AB 2012 – 2018 m. finansinės būklės ataskaita

Eil. Nr.	Straipsniai	2012 m. Eur (tūkst.)	2013 m. Eur (tūkst.)	2014 m. Eur (tūkst.)	2015 m. Eur (tūkst.)	2016 m. Eur (tūkst.)	2017 m. Eur (tūkst.)	2018 m. Eur (tūkst.)
	Turtas							
	Ilgalaikis materialus turtas	12915	12515	15739	23033	25997	28805	45480
	Nematerialusis turtas	111	107	191	124	119	155	157
	Investicinis turtas	1214	1377	1229	1160	1091	3948	3668
	Investicijos į dukterines įmones	3152	3152	3152	3152	3152	3152	3150
	Atidėto pelno mokesčio turtas	608	975	1406	2289	1758	1197	2064
	Kitas finansinis turtas	-	-	16	27	20	13	6
	Suteiktos paskolos	1951	1603	4706	3848	2364	1839	1804
	Ilgalaikis turtas	**19951**	**19729**	**26439**	**33633**	**34501**	**39109**	**56329**
	Atsargos	26134	28913	22817	23091	23874	27457	29415
	Išankstiniai apmokėjimai	491	429	698	345	152	200	279
	Iš pirkėjų gautinos sumos	9280	9180	9918	12089	16771	17072	17405
	Kitos gautinos sumos	1793	1831	1071	1700	2273	2201	2507
	Terminuoti indėliai	-	-	-	-	-	-	-
	Pinigai ir pinigų ekvivalentai	1572	1492	6224	4827	10921	4688	4352
	Trumpalaikis turtas	**39270**	**41845**	**40728**	**42052**	**53991**	**51618**	**53958**
	Turtas iš viso	**59221**	**61574**	**67167**	**75685**	**88492**	**90727**	**110287**
	Nuosavas kapitalas							
	Įstatinis kapitalas	14010	14010	14010	14029	14029	14029	14029
	Savos akcijos	-869	-1323	-1323	-1323	-1323	-1323	-1597
	Privalomasis rezervas	1401	1401	1401	1401	1401	1401	1401
	Kiti rezervai	4344	4566	4566	4565	4566	5000	5000
	Nepaskirstytasis pelnas	23200	27947	30848	36393	49639	48598	52101
	Nuosavas kapitalas iš viso	**42086**	**46601**	**49502**	**55065**	**68312**	**67705**	**70934**
	Įsipareigojimai							
	Gauta parama	505	1052	1786	1397	992	847	1142
	Atidėjimai darbuotojų išmokoms	-	-	-	-	818	3288	3442
	Paskolos	-	-	-	-	-	-	-
	Finansinės nuomos įsipareigojimai	231	107	32	-	-	-	98
	Atidėtojo pelno mokesčio įsipareigojimas	-	-	-	-	-	-	-
	Kiti ilgalaikiai įsipareigojimai	7	11	5	2	-	-	-
	Ilgalaikiai įsipareigojimai	**743**	**1170**	**1823**	**1399**	**1810**	**4135**	**4682**
	Paskolos	4037	455	-	-	-	-	9000
	Finansinės nuomos įsipareigojimai	640	123	75	32	-	-	15
	Prekybos skolos	7414	8609	12433	13759	11722	11433	19673
	Mokėtinas pelno mokestis	15	831	244	159	-	-	-
	Kitos mokėtinos sumos	4286	3785	3090	5271	6648	7454	5983
	Trumpalaikiai įsipareigojimai	1639**2**	13803	15842	19221	18370	18887	34671
	Įsipareigojimai iš viso	17135	14973	17665	20620	20180	23022	39353
	Nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai iš viso	5922**1**	61574	67167	75685	88492	90727	110287

Šaltinis: parengta pagal Žemaitijos pienas, AB finansinės atskaitomybės dokumentus

11. lentelė. Žemaitijos pienas, AB 2012 – 2018 m. pelno (nuostolių) ataskaita

Eil. Nr.	Straipsniai	2012 m. Eur (tūkst.)	2013 m. Eur (tūkst.)	2014 m. Eur (tūkst.)	2015 m. Eur (tūkst.)	2016 m. Eur (tūkst.)	2017 m. Eur (tūkst.)	2018 m. Eur (tūkst.)
	Pajamos	141815	151408	157054	144273	147616	170849	176799
	Pardavimų savikaina	-116140	-124777	-134341	-114142	-113134	-137773	-141840
	Bendrasis pelnas	**25675**	**26632**	**22713**	**30131**	**34482**	**33076**	**34959**
	Kitos veiklos pajamos	675	792	735	634	598	704	686
	Kitos veiklos sąnaudos	-19021	-20975	-19875	-24817	-20524	-28362	-26203
	Kitos veiklos pajamos	**7329**	**6448**	**3573**	**5948**	**14556**	**5418**	**9442**
	Kitos finansinės veiklos pajamos ir sąnaudos	140	129	105	135	346	-49	169
	Finansinės veiklos sąnaudos	-179	-25	-12	-1	0	0	0
	Grynosios finansinės veiklos sąnaudos	**-39**	**104**	**93**	**134**	**346**	**-49**	**169**
	Pelnas prieš mokesčius	**7291**	**6552**	**3666**	**6082**	**14902**	**5369**	**9611**
	Pelno mokesčio sąnaudos	-884	-913	-766	-537	-593	-1187	810
	Ataskaitinių metų pelnas (nuostolis)	**6407**	**5639**	**2901**	**5545**	**14309**	**4182**	**10421**
	Pelnas tenkantis 1 akcijai (eurais)	0.13	0.12	0.06	0.12	0.31	0.09	0.23
	Sumažintas pelnas 1 akcijai (eurais)	0.13	0.12	0.06	0.12	0.31	0.09	0.23

Šaltinis: parengta pagal Žemaitijos pienas, AB finansinės atskaitomybės dokumentus

2 PRIEDAS

Sritis	Spalva	Reikšmė
V		70-100%
		30-70%
		0-30%
		<0
H		0>
		<0
H - Horizontalioji analizė		
V - Vertikalioji analizė		

12. lentelė. Žemaitijos pienas, AB finansinės būklės ataskaitos struktūros ir dinamikos analizė

Žemaitijos pienas, AB finansinės būklės ataskaitos horizontalioji ir vertikalioji analizės

