

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Rūta Eidukaitytė

ATSARGŲ VALDYMAS ŽEMĖS ŪKIO BENDROVĖJE

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė: doc. dr. Ramunė Čiarnienė

KAUNAS, 2015

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

ATSARGŲ VALDYMAS ŽEMĖS ŪKIO BENDROVĖJE

Įmonių valdymo programa

MAGISTRO DARBAS

Studentė

(parašas)

Rūta Eidukaitytė
VMGMVL-4

2015 m. gruodžio 18 d.

Vadovė

(parašas)

doc. dr. Ramunė Čiarnienė

2015 m. gruodžio 18 d.

Recenzentė

(parašas)

doc. dr. Asta Savanevičienė

2015 m. gruodžio 18 d.

KAUNAS, 2015



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Verslo ir technologijų fakultetas

(Fakultetas)

Rūta Eidukaitytė

(Studento vardas, pavardė)

Įmonių valdymas, 621N22001

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Atsargų valdymas žemės ūkio bendrovėje“

AKADEMINIO SĄŽININGUMO DEKLARACIJA

2015 m. gruodžio 18 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Rūtos Eidukaitytės** baigiamasis magistro darbas tema „Atsargų valdymas žemės ūkio bendrovėje“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Eidukaitytė, R. (2015). The Inventory Management in Agricultural Company Master's Final Thesis in Enterprise Management. Study Programme 621N22001. Supervisor doc. dr. Ramunė Čiarnienė Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

SUMMARY

Inventory is an asset of the company which is a substantial part of the capital. Inventory management is always associated with the investment. Well inventory management accelerates cash flow and quicker return of invested money. Inventory management problems are relevant during the economic downturn especially. In these difficult times conditions of business deteriorates, there is lack of working capital, profitability reduces, product price rises, in which case, companies take survival as priority, not development.

In such cases, companies start to explore ways to utilize capital more efficiently and find a way to invest less to achieve the same or even greater results.

The Relevance of the Issue. In terms of inventory management it is very important to have them moving – not "frozen". When a company doesn't have a system to manage inventories it stops the chain of supply, coordinates the not proper activity of the company in order to operate profitably to pursue inventory policy. These policies include inventory, technical and storage control, as well as management and financial funds analysis, to be invested in stocks, to prevent the company of having loss.

Object of the Issue. Agricultural company's inventory management.

Aim of Research. To provide model of agricultural company inventory management optimization, based on the analysis of scientific literature and empirical data.

Tasks of the Issue.

- To analyze inventory management aspects in theoretical point of view;
- To analyze the basic inventory control models;
- To bring forward the key problems of inventory management and present offers.

Results to increase agricultural company profits and cut costs was applied Stock - M model.

Scope of work 68 pages, 17 tables, 19 pictures

Agricultural; inventory management; control model;

TURINYS

IVADAS	7
1. ATSARGŲ VALDYMO ŽEMĖS ŪKYJE PROBLEMATIKA.....	8
2. ATSARGŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI	12
2.1 Atsargų samprata ir esmė	12
2.2 Atsargų klasifikacija.....	14
2.3 Atsargų įkainojimo būdai.....	17
2.4 Atsargų valdymo tikslai	20
2.5 Atsargų valdymo koncepcija.....	24
2.6 Atsargų valdymo modeliai	28
2.7 Atsargų valdymo Q modelis	31
2.8 P atsargų valdymo modelis	32
2.9 MRP atsargų valdymo modelis	33
2.10 EOQ atsargų valdymo modelis	35
2.11 ABC analizė	36
2.12 Stock - M atsargų valdymo modelis.....	37
2.13 Qad atsargų valdymo modelis.....	39
2.14 Žemės ūkio atsargos ir jų valdymo specifi­ka.....	40
3. TYRIMO METODOLOGIJA.....	45
4. ŽŪB „VALAVIČIAI“ BENDRA VEIKLOS CHARAKTERISTIKA	48
4.1 Atsargų valdymo ŽŪB "Valavičiai" tyrimo rezultatai	55
5. IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	64
LITERATŪROS SĄRAŠAS	67
PRIEDAI	70