Tūkst.(Eurų)	2012	V	2013	H	V	2014	H	V	2015	H	V	2016	H	V	2017	H	V	2018	H	V
Turtas																				
Ilgalaikis materialus turtas	12,915	64.7%	12,515	-3.1%	63.4%	15,739	25.8%	59.5%	23,033	46.3%	68.5%	25,997	12.9%	75.4%	28,805	10.8%	73.7%	45,480	57.9%	80.7%
Nematerialusis turtas	111	0.6%	107	-3.6%	0.5%	191	78.5%	0.7%	124	-35.1%	0.4%	119	-4.0%	0.3%	155	30.3%	0.4%	157	1.3%	0.3%
Investicinis turtas	1,214	6.1%	1,377	13.4%	7.0%	1,229	-10.7%	4.6%	1,160	-5.6%	3.4%	1,091	-5.9%	3.2%	3,948	261.9%	10.1%	3,668	-7.1%	6.5%
Investicijos į dukterines įmones	3,152	15.8%	3,152	-	16.0%	3,152	-	11.9%	3,152	-	9.4%	3,152	-	9.1%	3,152	-	8.1%	3,150	-0.1%	5.6%
Atidėto pelno mokesčio turtas	608	3.0%	975	60.4%	4.9%	1,406	44.2%	5.3%	2,289	62.8%	6.8%	1,758	-23.2%	5.1%	1,197	-31.9%	3.1%	2,064	72.4%	3.7%
Kitas finansinis turtas	-	-	-	-	-	16	-	-	27	68.8%	-	20	-25.9%	-	13	-35.0%	-	6	-53.8%	-
Suteiktos paskolos	1,951	9.8%	1,603	-17.8%	8.1%	4,706	193.6%	17.8%	3,948	-18.2%	11.4%	2,364	-38.6%	6.9%	1,839	-22.2%	4.7%	1,804	-1.9%	3.2%
Ilgalaikis turtas	**19,951**	**33.69%**	**19,729**	**-1.1%**	**32.04%**	**26,439**	**34.0%**	**39.36%**	**33,633**	**27.2%**	**44.44%**	**34,501**	**2.6%**	**38.99%**	**39,109**	**13.4%**	**43.11%**	**56,329**	**44.0%**	**51.07%**
Atsargos	26,134	66.3%	28,913	10.6%	69.1%	22,817	-21.1%	56.0%	23,091	1.2%	54.9%	23,874	3.4%	44.2%	27,457	15.0%	53.2%	29,415	7.1%	34.5%
Išankstiniai apmokėjimai	491	1.3%	429	-12.6%	1.0%	698	62.7%	1.7%	345	-50.6%	0.8%	152	-55.9%	0.3%	200	31.6%	0.4%	279	39.5%	0.3%
Iš pirkėjų gautinos sumos	9,280	23.6%	9,180	-1.1%	21.9%	9,918	8.0%	24.4%	12,089	21.9%	28.7%	16,771	38.7%	31.1%	17,072	1.8%	33.1%	17,405	2.0%	32.3%
Kitos gautinos sumos	1,793	4.6%	1,831	2.1%	4.4%	1,071	-41.5%	2.6%	1,700	58.7%	4.0%	2,273	33.7%	4.2%	2,201	-3.2%	4.3%	2,507	13.9%	4.6%
Pinigai ir pinigų ekvivalentai	1,372	4.0%	1,492	-5.1%	3.6%	6,224	317.2%	15.3%	4,827	-22.4%	11.5%	10,921	126.2%	20.2%	4,688	-57%	9.1%	4,352	-7.2%	8.1%
Trumpalaikis turtas	**39,270**	**66.31%**	**41,845**	**6.6%**	**67.96%**	**40,728**	**-2.7%**	**60.64%**	**42,052**	**3.3%**	**55.56%**	**53,991**	**28.4%**	**61.01%**	**51,618**	**-4.4%**	**56.89%**	**53,958**	**4.5%**	**48.93%**
Turtas iš viso	*59,221*	*100%*	*61,574*	*4.0%*	*100%*	*67,167*	*9.1%*	*100%*	*75,685*	*12.7%*	*100%*	*88,492*	*16.9%*	*100%*	*90,727*	*2.3%*	*100%*	*110,287*	*21.6%*	*100%*
Nuosavas kapitalas																				
Įstatinis kapitalas	14,010	33.3%	14,010	-	30.1%	14,010	0.0%	28.3%	14,029	0.1%	25.5%	14,029	-	20.5%	14,029	-	20.7%	14,029	-	19.8%
Savo akcijos	(869)	-2.1%	(1,323)	52.2%	-2.8%	(1,323)	0.0%	-2.7%	(1,323)	-	-2.4%	(1,323)	-	-1.9%	(1,323)	-	-2.0%	(1,597)	20.7%	-2.3%
Privalomasis rezervas	1,401	3.3%	1,401	-	3.0%	1,401	0.0%	2.8%	1,401	-	2.5%	1,401	-	2.1%	1,401	-	2.1%	1,401	-	2.0%
Kiti rezervai	4,344	10.3%	4,566	5.1%	9.8%	4,566	0.0%	9.2%	4,565	-0.02%	8.3%	4,566	0.00	6.7%	5,000	9.5%	7.4%	5,000	-	7.0%
Nepaskirstytasis pelnas	23,200	55.1%	27,947	20.5%	60.0%	30,848	10.4%	62.3%	36,393	18.0%	66.1%	49,639	36.4%	72.7%	48,598	-2.1%	71.8%	52,101	7.2%	73.4%
Nuosavas kapitalas iš viso	**42,086**	**71%**	**46,601**	**10.7%**	**76%**	**49,502**	**6.2%**	**73.70%**	**55,065**	**11.2%**	**72.76%**	**68,312**	**24.1%**	**77.20%**	**67,705**	**-0.9%**	**74.62%**	**70,934**	**4.8%**	**64.32%**
Įsipareigojimai																				
Gauta parama	505	68.0%	1,052	108.3%	89.9%	1,786	69.8%	98.0%	1,397	-21.8%	99.9%	992	-29.0%	54.8%	847	-14.6%	20.5%	1,142	34.8%	24.4%
Atidėjimai darbuotojų išmokoms	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	818	-	45.2%	3,288	302.0%	79.5%	3,442	4.7%	73.5%
Paskolos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Finansinės nuomos įsipareigojimai	231	31.1%	107	-53.7%	9.1%	32	-70.1%	1.8%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	98	-	2.1%
Atidėtojo pelno mokesčio įsipareigojimas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kiti ilgalaikiai įsipareigojimai	7	0.9%	11	57.1%	0.9%	5	-54.5%	0.3%	2	-60.0%	0.1%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ilgalaikiai įsipareigojimai	**743**	**4.3%**	**1,170**	**57.5%**	**7.81%**	**1,823**	**55.8%**	**10.32%**	**1,399**	**-23.3%**	**6.78%**	**1,810**	**29.4%**	**8.97%**	**4,135**	**128.5%**	**17.96%**	**4,682**	**13.2%**	**11.90%**
Paskolos	4,037	24.6%	455	-88.7%	3.3%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9,000	-	-
Finansinės nuomos įsipareigojimai	640	3.9%	123	-80.8%	0.9%	75	-39.0%	0.5%	32	-57.3%	0.2%	-	-	-	-	-	-	15	-	-
Prekybos skolos	7,414	45.2%	8,609	16.1%	62.4%	12,433	44.4%	78.5%	13,759	10.7%	71.6%	11,722	-14.8%	63.8%	11,433	-2.5%	60.5%	19,673	72.1%	56.7%
Mokėtinas pelno mokestis	15	0.1%	831	5440.0%	6.0%	244	-70.6%	1.5%	159	-34.8%	0.8%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kitos mokėtinos sumos	4,286	26.1%	3,785	-11.7%	27.4%	3,090	-18.4%	19.5%	5,271	70.6%	27.4%	6,648	26.1%	36.2%	7,454	12.1%	39.5%	5,983	-19.7%	17.3%
Trumpalaikiai įsipareigojimai	**16,392**	**95.7%**	**13,803**	**-15.8%**	**92%**	**15,842**	**14.8%**	**90%**	**19,221**	**21.3%**	**93%**	**18,370**	**-4.4%**	**91%**	**18,887**	**2.8%**	**82%**	**34,671**	**83.6%**	**88%**
Įsipareigojimai iš viso	**17,135**	**29%**	**14,973**	**-12.6%**	**24%**	**17,665**	**18.0%**	**26%**	**20,620**	**16.7%**	**27%**	**20,180**	**-2.1%**	**23%**	**23,022**	**14.1%**	**25%**	**39,353**	**70.9%**	**36%**
Nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai iš viso	*59,221*	*100%*	*61,574*	*4.0%*	*100%*	*67,167*	*9.1%*	*100%*	*75,685*	*12.7%*	*100%*	*88,492*	*16.9%*	*100%*	*90,727*	*2.3%*	*100%*	*110,287*	*21.6%*	*100%*

13. lentelė. Žemaitijos pienas, AB pelno (nuostolių) ataskaita ataskaitos dinamikos analizė

Žemaitijos pienas, AB pelno (nuostolių) ataskaitos dinamikos analizė													
Tūkst.(Eurų)	2012	2013	H	2014	H	2015	H	2016	H	2017	H	2018	H
Pajamos	141,815	151,408	6.8%	157,054	3.7%	144,273	-8.1%	147,616	2.3%	170,849	15.7%	176,799	3.5%
Pardavimų savikaina	(116,140)	(124,777)	7.4%	(134,341)	7.7%	(114,142)	-15.0%	(113,134)	-0.9%	(137,773)	21.8%	(141,840)	3.0%
Bendrasis pelnas	**25,675**	**26,632**	3.7%	**22,713**	-14.7%	**30,131**	32.7%	**34,482**	14.4%	**33,076**	-4.1%	**34,959**	5.7%
Kitos veiklos pajamos	675	792	17.3%	735	-7.2%	634	-13.7%	598	-5.7%	704	17.7%	686	-2.6%
Kitos veiklos sąnaudos	(19,021)	(20,975)	10.3%	(19,875)	-5.2%	(24,817)	24.9%	(20,524)	-17.3%	(28,362)	38.2%	(26,203)	-7.6%
Veiklos rezultatas	**7,329**	**6,448**	-12.0%	**3,573**	-44.6%	**5,948**	66.5%	**14,556**	144.7%	**5,418**	-62.8%	**9,442**	74.3%
Kitos finansinės veiklos pajamos ir sąnaudos	140	129	-7.9%	105	-18.6%	135	28.6%	346	156.3%	(49)	-114.2%	169	-444.9%
Finansinės veiklos sąnaudos	(179)	(25)	-86.0%	(12)	-52.0%	(1)	-91.7%	-	-100.0%	-	-	-	-
Grynosios finansinės veiklos sąnaudos	**(39)**	**104**	-366.7%	**93**	-10.6%	**134**	44.1%	**346**	158.2%	**(49)**	-114.2%	**169**	-444.9%
Pelnas prieš mokesčius	**7,291**	**6,552**	-10.1%	**3,666**	-44.0%	**6,082**	65.9%	**14,902**	145.0%	**5,369**	-64.0%	**9,611**	79.0%
Pelno mokesčio sąnaudos	(884)	(913)	3.3%	(766)	-16.1%	(537)	-29.9%	(593)	10.4%	(1,187)	100.2%	810	-168.2%
Grynasis pelnas	**6,407**	**5,639**	-12.0%	**2,901**	-48.6%	**5,545**	91.1%	**14,309**	158.1%	**4,182**	-70.8%	**10,421**	149.2%
Pelnas tenkantis 1 akcijai (eurais)	0.13	0.12		0.06		0.12		0.31		0.09		0.23	

Šaltinis: parengta autoriaus

14. lentelė. Rokiškio sūris, AB pelno (nuostolių) ataskaita ataskaitos dinamikos analizė