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Javų suvartojimas pašarams 2011 – 2014 metais (sudaryta autorės).....	9
2 pav. Dažniausiai pasitaikančios atsargų valdymo problemos žemės ūkio bendrovėse (sudaryta autorės)	11
3 pav. Ūkinės veiklos ciklas (Žaptorius, 2009)	13
4 pav. Atsargų įsigijimo savikaina (sudaryta autorės).....	17
5 pav. Atsargų sąnaudų skirstymas (adaptuota pagal Mingailą, 2008)	23
6 pav. Patikimumo rodiklio esmė (N. Jasinavičius, 2015)	25
7 pav. Efektyvumo rodiklių matavimo schema (N. Jasinavičius, 2015)	26
8 pav. Atsargų kontrolės sistema (Mingaila, 2008).....	28
9 pav. Matavimo rodiklių ir svarbiausių veiklos rodiklių palyginimas (sudaryta autorės)	30
10 pav. MRP vaidmuo gamybos funkcijoje ir atsargų valdyme (adaptuota pagal Stungurienė, 2006)	35
11 pav. Kuro kainų skirtumai (sudaryta autorės)	43
12 pav. Atsargų valdymo žemės ūkio bendrovėje modeliavimas (sudaryta autorės).....	44
13 pav. Tyrimo metodologijos modelis (sudaryta autorės)	46
14 pav. Darbuotojų skaičiaus svyravimas 2012 – 2014 metų laikotarpiu	49
15 pav. ŽŪB „Valavičiai“ pajamų pokytis 2012 – 2014 metais	50
16 pav. ŽŪB „Valavičiai“ pardavimo pajamų struktūra 2012 – 2014 m., lt.	52
17 pav. Atsargų struktūra ŽŪB „Valavičiai“	54
18 pav. ŽŪB „Valavičiai“ 2014 metais užpajamuoti pašarai	57
19 pav. Atsargų prognozavimas ir jų pokytis 2012 – 2017 metais	59

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Grūdų supirkimo kainos (oficialus statistikos portalas).....	10
2 lentelė. Atsargų apskaitos elementai (sudaryta autorės).....	13
3 lentelė. Atsargų klasifikavimo kriterijai (Minalga, 2008)	14
4 lentelė. Atsargų laikymo sąnaudos (sudaryta autorės)	23
5 lentelė. Atsargų valdymo rodiklių tipai (sudaryta autorės)	25
6 lentelė. Gamybos pavyzdžiai ir tikėtina MRP taikymo nauda (S. Stungurienė 2006)	35
7 lentelė. ŽŪB „Valavičiai“ deklaruoti žemės plotai	50
8 lentelė. Pardavimo pajamų svyravimai.....	51
9 lentelė. Grynojo pelningumo rodikliai ŽŪB „Valavičiai“	53
10 lentelė. ŽŪB „Valavičiai“ pašarų sunaudojimas	57
11 lentelė. Atsargų, išankstinių apmokėjimų prognozė 2015-2017 metams.....	58
12 lentelė. Atsargų prognozė 2015-2017 metams	60
13 lentelė. Žaliavų ir komplektavimo gaminių prognozė 2015-2017 metams.....	61
14 lentelė. Nebaigtos gamybos prognozės 2015-2017 metams.....	62
15 lentelė. Pagamintos produkcijos prognozės 2015-2017 metams.....	62
16 lentelė. Pardavimo pajamų prognozės 2015 – 2017 metams.....	62
17 lentelė. Grynojo pelno prognozės 2015-2017 metams	63

IVADAS

Atsargos yra įmonės turtas į kurias yra įdėta nemaža dalis kapitalo. Atsargų valdymas visada yra susijęs su investicijomis. Geras atsargų valdymas pagreitina grynųjų pinigų cirkuliaciją ir greičiau grąžina investuotus pinigus. Atsargų valdymo problemos ypač aktualios ekonominio nuosmukio laikotarpiu. Sunkmečio metu sunkėja verslo sąlygos, trūksta apyvartinių lėšų, sumažėja pelningumas, kyla perkamos produkcijos kainos, tokiu atveju, daugeliui rūpi ne plėtra, o išlikimas.

Tokiais atvejais įmonės pradeda analizuoti būdus, kaip efektyviau panaudoti kapitalą ir kaip investuojant mažiau, pasiekti tokį pat, o gal net didesnę rezultatą. Kalbant apie atsargų valdymą labai svarbu, kad jos judėtų ir nebūtų „iššaldytos“. Kai įmonė neturi sistemos, kaip valdyti atsargas ir stabdo tiekimo grandinės veiklą, netinkamai koordinuoja įmonės veiklos sritis, norėdama pelningai funkcionuoti turi vykdyti atsargų politiką. Ši politika apima atsargų, techninių ir sandėliavimo objektų tvarkymą taip pat ir finansinių lėšų analizavimą, kurios bus investuotos į atsargas, kad įmonė nepatirtų nuostolių.

Problema – netinkamas atsargų valdymas ir sandėliavimas.

Tyrimo objektas – atsargų valdymas žemės ūkio bendrovėje.

Tyrimo tikslas – remiantis mokslinės literatūros analize ir empirinio tyrimo duomenimis, pateikti žemės ūkio bendrovės atsargų valdymo optimizavimo modelį.

Darbo uždaviniai:

- Išanalizuoti atsargų valdymo aspektus teoriniu požiūriu;
- Išanalizuoti pagrindinius atsargų valdymo modelius;
- Išryškinti pagrindines atsargų valdymo problemas ir pateikti pasiūlymus.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros analizė, statistinių duomenų analizė, dokumentų ir rodiklių analizė.