Rokiškio sūris, AB pelno (nuostolių) ataskaitos dinamikos analizė													
Tūkst.(Eurų)	2012	2013	H	2014	H	2015	H	2016	H	2017	H	2018	H
Pajamos	209,668	230,436	9.9%	223,554	-3.0%	172,575	-22.8%	205,058	18.8%	223,976	9.2%	181,641	-18.9%
Pardavimų savikaina	(193,371)	(206,043)	6.6%	(217,669)	5.6%	(159,128)	-26.9%	(180,199)	13.2%	(201,511)	11.8%	(170,709)	-15.3%
Bendrasis pelnas	**16,297**	**24,393**	49.7%	**5,885**	-75.9%	**13,447**	128.5%	**24,859**	84.9%	**22,465**	-9.6%	**10,932**	-51.3%
Pardavimo ir rinkodaros sąnaudos	(8,399)	(7,815)	-7.0%	(9,534)	22.0%	(11,191)	17.4%	(13,311)	18.9%	(11,003)	-17.3%	(9,435)	-14.3%
Bendrosios ir administracinės sąnaudos	(3,618)	(7,235)	100.0%	(4,796)	-33.7%	(5,746)	19.8%	(5,010)	-12.8%	(4,810)	-4.0%	(4,420)	-8.1%
Kitos veiklos pajamos	3,599	16,101	347.3%	4,820	-70.1%	9,228	91.5%	8,936	-3.2%	6,499	-27.3%	4,768	-26.6%
Kitos veiklos sąnaudos	(2,716)	(5,849)	115.4%	(2,755)	-52.9%	(2,282)	-17.2%	(1,880)	-17.6%	(1,862)	-1.0%	(1,978)	6.2%
Kiti veiklos (nuostoliai)/pelnas	24	(105)	-540.2%	(487)	-365.8%	(48)	90.1%	(176)	-266.7%	(72)	59.1%	(60)	16.7%
Veiklos rezultatas	**5,187**	**19,490**	275.7%	**(6,867)**	-135.2%	**3,408**	149.6%	**13,418**	293.7%	**11,217**	-16.4%	**(193)**	-101.7%
Finansinės veiklos sąnaudos	(308)	(209)	-32.0%	(297)	42.0%	(124)	-58.2%	(75)	-39.5%	-	-100.0%	-	-
Grynosios finansinės veiklos sąnaudos	**(308)**	**(209)**	-32.0%	**(297)**	42.0%	**(124)**	-58.2%	**(75)**	-39.5%	-	-100.0%	**(29)**	100.0%
Pelnas prieš mokesčius	**4,880**	**19,281**	295.1%	**(7,164)**	-137.2%	**3,284**	-145.8%	**13,343**	306.3%	**11,217**	-15.9%	**(222)**	-102.0%
Pelno mokesčio sąnaudos	(732)	(676)	-7.7%	1,037	-253.4%	595	-42.6%	(792)	-233.1%	(196)	-75.3%	147	-175.0%
Grynasis pelnas	**4,147**	**18,605**	348.6%	**(6,127)**	-132.9%	**3,879**	-163.3%	**12,551**	223.6%	**11,021**	-12.2%	**(75)**	-100.7%
Pelnas tenkantis 1 akcijai (eurais)	0.12	0.53		(0.18)		0.11		0.38		0.33		(0.002)	

Šaltinis: parengta autoriaus

15. lentelė. Pieno žvaigždės, AB pelno (nuostolių) ataskaita ataskaitos dinamikos analizė

Pieno žvaigždės, AB pelno (nuostolių) ataskaitos dinamikos analizė													
Tūkst.(Eurų)	2012	2013	H	2014	H	2015	H	2016	H	2017	H	2018	H
Pajamos	222,744	219,948	-1.3%	239,617	8.9%	163,790	-31.6%	150,126	-8.3%	167,753	11.7%	168,662	0.5%
Pardavimų savikaina	(180,423)	(183,588)	1.8%	(202,310)	10.2%	(130,422)	-35.5%	(118,627)	-9.0%	(140,478)	18.4%	(138,862)	-1.2%
Bendrasis pelnas	**42,321**	**36,360**	-14.1%	**37,307**	2.6%	**33,368**	-10.6%	**31,499**	-5.6%	**27,275**	-13.4%	**29,800**	9.3%
Kitos veiklos pajamos	464	563	21.3%	1,217	116.2%	617	-49.3%	490	-20.6%	436	-11.0%	620	42.2%
Kitos veiklos sąnaudos	(266)	(279)	4.9%	(250)	-10.4%	(267)	6.8%	(297)	11.2%	(140)	-52.9%	(97)	-30.7%
Pardavimų sąnaudos	(19,409)	(19,360)	-0.3%	(19,740)	2.0%	(17,279)	-12.5%	(17,360)	0.5%	(18,017)	3.8%	(16,667)	-7.5%
Administracinės sąnaudos	(11,744)	(13,237)	12.7%	(11,922)	-9.9%	(12,384)	3.9%	(11,564)	-6.6%	(12,221)	5.7%	(11,043)	-9.6%
Gautinų sumų ir sutarčių turto vertės (sumažėjimas) / sumažėjimo atsatatymas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(120)	-
Veiklos rezultatas	**11,365**	**4,046**	-64.4%	**6,612**	63.4%	**4,055**	-38.7%	**2,768**	-31.7%	**(2,667)**	-196.4%	**(2,493)**	6.5%
Finansinės veiklos pajamos	100	359	259.0%	175	-51.3%	20	-88.6%	34	70.0%	196	476.5%	91	-53.6%
Finansinės veiklos sąnaudos	(1,569)	(1,060)	-32.4%	(1,145)	8.0%	(888)	-22.4%	(1,028)	15.8%	(918)	-10.7%	(1,092)	19.0%
Grynasis finansinės veiklos rezultatas	**(1,469)**	**(701)**	52.3%	**(971)**	-38.5%	**(868)**	10.6%	**(994)**	-14.5%	**(722)**	27.4%	**(1,001)**	-38.6%
Pelnas prieš mokesčius	**9,896**	**3,345**	-66.2%	**5,641**	68.6%	**3,187**	-43.5%	**1,774**	-44.3%	**(3,389)**	-291.0%	**2,198**	164.9%
Pelno mokesčio sąnaudos	(1,478)	(480)	-67.5%	(662)	37.9%	(525)	-20.7%	63	-112.0%	1,661	-2536.5%	706	57.5%
Ataskaitinių metų pelnas (nuostolis)	**8,993**	**2,865**	-68.1%	**4,979**	73.8%	**2,662**	-46.5%	**1,837**	-31.0%	**(1,728)**	-194.1%	**2,198**	227.2%
Pelnas tenkantis 1 akcijai (eurais)	0.17	0.06		0.10		0.05		0.04		(0.04)		(0.04)	

Šaltinis: parengta autoriaus

16. lentelė. Vilkyškių pieninė, AB pelno (nuostolių) ataskaita ataskaitos dinamikos analizė

Vilkyškių pieninė, AB pelno (nuostolių) ataskaitos dinamikos analizė													
Tūkst.(Eurų)	2012	2013	H	2014	H	2015	H	2016	H	2017	H	2018	H
Pajamos	95,534	118,536	24.1%	126,297	6.5%	97,404	-22.9%	102,260	5.0%	130,325	27.4%	126,242	-3.1%
Pardavimų savikaina	(91,273)	(109,789)	20.3%	(119,346)	8.7%	(93,752)	-21.4%	(91,306)	-2.6%	(117,237)	28.4%	(122,960)	4.9%
Bendrasis pelnas	**4,260**	**8,747**	105.3%	**6,951**	-20.5%	**3,652**	-47.5%	**10,954**	199.9%	**13,088**	19.5%	**3,282**	-74.9%
Kitos veiklos pajamos	546	610	11.7%	853	39.8%	700	-17.9%	644	-8.0%	1,002	55.6%	1,878	87.4%
Paskirstymo sąnaudos	(3,656)	(4,638)	26.9%	(5,063)	9.2%	(5,533)	9.3%	(4,514)	-18.4%	(4,433)	-1.8%	(4,561)	2.9%
Administracinės sąnaudos	(1,932)	(1,758)	-9.0%	(2,370)	34.8%	(2,070)	-12.7%	(2,396)	15.7%	(3,632)	51.6%	(1,998)	-45.0%
Kitos veiklos sąnaudos	(227)	(231)	1.8%	(439)	90.0%	(409)	-6.8%	(451)	10.3%	(753)	67.0%	(1,575)	109.2%
Veiklos rezultatas	**(1,010)**	**2,730**	370.3%	**(68)**	-102.5%	**(3,660)**	-5282.4%	**4,237**	215.8%	**5,272**	24.4%	**(2,974)**	-156.4%
Finansinės veiklos pajamos	2,898	4,305	48.6%	2,452	-43.0%	3,529	43.9%	3,945	11.8%	2,307	-41.5%	803	-65.2%
Finansinės veiklos sąnaudos	(613)	(584)	-4.7%	(545)	-6.7%	(586)	7.5%	(689)	17.6%	(535)	-22.4%	(541)	1.1%
Grynasis finansinės veiklos rezultatas	**2,285**	**3,721**	62.8%	**1,907**	-48.8%	**2,943**	54.3%	**3,256**	10.6%	**1,772**	-45.6%	**262**	-85.2%
Pelnas prieš mokesčius	**1,275**	**6,451**	406.0%	**1,839**	-71.5%	**(717)**	-139.0%	**7,493**	1145.0%	**7,044**	-6.0%	**(2,712)**	-138.5%
Pelno mokesčio sąnaudos	224	(347)	254.9%	47	-113.5%	634	-1248.9%	(502)	179.2%	(842)	67.7%	684	181.2%
Grynasis pelnas	**1,499**	**6,104**	307%	**1,886**	-69.1%	**(83)**	-104.4%	**6,991**	8522.9%	**6,202**	-11.3%	**(2,028)**	-132.7%
Pelnas tenkantis 1 akcijai (eurais)	0.12	0.51		0.16		(0.01)		0.59		0.52		(0.17)	