1. ATSARGŲ VALDYMO ŽEMĖS ŪKYJE PROBLEMATIKA

Atsargų valdymui būdingas reikalavimų formavimo ir jų įgyvendinimo būdų kompleksiskumas, kuris yra bet kokio valdymo sudedamoji dalis. Atsargų valdymas apima visą plėtojimo procesą ir galutinius rezultatus, atsižvelgiant į aplinkos pokyčius ir trikdžius.

Patį didžiausią įmonės trumpalaikio turto lyginamąjį svorį sudaro atsargos. Tai aktyvusis trumpalaikis turtas, kuris nuolatos juda keisdamas savo turinį (žaliavos, nebaigti gaminiai, gatavi produktai) ir vietą. Šio turto apyvarta iš esmės lemia įmonės veiklos sėkmę – kuo ji spartesnė, tuo greičiau grįžta investuotos lėšos, tuo galimi geresni įmonės finansiniai rezultatai. Dėl šios priežasties yra labai svarbu tinkamas atsargų valdymas ir grandininės sistemos optimizavimas, nes įmonė pati turi nuspręsti, kiek atsargų jai reikia.

Per keletą metų požiūris į atsargų valdymą iš esmės pasikeitė. Dauguma mokslininkų pripažįsta, kad gausios atsargos sukelia daug rūpesčių ne tik fiziniu požiūriu (reikalingos specialios vietos atsargoms sandėliuoti), bet ir finansiniu (atsargų saugojimas ir sandėliavimas yra brangus). Dauguma įmonės vadovų sutinka, kad kuo toliau tuo labiau patiriamų įmonės nuostolių priežastimi tampa atsargos ir nesugebėjimas tinkamai jų valdyti.

R. Minalga (2008), S. Stungurienė (2006), R. Pašalaitis (2006) teoriniu aspektu gana plačiai aprašo atsargų valdymo modelių analizavimą. Tačiau, praktikoje šių modelių pritaikymas yra sudėtingas procesas, ne tik motyvuojant darbuotojus inovacijoms, bet ir fiziškai vis stengiantis pritaikyti tinkamiausią atsargų valdymo modelį įmonėje.

Akcentuojama, kad šalių vyriausybės turėtų pasinaudoti susidariusiomis palankiomis sąlygomis ir sutelkti dėmesį į augantį produktyvumą, neregėtais tempais plintančias inovacijas, tobulesnį rizikos valdymą. Tokiu būdu naudos turės ir galutinis vartotojas, ir ūkininkai. Versle kaip ir gyvenime pokyčiai lemia pokyčius.

Vis dažniau šiuolaikinio pasaulio labirintuose, susiduriama su įvairiomis problemomis, pasirenkant atsargų valdymo metodus. Kiekvienoje įmonėje taip pat ir žemės ūkio bendrovėse, vadovams tenka priimti daugybę sprendimų, o kai kuriuos netgi kiekvieną dieną: atsižvelgiant į oro sąlygas ir patirtus nuostolius (nubyrėjimus, atsargų sugedimą, ligas) nuspręsti kaip pasielgti, kad išsaugoti kuo daugiau turimų atsargų ir kaip jų kiekį kontroliuoti, kad turėtų kuo mažiau „iššaldytų“ lėšų sandėliuose.

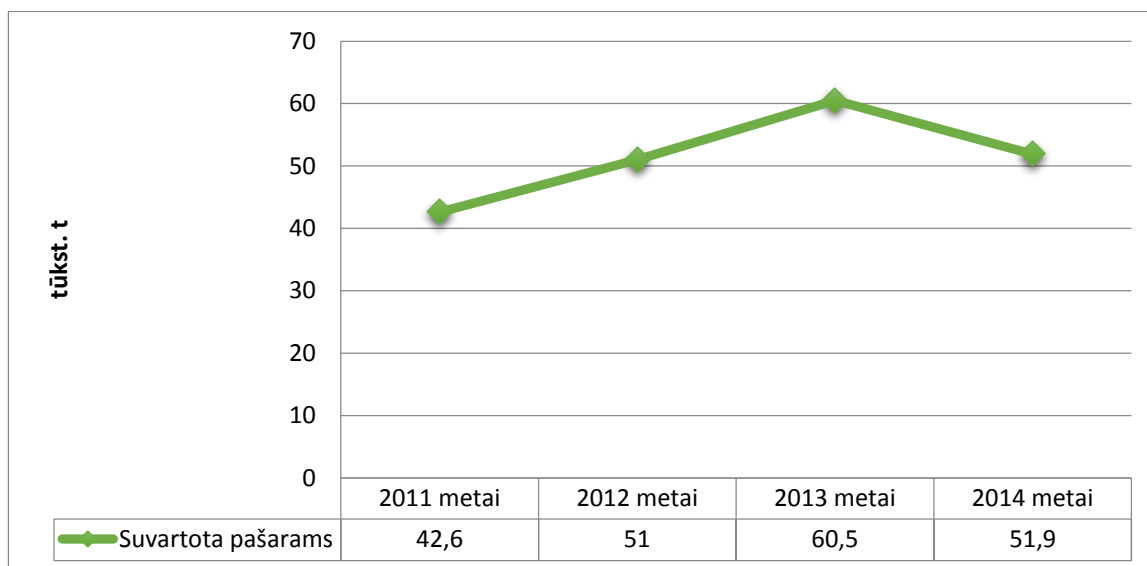
Pirmiausia būtina sukcentruoti dėmesį į žaliavų pirkimus. Kokios srities verslą analizuosime, atsargų apimtis daugiausiai priklauso nuo žmogiškojo veiksnio, pasirinkti pirkimai turi būti užsakomi atsakingai.

Atsargų papildymas užtrunka ne vieną savaitę, tiekėjai ne visada pasižymi patikimumu, o ir pačios paklausos ir koks atsargų kiekis bus reikalingas ateityje, tiksliai nuspėti neįmanoma. Norint dirbti pelningai vien pardavimų nepakanka. Pardavimai nuolat turi būti pelningi, todėl reikia siekti nuolatos mažinti kaštus, mažinti atsargas, nes mažiau atsargų yra:

- Mažiau investicijų;
- Įmonė turi daugiau laisvų pinigų;
- Sandėliuose turime mažiau pasenusios, nusidėvėjusios produkcijos.

Žemės ūkio bendrovėse dažna problema netinkami naudoti pašarai dėl per ilgo jų sandėliavimo, todėl svarbu tinkamai apskaičiuoti ir pasirūpinti pašaru gyvuliams, kad jo atsargų netruktų, tačiau taip pat nepasigaminti ir/ar nenusipirkti jo tiek, kad dėl per ilgo laiko tarpo (per kurį pašarai nebuvo sunaudoti) reikėtų juos pašalinti.

Išanalizavus 2011-2014 metų oficialios statistikos portale pateiktus duomenis, apie javų suvartojimą pašarams, 1 paveikslėlyje pateikti rezultatai rodo, kad daugiausiai grūdinės kultūros pašarams buvo suvartota 2013 metais. Remiantis šiais duomenimis galime teigti, kad žemės ūkio bendrovės turi sandėliuoti didelius kiekius pašarų. Šiuo atveju bendrovėms būtų naudinga įsidiesti atsargų valdymo programą, kuri pagal turimą galvijų kiekį ir šeriamą dienos normą apskaičiuotų reikiamų pašarų kiekius.



1 pav. Javų suvartojimas pašarams 2011 – 2014 metais (sudaryta autorės)

Žemės ūkio bendrovėse, kalbant apie atsargų valdymą, kai kurie sprendimai yra sezoniniai, svarbu apgalvoti kiek ir ko reikia pasėti, kokius veiksmingiausius chemikalus ir trąšas naudoti.

Žemės ūkio bendrovės vadovas turi žinoti kur geriausiai parduoti savo pagamintą produkciją už kurią būtų mokama aukščiausia kaina. Svarbu yra strateginiai planai ir apskaičiavimai. Pavyzdžiui, rugiapjūtės metu, nukulti grūdai, kurie yra sandėliuojami, vėliau parduodami už

didesnę kainą. Dauguma žemės ūkio bendrovių uždirba ne mažą pelną iš nukultų grūdų, todėl svarbu juos tinkamu metu nukulti, geromis sąlygomis sandėliuoti, kad už parduotą produkciją būtų mokama aukščiausia kaina. Grūdų supirkimo kainos 2010 – 2014 metų laikotarpiu pavaizduotos 1 lentelėje.

1. lentelė. Grūdų supirkimo kainos (oficialus statistikos portalas)

Grūdų supirkimo kainos Bendra kaina EUR/t	2010 m.	2011 m.	2012 m.	2013 m.	2014 m.
Grūdai	150	190	205	176	150
Kviečiai	158	194	208	179	154
Rugiai	113	175	176	136	117
Miežiai	129	179	200	178	140
Kvietrugiai	136	161	188	146	126

Dažnai pasitasiko, kad žemės ūkio bendrovės neturi kur sandėliuoti grūdų ir parduoda juos sezono metu už žymiai mažesnę kainą. Žinoma, šios atsargų valdymo problemos, pasirinktas atsargų valdymo modelis, neišspręs, tačiau tinkamai valdant kitas atsargas, sutaupyti pinigai galėtų būti paskirti naujo sandėlio statybai ar nuomai.