Šaltinis: parengta autoriaus

17. lentelė. Rokiškio sūris, AB finansinės būklės ataskaitos struktūros ir dinamikos analizė

Rokiškio sūris, AB finansinės būklės ataskaitos horizontalioji ir vertikalioji analizės																				
Tūkst.(Eurų)	2012	V	2013	H	V	2014	H	V	2015	H	V	2016	H	V	2017	H	V	2018	H	V
Turtas																				
Ilgalaikis materialus turtas	31,299	62.3%	29,109	-7.0%	58.0%	26,467	-9.1%	69.9%	35,058	32.5%	79.4%	34,701	-1.0%	77.7%	36,847	6.2%	65.1%	38,468	4.4%	80.0%
Nematerialusis turtas	62	0.1%	34	-45.2%	0.1%	21	-38.2%	0.1%	10	-52.4%	0.02%	2	-80.0%	0.004%	2	0.0%	0.004%	11	450.0%	0.00
Investicijos į dukterines įmones	8,208	16.3%	8,208	-	16.4%	8,005	-2.5%	21.1%	5,054	-36.9%	11.4%	5,054	-	11.3%	5,054	0.0%	8.9%	5,054	-	10.5%
Iki išpirkimo laikomos investicijos	-	0.0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,760	0.0%	13.7%	-	-	-
Atidėto pelno mokesčio turtas	312	0.6%	756	142.3%	1.5%	1,490	97.1%	3.9%	1,657	11.2%	3.8%	1,045	-36.9%	2.3%	-	-100.0%	0.0%	-	-	-
Kitos gautinos sumos	512	1.0%	558	9.0%	1.1%	-	-100.0%	-	-	-	-	910	100.0%	2.0%	76	0.0%	0.1%	287	-	0.6%
Suteiktos paskolos	9,824	19.6%	11,519	17.3%	23.0%	1,880	-83.7%	5.0%	2,376	26.4%	5.4%	2,929	23.3%	6.6%	6,843	133.6%	12.1%	4,261	-37.7%	8.9%
Ilgalaikis turtas	**50,217**	**44.10%**	**50,184**	-0.1%	**36.06%**	**37,863**	-24.6%	**30.12%**	**44,155**	16.6%	**32.83%**	**44,641**	1.1%	**35.07%**	**56,582**	26.7%	**38.26%**	**48,081**	-15.0%	**31.41%**
Atsargos	25,142	39.5%	34,497	37.2%	38.8%	41,823	21.2%	47.6%	52,342	25.2%	57.9%	31,897	-39.1%	38.6%	32,073	0.6%	35.1%	51,349	60.1%	48.9%
Suteiktos paskolos	9,988	15.7%	9,037	-9.5%	10.2%	12,327	36.4%	14.0%	6,585	-46.6%	7.3%	4,317	-34.4%	5.2%	4,505	4.4%	4.9%	3,730	-17.2%	3.6%
Prekybos ir kitos gautinos sumos	27,348	43.0%	40,274	47.3%	45.3%	31,845	-20.9%	36.3%	29,427	-7.6%	32.6%	45,043	53.1%	54.5%	48,856	8.5%	53.5%	48,725	-0.3%	46.4%
Iš anksto sumokėtas pelno mokestis	317	0.5%	-	-100.0%	-	779	-	0.9%	1,576	102.3%	1.7%	321	-79.6%	0.4%	-	-100.0%	0.0%	292	-	0.3%
Pinigai ir pinigų ekvivalentai	864	1.4%	5,176	499.1%	5.8%	1,065	-79.4%	1.2%	401	-62.3%	0.4%	1,074	167.8%	1.3%	5,854	445.1%	6.4%	922	-84.3%	0.9%
Trumpalaikis turtas	**63,659**	**55.90%**	**88,984**	39.8%	**63.94%**	**87,839**	-1.3%	**69.88%**	**90,331**	2.8%	**67.17%**	**82,652**	-8.5%	**64.93%**	**91,288**	10.4%	**61.74%**	**105,018**	15.0%	**68.59%**
Turtas iš viso	***113,876***	***100%***	***139,168***	22.2%	***100%***	***125,702***	-9.7%	***100%***	***134,486***	7.0%	***100%***	***127,293***	-5.3%	***100%***	***147,870***	16.2%	***100%***	***153,099***	3.5%	***100%***
Nuosavas kapitalas																				
Akcinis kapitalas	10,388	13.4%	10,388	-	10.9%	10,388	-	11.8%	10,402	0.1%	10.3%	10,402	-	9.5%	10,402	0.0%	8.3%	10,402	-	8.7%
Akcijų priedai	12,011	15.5%	12,011	-	12.6%	12,011	-	13.6%	12,011	-	11.9%	12,011	-	10.9%	18,073	50.5%	14.5%	18,073	-	15.2%
Rezervas nuosavoms akcijoms įsigyti	11,668	15.0%	11,668	-	12.3%	11,668	-	13.2%	11,668	-	11.5%	11,668	-	10.6%	7,606	-34.8%	6.1%	10,850	42.7%	9.1%
Nuosavos akcijos	(1,120)	-1.4%	(1,120)	-	-1.2%	(1,120)	-	-1.3%	(3,426)	205.9%	-3.4%	(5,102)	48.9%	-4.6%	-	-100.0%	0.0%	(2,108)	-	-1.8%
Kiti rezervai	17,238	22.2%	13,389	-22.3%	14.1%	9,527	-28.8%	10.8%	18,615	95.4%	18.4%	16,318	-12.3%	14.9%	13,871	-15.0%	11.1%	11,988	-13.6%	10.1%
Nepaskirstytas pelnas	27,455	35.4%	48,894	78.1%	51.3%	45,614	-6.7%	51.8%	52,078	14.2%	51.4%	64,584	24.0%	58.8%	74,824	15.9%	60.0%	69,801	-6.7%	58.7%
Nuosavas kapitalas iš viso	**77,640**	**68.18%**	**95,230**	22.7%	**68.43%**	**88,088**	-7.5%	**70.08%**	**101,348**	15.1%	**75.36%**	**109,881**	8.4%	**86.32%**	**124,776**	13.6%	**84.38%**	**119,006**	-4.6%	**77.73%**
Įsipareigojimai																				
Finansinės skolos	366	10.5%	1,175	221.0%	31.6%	-	-100.0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Atidėtasis pelno mokesčio įsipareigojimas	2,662	76.6%	1,983	-25.5%	53.3%	1,301	-34.4%	77.7%	2,905	123.3%	92.5%	2,500	-13.9%	84.3%	1,170	-53.2%	77.6%	783	-33.1%	43.0%
Ateinančio laikotarpio pajamos	447	12.9%	564	26.2%	15.2%	374	-33.7%	22.3%	234	-37.4%	7.5%	157	-32.9%	5.3%	31	-80.3%	2.1%	731	2258.1%	40.1%
Įgalaikiai atidėjiniai	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	307	-	10.4%	307	-	20.4%	307	-	16.9%
Ilgalaikiai įsipareigojimai	**3,475**	**9.59%**	**3,722**	7.1%	**8.47%**	**1,675**	-55.0%	**4.45%**	**3,139**	87.4%	**9.47%**	**2,964**	-5.6%	**17.02%**	**1,508**	-49.1%	**6.53%**	**1,821**	20.8%	**5.34%**
Pelno mokečio įsipreigojimas	-	-	476	-	1.2%	-	-100.0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Finansinės skolos	15,955	48.7%	22,627	41.8%	56.3%	15,880	-29.8%	44.2%	14,978	-5.7%	49.9%	1,862	-87.6%	12.9%	1,862	-	8.6%	14,092	656.8%	43.7%
Ateinančio laikotarpio pajamos	509	1.6%	230	-54.8%	0.6%	191	-17.0%	0.5%	140	-26.7%	0.5%	162	15.7%	1.1%	79	-51.2%	0.4%	291	268.4%	0.9%
Prekybos ir kitos mokėtinos sumos	16,297	49.7%	16,883	3.6%	42.0%	19,868	17.7%	55.3%	14,881	-25.1%	49.6%	12,100	-18.7%	83.7%	19,321	59.7%	89.5%	17,565	-9.1%	54.4%
Trumpalaikiai atidėjiniai	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	324	-	2.2%	324	-	1.5%	324	-	1.00%
Trumpalaikiai įsipareigojimai	**32,761**	**90.41%**	**40,216**	22.8%	**91.53%**	**35,939**	-10.6%	**95.55%**	**29,999**	-16.5%	**90.53%**	**14,448**	-51.8%	**82.98%**	**21,586**	49.4%	**93.47%**	**32,272**	49.5%	**94.66%**
Įsipareigojimai iš viso	**36,236**	**31.82%**	**43,938**	21.3%	**31.57%**	**37,614**	-14.4%	**29.92%**	**33,138**	-11.9%	**24.64%**	**17,412**	-47.5%	**13.68%**	**23,094**	32.6%	**15.62%**	**34,093**	47.6%	**22.27%**
Nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai iš viso	***113,876***	***100%***	***139,168***	22.2%	***100%***	***125,702***	-9.7%	***100%***	***134,486***	7.0%	***100%***	***127,293***	-5.3%	***100%***	***147,870***	16.2%	***100%***	***153,099***	3.5%	***100%***

18. lentelė. Pieno žvaigždės, AB finansinės būklės ataskaitos struktūros ir dinamikos analizė

Pieno žvaigždės, AB finansinės būklės ataskaitos horizontalioji ir vertikalioji analizės																				
Tūkst.(Eurų)	2012	V	2013	H	V	2014	H	V	2015	H	V	2016	H	V	2017	H	V	2018	H	V
Turtas																				
Ilgalaikis materialus turtas	57,134	99.5%	60,025	5%	99.2%	55,799	-7%	99.7%	50,753	-9%	99.1%	46,230	-9%	98.6%	44,839	-3%	97.4%	42,098	-6%	95.5%
Nematerialusis turtas	207	0.4%	85	-59%	0.1%	57	-33%	0.1%	72	26%	0.1%	93	29%	0.2%	101	9%	0.2%	136	35%	0.3%
Kitos investicijos, įskaitant išvestines priemones	80	0.1%	80	-	0.1%	80	0%	0.1%	80	0%	0.2%	22	-73%	0.05%	22	0%	0.05%	22	-	0.05%
Ilgalaikės gautinos sumos	-	-	289	-	0.5%	31	-89%	0.06%	290	835%	0.6%	282	-3%	0.6%	636	126%	1.4%	683	7%	1.5%
Atidėtasis mokestis	-	-	-	-	-	-	0%	-	-	0%	-	280	0%	0.6%	441	0%	1.0%	1,147	-	2.6%
Ilgalaikis turtas	**57,421**	**58.71%**	**60,479**	**5%**	**57.33%**	**55,967**	**-7%**	**62.16%**	**51,195**	**-9%**	**65.09%**	**46,907**	**-8%**	**62.62%**	**46,039**	**-2%**	**61.16%**	**44,086**	**-4%**	**60.01%**
Atsargos	15,970	39.5%	28,494	78%	63.3%	16,827	-41%	49.4%	14,298	-15%	52.1%	12,629	-12%	45.1%	16,078	27%	55.0%	13,423	-17%	45.7%
Pelno mokesčio turtas	-	-	893	-	2.0%	358	-60%	1.1%	-	-100%	0.0%	845	100%	3.0%	440	-48%	1.5%	-	-100%	0.0%
Gautinos sumos	23,108	57.2%	14,943	-35%	33.2%	16,168	8%	47.5%	12,609	-22%	45.9%	13,682	9%	48.9%	12,463	-9%	42.6%	11,166	-10%	38.0%
Grynieji pinigai ir jų ekvivalentai	1,311	3.2%	682	-48%	1.5%	717	5%	2.1%	551	-23%	2.0%	841	53%	3.0%	256	-70%	0.9%	4,795	1773%	16.3%
Trumpalaikis turtas	**40,389**	**41.29%**	**45,012**	**11%**	**42.67%**	**34,070**	**-24%**	**37.84%**	**27,458**	**-19%**	**34.91%**	**27,997**	**2%**	**37.38%**	**29,237**	**4%**	**38.84%**	**29,384**	**1%**	**39.99%**
Turtas iš viso	***97,810***	***100%***	***105,491***	***8%***	***100%***	***90,037***	***-15%***	***100%***	***78,653***	***-13%***	***100%***	***74,904***	***-5%***	***100%***	***75,276***	***0%***	***100%***	***73,470***	***-2%***	***100%***
Nuosavas kapitalas																				
Akcinis kapitalas	14,375	33.4%	14,375	-	37.7%	14,375	-	36.1%	14,394	-	44.7%	13,089	-	44.2%	13,089	-	54.7%	13,089	-	50.1%
Akcijų priedai	7,891	18.3%	7,891	-	20.7%	7,891	-	19.8%	7,891	-	24.5%	7,891	-	26.7%	7,891	-	33.0%	7,891	-	30.2%
Nuosavos akcijos	-	0.0%	-	-	0.0%	-	-	0.0%	(6,660)	-	-20.7%	-	-	0.0%	-	-	0.0%	-	-	0.0%
Rezervai	9,719	22.6%	9,479	-2%	24.9%	5,288	-44%	13.3%	12,118	129%	37.7%	2,130	-82%	7.2%	2,200	3%	9.2%	2,200	0%	8.4%
Nepaskirstytas rezultatas	11,023	25.6%	6,396	-42%	16.8%	12,231	91%	30.7%	4,437	-64%	13.8%	6,495	46%	21.9%	752	-88%	3.1%	2,950	292%	11.3%
Nuosavas kapitalas iš viso	**43,008**	**44%**	**38,141**	**-11%**	**36%**	**39,786**	**4%**	**44%**	**32,180**	**-19%**	**41%**	**29,605**	**-8%**	**40%**	**23,932**	**-19%**	**32%**	**26,130**	**9%**	**36%**
Įsipareigojimai																				
Subsidijos	923	4.9%	1,640	78%	4.7%	1,240	-24%	6.1%	930	-25%	3.3%	689	-26%	2.9%	593	-14%	36.1%	1,129	90%	7.3%
Paskolos ir įsiskolinimai	17,534	92.3%	32,543	86%	92.5%	18,168	-44%	90.0%	26,200	44%	93.4%	22,450	-14%	93.8%	37	-100%	2.3%	13,500	36386%	87.0%
Išmokos darbuotojams	-	-	503	-	1.4%	503	-	2.5%	784	56%	2.8%	784	-	3.3%	784	-	47.8%	883	13%	5.7%
Atidėtasis mokestis	539	2.8%	494	-8%	1.4%	281	-43%	1.4%	126	-55%	0.4%	-	-100%	-	-	-	-	-	-	-
Prekybos ir kitos mokėtinos sumos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	227	100%	0.14	-	-100%	-
Ilgalaikiai įsipareigojimai	**18,996**	**35%**	**35,180**	**85%**	**52%**	**20,192**	**-43%**	**40%**	**28,040**	**39%**	**60%**	**23,923**	**-15%**	**53%**	**1,641**	**-93%**	**3%**	**15,512**	**845%**	**33%**
Išvestinės finansinės priemonės	443	1.2%	222	-50%	0.7%	112	-50%	0.3%	187	67%	0.6%	330	76%	1.0%	208	-37%	0.6%	180	-13%	0.6%
Paskolos ir kitos finansinės skolos	17,660	49.3%	9,792	-45%	30.4%	15,881	62%	49.4%	4,600	-71%	14.3%	6,013	31%	18.7%	32,484	440%	101.0%	13,037	-60%	40.5%
Mokėtinas pelno mokestis	277	0.8%	-	-100%	0.0%	-	-	0.0%	68	-	0.2%	-	-	0.0%	-	-	0.0%	-	-	0.0%
Prekybos ir kitos mokėtinos sumos	17,426	48.7%	22,156	27%	68.9%	14,065	-37%	43.7%	13,578	-3%	42.2%	15,033	11%	46.7%	17,011	13%	52.9%	18,611	9%	57.9%
Trumpalaikiai įsipareigojimai	**35,806**	**65%**	**32,170**	**-10%**	**48%**	**30,059**	**-7%**	**60%**	**18,433**	**-39%**	**40%**	**21,376**	**16%**	**47%**	**49,703**	**133%**	**97%**	**31,828**	**-36%**	**67%**
Įsipareigojimai iš viso	**54,802**	**56%**	**67,350**	**23%**	**64%**	**50,251**	**-25%**	**56%**	**46,473**	**-8%**	**59%**	**45,299**	**-3%**	**60%**	**51,344**	**13%**	**68%**	**47,340**	**-8%**	**64%**
Nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai iš viso	***97,810***	***100%***	***105,491***	***8%***	***100%***	***90,037***	***-15%***	***100%***	***78,653***	***-13%***	***100%***	***74,904***	***-5%***	***100%***	***75,276***	***0%***	***100%***	***73,470***	***-2%***	***100%***

19.lentelė. Vilkyškių pieninė, AB finansinės būklės ataskaitos struktūros ir dinamikos analizė