Žemės ūkio bendrovės daugiausiai lėšų išleidžia gyvulių pašarams, degalams, trąšoms, chemikalams ir sėklai. Labai svarbu jų nusipirkti tiek, kad kuo mažiau liktų nepanaudota ir judančios atsargos žemės ūkio bendrovėms uždirbų pelną.

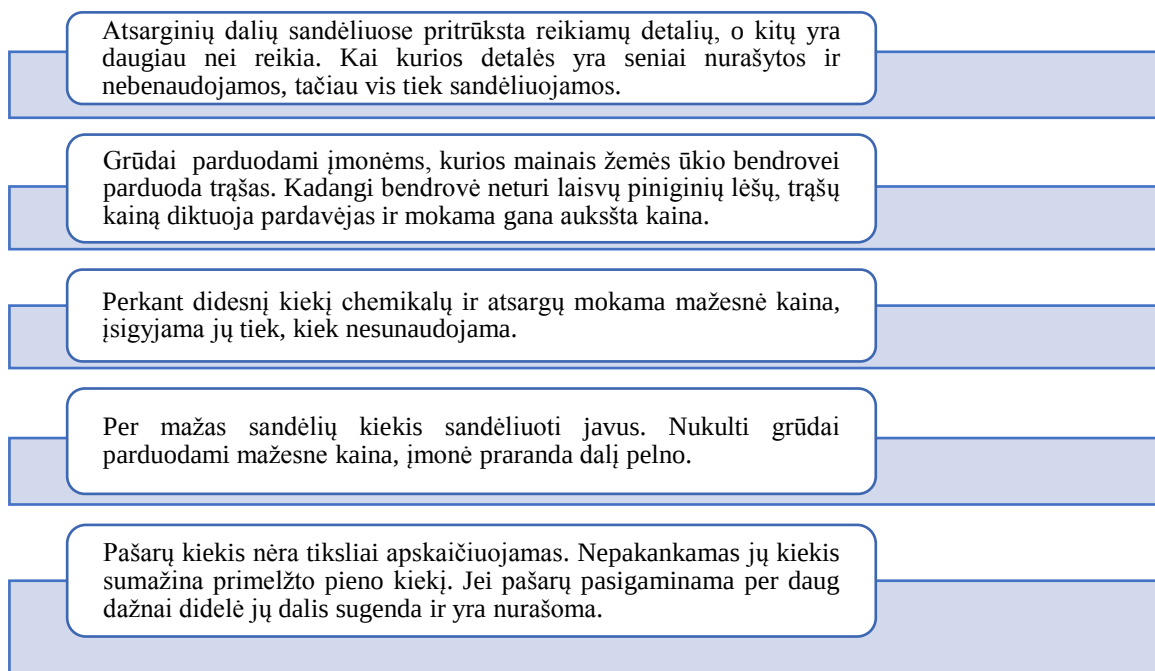
Profesorė, akademikė Veronika Vasiliauskienė (2010) teigia, „Situacija žemės ūkyje yra sudėtinga, nes tebevyksta žemės ūkio reforma, daugelis žemės ūkio bendrovių nutraukia veiklą, žemės ūkio produktų gamyba sumažėjusi. Situaciją neigiamai paveikė ir Rusijos krizė, nes sumažėjo rinka. Importas viršija eksportą“.

Turėti, tai ko reikia ir neturėti to ko nereikia, pats elementariausias atsargų valdymo apibūdinimas. Pasak N. Jasinavičiaus (2015), TOC sprendimų vadovo: „Atsargų valdymas, vienas paprasčiausių užsiėmimų“, tačiau, atsižvelgiant į tai, kad atsargos yra vienas iš įmonės veiksmų jos pelningai veiklai palaikyti, seka daugybė atsargų valdymo problemų.

Pasak, William H. Meyerso (2012), atsargų valdymo modelių diegimas žemės ūkio bendrovėse ir kitos ekonominės veiklos įmonėse analizuojama tarptautiniu mastu, tai analizuojama įvairiuose moksliniuose tyrimuose ir žemės ūkio šalies viduje.

Analizuojant ankstesnių metų atsargų duomenis geriausiai galima pastebėti trūkumus, kalbant apie atsargų valdymo sistemas. Stengtis optimizuoti atsargų kiekį, išsprendžiant problemas, susijusias su atsargų trūkumu ar pertekliumi, kas pirmiausiai leistų sumažinti veiklos sąnaudas.