Vilkyškių pieninė, AB finansinės būklės ataskaitos horizontalioji ir vertikalioji analizės																				
Tūkst.(Eurų)	2012	V	2013	H	V	2014	H	V	2015	H	V	2016	H	V	2017	H	V	2018	H	V
Turtas																				
Nekilnojamas turtas, įranga ir įrengimai	20,082	64.4%	21,017	4.7%	65.3%	21,771	3.6%	66.1%	20,295	-6.8%	64.3%	20,656	1.8%	64.9%	22,230	7.6%	66.9%	20,633	-7.2%	65.1%
Nematerialusis turtas	1	0%	14	1300%	0.0%	35	150.0%	0.1%	111	217.1%	0.4%	93	-16.2%	0.3%	41	-55.9%	0.1%	18	-56.1%	0.1%
Investicijos į dukterines įmones	10,702	34.3%	10,702	-	33.2%	10,710	0.1%	32.5%	10,710	-	34.0%	10,713	0.03%	33.7%	10,713	-	32.2%	10,713	-	33.8%
Ilgalaikės gautinos sumos	403	1.3%	470	16.6%	1.5%	422	-10.2%	1.3%	428	1.4%	1.4%	361	-15.7%	1.1%	269	-25.5%	0.8%	324	20.4%	1.0%
Ilgalaikis turtas	**31,188**	**75.18%**	**32,203**	**3.3%**	**68.1%**	**32,938**	**2.3%**	**67.9%**	**31,544**	**-4.2%**	**65.3%**	**31,823**	**0.9%**	**58.3%**	**33,253**	**4.5%**	**60.7%**	**31,688**	**-4.7%**	**58.1%**
Atsargos	4,994	48.5%	6,915	38.5%	45.9%	6,992	1.1%	45.0%	7811	11.7%	46.6%	8,253	5.7%	36.3%	5,861	-29.0%	27.3%	10,888	85.8%	47.7%
Prekybos ir kitos gautinos sumos	4,753	46.2%	7,556	59.0%	50.1%	8,013	6.0%	51.5%	8437	5.3%	50.3%	14,148	67.7%	62.2%	14,453	2.2%	67.2%	10,908	-24.5%	47.8%
Išankstiniai apmokėjimai	390	3.8%	544	39.5%	3.6%	468	-14.0%	3.0%	432	-7.7%	2.6%	335	-22.5%	1.5%	959	186.3%	4.5%	700	-27.0%	3.1%
Pinigai ir pinigų ekvivalentai	157	1.5%	63	-59.9%	0.4%	81	28.6%	0.5%	91	12.3%	0.5%	27	-70.3%	0.1%	231	755.6%	1.1%	337	45.9%	1.5%
Trumpalaikis turtas	**10,294**	**24.82%**	**15,078**	**46.5%**	**31.9%**	**15,554**	**3.2%**	**32.1%**	**16771**	**7.8%**	**34.7%**	**22,763**	**35.7%**	**41.7%**	**21,504**	**-5.5%**	**39.3%**	**22,833**	**6.2%**	**41.9%**
Turtas iš viso	***41,482***	***100%***	***47,281***	***14.0%***	***100%***	***48,492***	***2.6%***	***100%***	***48315***	***-0.4%***	***100%***	***54,586***	***13.0%***	***100%***	***54,757***	***0.3%***	***100%***	***54,521***	***-0.4%***	***100%***
Nuosavas kapitalas																				
Akcinis kapitalas	3,459	23.2%	3,459	-	16.9%	3,459	-	15.5%	3,463	0.1%	16.1%	3,463	-	12.1%	3,463	-	10.3%	3,463	-	11.6%
Akcijų priedai	3,301	22.2%	3,301	-	16.2%	3,301	-	14.8%	3,301	-	15.4%	3,301	-	11.5%	3,301	-	9.9%	3,301	-	11.0%
Rezervai	3,298	22.2%	3,422	3.8%	16.7%	5,012	46.5%	22.5%	5,050	0.8%	23.5%	5,027	-0.5%	17.6%	5,010	-0.3%	15.0%	2,491	-50.3%	8.3%
Nepaskirstytas pelnas	4,831	32.4%	10,252	112.2%	50.2%	10,517	2.6%	47.2%	9,681	-7.9%	45.0%	16,822	73.8%	58.8%	21,727	29.2%	64.9%	20,664	-4.9%	69.1%
Nuosavas kapitalas iš viso	**14,889**	**36%**	**20,434**	**37.2%**	**43.2%**	**22,289**	**9.1%**	**46.0%**	**21,495**	**-3.6%**	**44.5%**	**28,613**	**33.1%**	**52.4%**	**33,501**	**17.1%**	**61.2%**	**29,919**	**-10.7%**	**54.9%**
Įsipareigojimai																				
Paskolos ir finansinio lizingo Įsipareigojimai	8,760	71.5%	7,444	-15.0%	68.3%	6,256	-16.0%	64.1%	7,931	26.8%	75.8%	6,836	-13.8%	65.3%	3,989	-41.6%	55.5%	572	-85.7%	21.3%
Išvestinės finansinės priemonės	494	4.0%	350	-29.1%	3.2%	375	7.1%	3.8%	239	-36.3%	2.3%	154	-35.6%	1.5%	-	-100.0%	-	-	-	-
Vyriausybės dotacijos	2,451	20.0%	2,225	-9.2%	20.4%	2,103	-5.5%	21.6%	1,903	-9.5%	18.2%	1,861	-2.2%	17.8%	1,667	-10.4%	23.2%	1,275	-23.5%	47.4%
Atidėtojo mokesčio įsipareigojimai	539	4.4%	886	64.4%	8.1%	1,022	15.3%	10.5%	388	-62.0%	3.7%	820	111.3%	7.8%	1,528	86.3%	21.3%	844	-44.8%	31.4%
Ilgalaikiai įsipareigojimai	**12,244**	**46%**	**10,905**	**-10.9%**	**40.6%**	**9,756**	**-10.5%**	**37.2%**	**10,461**	**7.2%**	**39.0%**	**9,671**	**-7.6%**	**37.2%**	**7,184**	**-25.7%**	**33.8%**	**2,691**	**-62.5%**	**10.9%**
Paskolos ir finansinio lizingo įsipareigojimai	3,517	24.5%	5,536	57.4%	34.7%	5,887	6.3%	35.8%	7,719	31.1%	47.2%	7,059	-8.6%	43.3%	4,659	-34.0%	33.1%	8,858	90.1%	40.4%
Mokėtinas pelno mokestis	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	70	100.0%	0.4%	101	44.3%	0.7%	-	-100.0%	-
Išvestinės finansinės priemonės	126	0.9%	104	-17.5%	0.7%	109	4.8%	0.7%	125	14.7%	0.8%	83	-33.6%	0.5%	118	42.2%	0.8%	-	-100.0%	-
Prekybos ir kitos mokėtinos sumos	10,706	74.6%	10,302	-3.8%	64.6%	10,451	1.4%	63.5%	8,515	-18.5%	52.1%	9,090	6.8%	55.8%	9,194	1.1%	65.3%	13,053	42.0%	59.6%
Trumpalaikiai įsipareigojimai	**14,349**	**54%**	**15,942**	**11.1%**	**59.4%**	**16,447**	**3.2%**	**62.8%**	**16,359**	**-0.5%**	**61.0%**	**16,302**	**-0.3%**	**62.8%**	**14,072**	**-13.7%**	**66.2%**	**21,911**	**55.7%**	**89.1%**
Įsipareigojimai iš viso	**26,593**	**64%**	**26,847**	**1.0%**	**56.8%**	**26,203**	**-2.4%**	**54.0%**	**26,820**	**2.4%**	**55.5%**	**25,973**	**-3.2%**	**47.6%**	**21,256**	**-18.2%**	**38.8%**	**24,602**	**15.7%**	**45.1%**
Nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai iš viso	***41,482***	***100%***	***47,281***	***14.0%***	***100%***	***48,492***	***2.6%***	***100%***	***48,315***	***-0.4%***	***100%***	***54,586***	***13.0%***	***100%***	***54,757***	***0.3%***	***100%***	***54,521***	***-0.4%***	***100%***

20. lentelė. Vilkyškių pieninė, AB grynojo apyvartinio kapitalo dinamika

Grynojo apyvartinio kapitalo skaičiavimas turto aspektu							
Metai	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Trumpalaikis turtas	10,294	15,078	15,554	16,771	22,763	21,504	22,833
Trumpalaikiai įsipareigojimai	14,349	15,942	16,447	16,359	16,302	14,072	21,911
Grynasis apyvartinis kapitalas	**(4,055)**	**(864)**	**(893)**	**412**	**6,461**	**7,432**	**922**

Šaltinis: parengta autoriaus

21. lentelė. Vilkyškių pieninė, AB grynojo apyvartinio kapitalo dinamika

Grynojo apyvartinio kapitalo skaičiavimas kapitalo aspektu							
Metai	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Nuosavas kapitalas	14,889	20,434	22,289	21,495	28,613	33,501	29,919
Ilgalaikiai įsipareigojimai	12,244	10,905	9,756	10,461	9,671	7,184	2,691
Ilgalaikis turtas	31,188	32,203	32,938	31,544	31,823	33,253	31,688
Grynasis apyvartinis kapitalas	**(4,055)**	**(864)**	**(893)**	**412**	**6,461**	**7,432**	**922**

Šaltinis: parengta autoriaus

22. lentelė. Pieno žvaigždės, AB grynojo apyvartinio kapitalo dinamika

Grynojo apyvartinio kapitalo skaičiavimas turto aspektu							
Metai	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Trumpalaikis turtas	40,389	45,012	34,070	27,458	27,997	29,237	29,384
Trumpalaikiai įsipareigojimai	35,806	32,170	30,059	18,433	21,376	49,703	31,828
Grynasis apyvartinis kapitalas	**4,583**	**12,842**	**4,011**	**9,025**	**6,621**	**(20,466)**	**(2,444)**

Šaltinis: parengta autoriaus

23. lentelė. Pieno žvaigždės, AB grynojo apyvartinio kapitalo dinamika

Grynojo apyvartinio kapitalo skaičiavimas kapitalo aspektu							
Metai	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Nuosavas kapitalas	43,008	38,141	39,786	32,180	29,605	23,932	26,130
Ilgalaikiai įsipareigojimai	18,996	35,180	20,192	28,040	23,923	1,641	15,512
Ilgalaikis turtas	57,421	60,479	55,967	51,195	46,907	46,039	44,086
Grynasis apyvartinis kapitalas	**4,583**	**12,842**	**4,011**	**9,025**	**6,621**	**(20,466)**	**(2,444)**

Šaltinis: parengta autoriaus

24. lentelė. Rokiškio sūris, AB grynojo apyvartinio kapitalo dinamika

Grynojo apyvartinio kapitalo skaičiavimas turto aspektu							
Metai	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Trumpalaikis turtas	63,659	88,984	87,839	90,331	82,652	91,288	105,018
Trumpalaikiai įsipareigojimai	32,761	40,216	35,939	29,999	14,448	21,586	32,272
Grynasis apyvartinis kapitalas	**30,898**	**48,768**	**51,900**	**60,332**	**68,204**	**69,702**	**72,746**

Šaltinis: parengta autoriaus

25. lentelė. Rokiškio sūris, AB grynojo apyvartinio kapitalo dinamika

Grynojo apyvartinio kapitalo skaičiavimas kapitalo aspektu							
Metai	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Nuosavas kapitalas	77,640	95,230	88,088	101,348	109,881	124,776	119,006
Ilgalaikiai įsipareigojimai	3,475	3,722	1,675	3,139	2,964	1,508	1,821
Ilgalaikis turtas	50,217	50,184	37,863	44,155	44,641	56,582	48,081
Grynasis apyvartinis kapitalas	**30,898**	**48,768**	**51,900**	**60,332**	**68,204**	**69,702**	**72,746**

Šaltinis: parengta autoriaus

26. lentelė. Žemaitijos pienas, AB grynojo apyvartinio kapitalo dinamika

Grynojo apyvartinio kapitalo skaičiavimas turto aspektu							
Metai	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Trumpalaikis turtas	39,270	41,845	40,728	42,052	53,991	51,618	53,958
Trumpalaikiai įsipareigojimai	16,392	13,803	15,842	19,221	18,370	18,887	34,671
Grynasis apyvartinis kapitalas	**22,878**	**28,042**	**24,886**	**22,831**	**35,621**	**32,731**	**19,287**

Šaltinis: parengta autoriaus

27. lentelė. Žemaitijos pienas, AB grynojo apyvartinio kapitalo dinamika

Grynojo apyvartinio kapitalo skaičiavimas kapitalo aspektu							
Metai	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Nuosavas kapitalas	42,086	46,601	49,502	55,065	68,312	67,705	70,934
Ilgalaikiai įsipareigojimai	743	1,170	1,823	1,399	1,810	4,135	4,682
Ilgalaikis turtas	19,951	19,729	26,439	33,633	34,501	39,109	56,329
Grynasis apyvartinis kapitalas	**22,878**	**28,042**	**24,886**	**22,831**	**35,621**	**32,731**	**19,287**

Šaltinis: parengta autoriaus

28. lentelė. Vilkyškių pieninė, AB grynojo apyvartinio kapitalo ir turto santykis

Grynojo apyvartinio kapitalo ir turto santykis							
Metai	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Turtas	41,482	47,281	48,492	48,315	54,586	54,757	54,521
Grynasis apyvartinis kapitalas	**(4,055)**	**(864)**	**(893)**	**412**	**6,461**	**7,432**	**922**
Grynojo apyvartinio kapitalo ir turto santykis	**-0.098**	**-0.018**	**-0.018**	**0.009**	**0.118**	**0.136**	**0.017**

Šaltinis: parengta autoriaus

29. lentelė. Pieno žvaigždės, AB grynojo apyvartinio kapitalo ir turto santykis

Grynojo apyvartinio kapitalo ir turto santykis							
Metai	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Turtas	97,810	105,491	90,037	78,653	74,904	75,276	73,470
Grynasis apyvartinis kapitalas	**4,583**	**12,842**	**4,011**	**9,025**	**6,621**	**(20,466)**	**(2,444)**
Grynojo apyvartinio kapitalo ir turto santykis	**0.047**	**0.122**	**0.045**	**0.115**	**0.088**	**-0.272**	**-0.033**

Šaltinis: parengta autoriaus

30. lentelė. Rokiškio sūris, AB grynojo apyvartinio kapitalo ir turto santykis

Grynojo apyvartinio kapitalo ir turto santykis							
Metai	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Turtas	113,876	139,168	125,702	134,486	127,293	147,870	153,099
Grynasis apyvartinis kapitalas	**30,898**	**48,768**	**51,900**	**60,332**	**68,204**	**69,702**	**72,746**
Grynojo apyvartinio kapitalo ir turto santykis	**0.271**	**0.350**	**0.413**	**0.449**	**0.536**	**0.471**	**0.475**

Šaltinis: parengta autoriaus

31. lentelė. Žemaitijos pienas, AB grynojo apyvartinio kapitalo ir turto santykis

Grynojo apyvartinio kapitalo ir turto santykis							
Metai	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Turtas	59,221	61,574	67,166	75,685	88,492	90,727	110,287
Grynasis apyvartinis kapitalas	**22,878**	**28,042**	**24,886**	**22,831**	**35,621**	**32,731**	**19,287**
Grynojo apyvartinio kapitalo ir turto santykis	**0.386**	**0.455**	**0.371**	**0.302**	**0.403**	**0.361**	**0.175**

Šaltinis: parengta autoriaus

32. lentelė. Vilkyškių pieninė, AB trumpalaikio turto apyvartumas

Trumpalaikio turto apyvartumas (kartais/dienomis)						
Metai	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Pardavimo pajamos	118,536	126,297	97,404	102,260	130,325	126,242
Vidutinė trumpalaikio turto vertė	**12,687**	**15,316**	**16,162**	**19,767**	**22,134**	**22,169**
Trumpalaikio turto apyvartumas (kartais)	**9.343**	**8.246**	**6.027**	**5.173**	**5.888**	**5.695**
Trumpalaikio turto apyvartumas (dienomis)	**39**	**44**	**61**	**71**	**62**	**64**

Šaltinis: parengta autoriaus

33. lentelė. Pieno žvaigždės, AB trumpalaikio turto apyvartumas

Trumpalaikio turto apyvartumas (kartais/dienomis)						
Metai	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Pardavimo pajamos	219,948	239,617	163,790	150,126	167,753	168,662
Vidutinė trumpalaikio turto vertė	**42,701**	**39,541**	**30,764**	**27,728**	**28,617**	**29,311**
Trumpalaikio turto apyvartumas (kartais)	**5.151**	**6.060**	**5.324**	**5.414**	**5.862**	**5.754**
Trumpalaikio turto apyvartumas (dienomis)	**71**	**60**	**69**	**67**	**62**	**63**

Šaltinis: parengta autoriaus

34. lentelė. Rokiškio sūris, AB trumpalaikio turto apyvartumas

Trumpalaikio turto apyvartumas (kartais/dienomis)						
Metai	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Pardavimo pajamos	230,436	223,554	172,575	205,058	223,976	181,641
Vidutinė trumpalaikio turto vertė	**76,322**	**88,412**	**89,085**	**86,492**	**86,970**	**98,153**
Trumpalaikio turto apyvartumas (kartais)	**3.019**	**2.529**	**1.937**	**2.371**	**2.575**	**1.851**
Trumpalaikio turto apyvartumas (dienomis)	**121**	**144**	**188**	**154**	**142**	**197**

Šaltinis: parengta autoriaus

35. lentelė. Žemaitijos pienas, AB trumpalaikio turto apyvartumas

Trumpalaikio turto apyvartumas (kartais/dienomis)						
Metai	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Pardavimo pajamos	151,408	157,054	144,273	147,616	170,849	176,799
Vidutinė trumpalaikio turto vertė	**40,558**	**41,287**	**41,390**	**48,022**	**52,805**	**52,788**
Trumpalaikio turto apyvartumas (kartais)	**3.733**	**3.804**	**3.486**	**3.074**	**3.236**	**3.349**
Trumpalaikio turto apyvartumas (dienomis)	**98**	**96**	**105**	**119**	**113**	**109**

Šaltinis: parengta autoriaus

36. lentelė. Vilkyškių pieninė, AB mokėtinų sumų apyvartumas

Trumpalaikio turto apyvartumas (kartais/dienomis)						
Metai	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Pardavimo savikaina	109,789	119,346	93,752	91,306	117,237	122,960
Vidutinės skolos tiekėjams	**10,504**	**10,377**	**9,483**	**8,803**	**9,142**	**11,124**
Mokėtinų sumų apyvartumas (kartais)	**10.452**	**11.502**	**9.886**	**10.373**	**12.824**	**11.054**
Mokėtinų sumų apyvartumas (dienomis)	**35**	**32**	**37**	**35**	**28**	**33**

Šaltinis: parengta autoriaus

37. lentelė. Pieno žvaigždės, AB mokėtinų sumų apyvartumas

Trumpalaikio turto apyvartumas (kartais/dienomis)						
Metai	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Pardavimo savikaina	183,588	202,310	130,422	118,627	140,478	138,862
Vidutinės skolos tiekėjams	**19,791**	**18,111**	**13,822**	**14,306**	**16,022**	**17,811**
Mokėtinų sumų apyvartumas (kartais)	**9.276**	**11.171**	**9.436**	**8.292**	**8.768**	**7.796**
Mokėtinų sumų apyvartumas (dienomis)	**39**	**33**	**39**	**44**	**42**	**47**