Dažniausiai pasitaikančios problemos žemės ūkio bendrovėse pavaizduotos 2 paveikslėlyje:



2 pav. Dažniausiai pasitaikančios atsargų valdymo problemos žemės ūkio bendrovėse (sudaryta autorės)

Atsargų valdymas turi būti toks, kad užtikrintų pilną informaciją apie atsargų buvimą ir vietą, visus jų išsiuntimus ir gavimus. Dažnai ūkio subjektų vadovai negali priimti teisingų sprendimų dėl to, kad neturi patikimos informacijos apie atsargas. Juk vadovai turėtų atsargas vertinti kaip finansines investicijas – kiek už jas būtų galima gauti pinigų arba kaip jų pagalba bus uždirbami pinigai, todėl labai svarbu tiksliai išanalizuoti atsargas, jų rūšis, kiekį ir pritaikyti kuo tinkamesnį atsargų valdymo modelį pagal bendrovės specifiką.

Analizuojant įvairių įmonių veiklos rezultatus pastebėjau, kad tinkamas atsargų valdymas padidina įmonės pelną, sumažina atsargų netekimus ir pagerina įmonės veiklos efektyvumo rezultatus bei santykius su klientais, o juk sklandus įmonės veiklos vystymasis ir geresni rezultatai, taip pat pagerina santykius tarp darbuotojų.

2. ATSARGŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

Atsargų valdymo svarba, organizacijų veiklos rezultatams yra labai svarbi. Šiuolaikinėmis sąlygomis, kai vis didesnę įtaką daro ekonominiai procesai ir, žinoma, politinė padėtis. Atsargų valdymas labai svarbus ir dėl to, kad tebevyksta rinkos ekonomikos procesai, kurių sėkmė labai priklauso nuo valdymo kokybės.

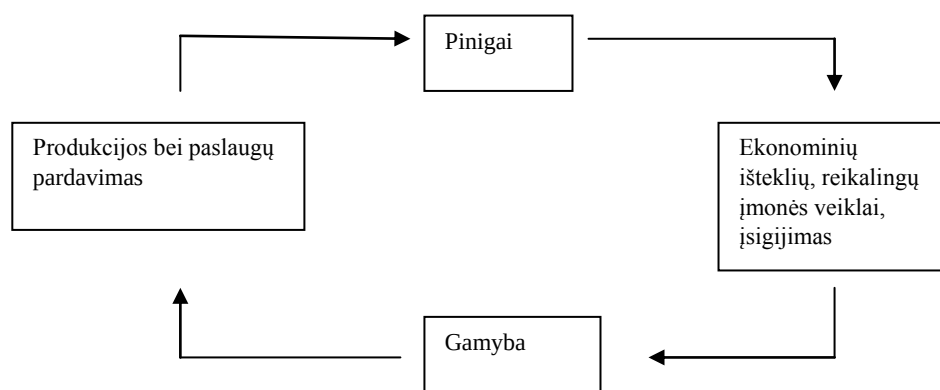
2.1 Atsargų samprata ir esmė

Pasak, O. Gudaitienės (2005), atsargos – tai trumpalaikis turtas, kurį įmonė sunaudoja ekonominei naudai gauti per vienerius metus, arba nuo atsargų įsigijimo iki jų pardavimo arba sunaudojimo prekėms gaminti ar paslaugoms teikti veiklos ciklo.

Atsargos yra viena iš sudėtinių trumpalaikio turto dalių. Remiantis R. Davidavičienės ir D. Tamuliavičienės (2003) teigimu, finansinėje atskaitomybėje atsargos yra suskirstytos į grupes, pagal kurias turi būti pateikiama informacija apie disponuojamas atsargas.

Gamybos įmonėje, tai yra žaliavos, pagrindinės ir pagalbinės medžiagos, medžiagos, aptarnaujančios gamybos procesą ir savo vertę iškart perkeliančios į naują gaminį.

Pati didžiausia trumpalaikio turto dalis - atsargos. Tai trumpalaikis turtas, kuris nuolatos juda keisdamas savo turinį (žaliavos, nebaigti gaminiai, gatavi produktai) ir vietą. Šio turto apyvarta iš esmės lemia įmonės veiklos sėkmę: kuo ji spartesnė, tuo greičiau grįžta investuotos lėšos, todėl galimi geresni įmonės finansiniai rezultatai. Dėl šios priežasties yra labai svarbu tinkamas atsargų valdymas ir grandininės sistemos optimizavimas, nes įmonė pati turi nuspręsti, kiek atsargų jai reikia. Svarbiausia yra turėti jų tiek, kad nepritrūktų gaminant produkciją ir nesustotų visai procesas, tačiau, jeigu atsargų yra per daug, jų perteklius įmonei kainuoja papildomas išlaidas, kadangi reikia atsargas sandėliuoti ir išlaikyti (žr. 3 pav.).



3 pav. Ūkinės veiklos ciklas (Žaptorius, 2009)

Ūkinės veiklos ciklas yra laiko tarpas, kurio metu nuosekliai vyksta ūkinės operacijos ir kuris sudaro atsargų valdymą. Šio ciklo tikslas paprastas, pačioje pradžioje reikia turėtų finansų, už kuriuos būtų įsigijamas turtas: žaliavos, atsarginės dalys, samdomi darbuotojai, teikiamos paslaugos ar gaminama produkcija. Pardavusi, tai, ką pagamino, įmonė gauna pinigus. Šiame cikle esantis turtas, turi dalyvauti visose ciklo srityse, kad taptų pinigais.