Šaltinis: parengta autoriaus

38. lentelė. Rokiškio sūris, AB mokėtinų sumų apyvartumas

Trumpalaikio turto apyvartumas (kartais/dienomis)						
Metai	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Pardavimo savikaina	206,043	217,669	159,128	180,199	201,511	170,709
Vidutinės skolos tiekėjams	**16,590**	**18,376**	**17,375**	**13,491**	**15,711**	**18,443**
Mokėtinų sumų apyvartumas (kartais)	**12.420**	**11.846**	**9.159**	**13.357**	**12.827**	**9.256**
Mokėtinų sumų apyvartumas (dienomis)	**29**	**31**	**40**	**27**	**28**	**39**

Šaltinis: parengta autoriaus

39. lentelė. Žemaitijos pienas, AB mokėtinų sumų apyvartumas

Trumpalaikio turto apyvartumas (kartais/dienomis)						
Metai	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Pardavimo savikaina	124,777	134,341	114,142	113,134	137,773	141,840
Vidutinės skolos tiekėjams	**12,047**	**13,959**	**17,277**	**18,700**	**18,629**	**22,272**
Mokėtinų sumų apyvartumas (kartais)	**10.358**	**9.624**	**6.607**	**6.050**	**7.396**	**6.369**
Mokėtinų sumų apyvartumas (dienomis)	**35**	**38**	**55**	**60**	**49**	**57**

Šaltinis: parengta autoriaus

40. lentelė. Vilkyškių pieninė, AB gautinų sumų apyvartumas

Trumpalaikio turto apyvartumas (kartais/dienomis)						
Metai	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Pardavimo pajamos	118,536	126,297	97,404	102,260	130,325	126,242
Vidutinės gautinos sumos	**6,155**	**7,785**	**8,225**	**11,293**	**14,301**	**12,681**
Gautinų sumų apyvartumas (kartais)	**19.260**	**16.224**	**11.842**	**9.056**	**9.113**	**9.956**
Gautinų sumų apyvartumas (dienomis)	**19**	**22**	**31**	**40**	**40**	**37**

Šaltinis: parengta autoriaus

41. lentelė. Pieno žvaigždės, AB gautinų sumų apyvartumas

Trumpalaikio turto apyvartumas (kartais/dienomis)						
Metai	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Pardavimo pajamos	219,948	239,617	163,790	150,126	167,753	168,662
Vidutinės gautinos sumos	**19,026**	**15,556**	**14,389**	**13,146**	**13,073**	**11,815**
Gautinų sumų apyvartumas (kartais)	**11.561**	**15.404**	**11.383**	**11.420**	**12.833**	**14.276**
Gautinų sumų apyvartumas (dienomis)	**32**	**24**	**32**	**32**	**28**	**26**

Šaltinis: parengta autoriaus

42. lentelė. Rokiškio sūris, AB gautinų sumų apyvartumas

Trumpalaikio turto apyvartumas (kartais/dienomis)						
Metai	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Pardavimo pajamos	230,436	223,554	172,575	205,058	223,976	181,641
Vidutinės gautinos sumos	**33,811**	**36,060**	**30,636**	**37,235**	**46,950**	**48,791**
Gautinų sumų apyvartumas (kartais)	**6.815**	**6.200**	**5.633**	**5.507**	**4.771**	**3.723**
Gautinų sumų apyvartumas (dienomis)	**54**	**59**	**65**	**66**	**77**	**98**

Šaltinis: parengta autoriaus

43. lentelė. Žemaitijos pienas, AB gautinų sumų apyvartumas

Trumpalaikio turto apyvartumas (kartais/dienomis)						
Metai	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Pardavimo pajamos	118,536	126,297	97,404	102,260	130,325	126,242
Vidutinės gautinos sumos	**11,042**	**11,000**	**12,389**	**16,417**	**19,159**	**19,593**
Gautinų sumų apyvartumas (kartais)	**10.735**	**11.482**	**7.862**	**6.229**	**6.802**	**6.443**
Gautinų sumų apyvartumas (dienomis)	**34**	**32**	**46**	**59**	**54**	**57**

Šaltinis: parengta autoriaus

44. lentelė. Vilkyškių pieninė, AB atsargų apyvartumas

Atsargų apyvartumas (kartais/dienomis)						
Metai	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Pardavimo pajamos	109,789	119,346	93,752	91,306	117,237	122,960
Vidutinės atsargos	**5,955**	**6,954**	**7,402**	**8,032**	**7,057**	**8,375**
Atsargų apyvartumas (kartais)	**18.438**	**17.163**	**12.667**	**11.368**	**16.613**	**14.683**
Atsargų apyvartumas (dienomis)	**20**	**21**	**29**	**32**	**22**	**25**

Šaltinis: parengta autoriaus

45. lentelė. Pieno žvaigždės, AB atsargų apyvartumas

Atsargų apyvartumas (kartais/dienomis)						
Metai	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Pardavimo pajamos	183,588	202,310	130,422	118,627	140,478	138,862
Vidutinės atsargos	**22,232**	**22,661**	**15,563**	**13,464**	**14,354**	**14,751**
Atsargų apyvartumas (kartais)	**8.258**	**8.928**	**8.381**	**8.811**	**9.787**	**9.414**
Atsargų apyvartumas (dienomis)	**44**	**41**	**44**	**41**	**37**	**39**

Šaltinis: parengta autoriaus

46. lentelė. Rokiškio sūris, AB atsargų apyvartumas

Atsargų apyvartumas (kartais/dienomis)						
Metai	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Pardavimo pajamos	206,043	217,669	159,128	180,199	201,511	170,709
Vidutinės atsargos	**29,820**	**38,160**	**47,083**	**42,120**	**31,985**	**41,711**
Atsargų apyvartumas (kartais)	**6.910**	**5.704**	**3.380**	**4.278**	**6.300**	**4.093**
Atsargų apyvartumas (dienomis)	**53**	**64**	**108**	**85**	**58**	**89**

Šaltinis: parengta autoriaus

47. lentelė. Žemaitijos pienas, AB atsargų apyvartumas

Atsargų apyvartumas (kartais/dienomis)						
Metai	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Pardavimo pajamos	124,777	134,341	114,142	113,134	137,773	141,840
Vidutinės atsargos	**27,524**	**25,865**	**22,954**	**23,483**	**25,666**	**28,436**
Atsargų apyvartumas (kartais)	**4.533**	**5.194**	**4.973**	**4.818**	**5.368**	**4.988**
Atsargų apyvartumas (dienomis)	**81**	**70**	**73**	**76**	**68**	**73**

Šaltinis: parengta autoriaus

48. lentelė. Vilkyškių pieninė, AB pinigų apyvartos ciklas

Pinigų apyvartos ciklas (dienomis)						
Metai	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Atsargų apyvartumas (dienomis)	20	21	29	32	22	25
Gautinų sumų apyvartumas (dienomis)	19	22	31	40	40	37
Mokėtinų sumų apyvartumas (dienomis)	35	35	32	37	35	28
Pinigų apyvartos ciklas (dienomis)	*4*	*9*	*28*	*35*	*27*	*33*

Šaltinis: parengta autoriaus

49. lentelė. Pieno žvaigždės, AB pinigų apyvartos ciklas

Pinigų apyvartos ciklas (dienomis)						
Metai	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Atsargų apyvartumas (dienomis)	44	41	44	41	37	39
Gautinų sumų apyvartumas (dienomis)	32	24	32	32	28	26
Mokėtinų sumų apyvartumas (dienomis)	39	33	39	44	42	47
Pinigų apyvartos ciklas (dienomis)	*36*	*32*	*37*	*29*	*24*	*18*

Šaltinis: parengta autoriaus

50. lentelė. Rokiškio sūris, AB pinigų apyvartos ciklas

Pinigų apyvartos ciklas (dienomis)						
Metai	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Atsargų apyvartumas (dienomis)	53	64	108	85	58	89
Gautinų sumų apyvartumas (dienomis)	54	59	65	66	77	98
Mokėtinų sumų apyvartumas (dienomis)	29	31	40	27	28	39
Pinigų apyvartos ciklas (dienomis)	*77*	*92*	*133*	*124*	*106*	*148*

Šaltinis: parengta autoriaus

51. lentelė. Žemaitijos pienas, AB pinigų apyvartos ciklas

Pinigų apyvartos ciklas (dienomis)						
Metai	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Atsargų apyvartumas (dienomis)	81	70	73	76	68	73
Gautinų sumų apyvartumas (dienomis)	34	32	46	59	54	57
Mokėtinų sumų apyvartumas (dienomis)	35	38	55	60	49	57
Pinigų apyvartos ciklas (dienomis)	*79*	*64*	*65*	*74*	*72*	*73*

Šaltinis: parengta autoriaus

Forma patvirtinta
Mykolo Romerio universiteto
Senato 2016 m. gegužės 9 d. nutarimu Nr. 1SN-44

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2020 - 04 - 11
Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas), Ekonomikos ir verslo fakulteto, finansų valdymo programos studentas Mantas Žilevičius, patvirtinu, kad šis rašto darbas - magistro baigiamasis darbas „Apyvartinio kapitalo valdymo tobulinimas“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už šiurkštų akademinės etikos pažeidimą.

_____ _____

(parašas) *(vardas, pavardė)*