Atsargų valdymas turi būti toks, kad užtikrintų pilną informaciją apie atsargų buvimą ir vietą, visus jų išsiuntimus ir gavimus. Dažnai ūkio subjektų vadovai negali priimti teisingų sprendimų dėl to, kad neturi patikimos informacijos apie atsargas. Juk vadovai turėtų atsargas vertinti kaip finansines investicijas – kiek už jas būtų galima gauti pinigų. Atsargų valdymui svarbūs elementai (žr. 2 lent.)

2. lentelė. Atsargų apskaitos elementai (sudaryta autorės)

1. Visų sandorių dokumentavimas	Nė viena prekė negali pajudėti iš sandėlio lentynos, jei šis faktas neužregistruotas apskaitos knygoje.
2. Atsargų apskaitos registrų pilnumas ir tikslumas	Visos ūkinės operacijos turi būti registruotos, tad negali būti jokių neįtrauktų į apskaitos knygas atsargų išdavimų ar grąžinimų.
3. Atsargų saugojimo vietų apsauga	Neturintis įgaliojimų asmenys neturi teisės įeiti į atsargų saugojimo vietas. Ūkio subjektų praktika, kai be jokių dokumentų atsargas gali išvežti jų vadovai ar kiti darbuotojai, sukelia apskaitos registrų ir inventorinių duomenų skirtumus, kurie išaiškėja inventorizacijų metu.
4. Griežtos atsargų priėmimo ir išsiuntimo procedūros	Jų metu vyksta dažniausias atsargų grobstymas.

Kiekvienoje įmonėje labai svarbu atsakomybė ir noras tobulėti bei gerinti įmonės finansinius rezultatus. Atsargos įmonėje ir yra reikalingos tam, kad uždirbtų pelną ir nuolat judėtų. Efektyviai valdant atsargas ir suvokiant jų esmę, paskirtį ir sampratą, kiekvienoje įmonėje galima pasiekti aukštų rezultatų.

2.2 Atsargų klasifikacija

Tikslus atsargų skirstymas yra svarbus atsargų valdymo aspektas, nes tai suskirsto atsargas pagal suteikiamą ekonominę naudą. Atsižvelgiant į tai, kad ūkininkavimo struktūra tarp ES šalių stipriai skiriasi, sąlyginai naujosios ES šalys labiau orientuotos auginti grūdus, o senbuvės – plėtoti gyvulininkystės sektorių atsargų klasifikavimas yra sąlyginai vienodas daugeliui ūkininkavimo sričių.

Nuo įmonės vykdomos veiklos pobūdžio priklauso atsargos ir jų struktūra, todėl būtina gerai žinoti atsargų klasifikaciją.

Atsižvelgiant į įmonės veiklos pobūdį, atsargos gali būti įvairios. Atsargos yra klasifikuojamos pagal šiuos požymius:

- žaliavos yra įmonės įsigytas ar pasigamintas turtas t.y žaliavos, medžiagos, kuras, atsarginės detalės, tara ir kt., šis turtas skirtas ne perparduoti, o suvartoti įmonės veikloje per įprastinį įmonės veiklos ciklą;
- pagaminta produkcija – produkcija, skirta parduoti arba sunaudoti įmonės viduje;
- pirktos prekės, skirtos perparduoti – įmonės įsigytos prekės, numatytos perparduoti. Joms priskiriamas ir ilgalaikis turtas, kurį įmonė ketina parduoti;
- nebaigta gamyba – įmonės gaminamos produkcijos, kuri pagal technologiją dar nėra visiškai užbaigta, bei nebaigtų teigti paslaugų vertė; (Jafimovas, 2008, 306 p.).

Žaliavos įmonėje įsigijamos siekiant jas perdirbti į gatavą produkciją. Jos įmonės veikloje yra labai svarbios ir kaupiamos norint išvengti pirkimų sutrikimų, numatant kainų kilimą ateityje taip pat norint pasinaudoti nuolaidomis. Visų pirma šios žaliavos tampa žaliavų atsargomis, jas perdavus į gamybą ir pradėjus perdirbimą, jos laikomos nebaigta gamyba, trečias etapas yra pagaminta produkcija. Jei ši produkcija nėra parduodama, ji laikoma pagamintos produkcijos atsargomis.

Atsargų klasifikavimo požymiai yra įvairūs, jie parodyti 3 lentelėje.

3 lentelė. Atsargų klasifikavimo kriterijai (Minalga, 2008)

Atsargų klasifikavimo požymiai			
Pagal produkcijos rūšį ir jos vietą	Pagal operacijų pobūdį	Pagal funkcinę paskirtį	Pagal sisteminės grandinės vietą
ATSARGOS:	ATSARGOS:	ATSARGOS:	ATSARGOS:
• materialinių išteklių; • nebaigtos gamybos; • pagamintos produkcijos; • taros; • panaudojamų atliekų.	• aprūpinime; • gamyboje; • prekinės; • sandėlių; • transportavimo; • krovinių apdorojimo.	• einamosios; • draustinės; • spekuliacinės; • nelikvidžios; • tranzitinės.	• Pas tiekėjus; • Pas vartotojus; • Pas prekybos tarpininkus; • Pas fizinio paskirstymo tarpininkus

Žemės ūkio bendrovėse atsargų klasifikacija labai svarbi. Ji padeda geriau susisteminti turimų atsargų rūšis, t. y. medžiagas, produkciją, gyvulius ir nebaigtą gamybą.

Gamybos ir prekių atsargos pagal materialinių išteklių paskirtį ir jų dydį lemiančius veiksnius skirstomos į tokias dalis:

1. Transporto atsargą (žaliavų ir medžiagų laikas kelyje);
2. Paruošiamąją atsargą;
3. Einamąją atsargą;
4. Draustinę atsargą.

Taigi visa atsarga gali susidėti iš šių keturių rūšių. Kartais įmonėje gali būti sudaroma ir sezoninė atsarga, skirta, pavyzdžiui, sukaupti rudeninių cukrinių runkelių, medienos, daržovių ar kitas atsargas.

Transporto atsarga sudaroma atsižvelgiant į laiką, kai medžiagos yra transportuojamos, laikotarpiu nuo sąskaitos apmokėjimo iki realaus krovinio gavimo, t.y. įvertinamas laiko atotrūkis tarp mokėjimo ir realaus krovinio gavimo. Sąvoką „medžiagos kelyje“ vartoja įmonės tiekėjai ir finansininkai. Tačiau tiekėjams „medžiagos kelyje“ – tos, kurias jau įmonei išsiuntė tiekėjai. Tuo tarpu finansininkai prie jų priskiria apmokėtas, bet dar negautas medžiagas.

Suprantama, kad tos medžiagos, kurios dar gabenamos, bet neapmokėtos, jokios įtakos įmonės apyvartiniam kapitalui (trumpalaikiam turtui) neturi.

Vežant krovinį nuotolis tarp tiekėjo ir pirkėjo transporto atsargą veikia taip:

1. Transporto atsarga susidaro esant dideliui nuotoliui.
2. Esant mažam nuotoliui yra atvirkščiai – atsiranda kreditorinis įsiskolinimas (medžiagas jau gavo, o dokumentų – dar ne).
3. Didėjant nuotoliui, didėja pervežimo išlaidos, vadinasi, brangsta tų išteklių įsigijimas.
4. Didėjant nuotoliui padidėja ir tiekimo sutrikimų tikimybė. Tai verčia didinti, draudimo atsargas.

Transporto atsargos normą galima apskaičiuoti dviem būdais:

1. Tiesioginio apskaičiavimo metodu.
2. Analitiniu apskaičiavimo metodu.

Skirtumas tarp krovinio ridos ir dokumentų apyvartos trukmės yra apskaičiuojamas naudojant tiesioginį apskaičiavimo metodą. Jei šis skirtumas yra teigiamas, tai jis ir rodo tos medžiagų transporto atsargos dydį. O jei medžiagą tiekia keli tiekėjai –tada apskaičiuojama vidutinė atsarga. Tačiau šitoks transporto atsargos apskaičiavimo būdas reikalauja labai daug darbo sąnaudų.

Todėl praktikoje dažniau taikomas antrasis būdas – **analitinis**. Jis remiasi faktine medžiagų (prekių) atsargų analize.

Paruošiamosios atsargos skirstomos į paprastasias ir specialiąsias. Šių atsargų buvimą nulemia laikas, kuris reikalingas medžiagoms ne tik paruošti, bet ir priimti.

Paprastųjų paruošiamųjų atsargų dydis nustatomas dažniausiai nuo 1 iki 2 dienų, atsižvelgiant į tai, kaip įmonėje organizuotas medžiagų kiekybinis ir kokybinis priėmimas.

Medžiagas priimant, atliekamos tokios pagrindinės operacijos:

1. Paruošimas priimti, įmonės pirkėjai, ruošdamiesi priimti gaunamas medžiagas, parengia medžiagų atvežimo planą. Remdamiesi nustatytu planu, sandėlio darbuotojai sudaro kalendorinius darbo planus, paruošia vietas medžiagoms vietas iškrauti ir laikyti. Be to, paruošiami atitinkami svėrimo ir matavimo prietaisai.

2. Iškrovimas, reikia stengtis kuo greičiau iškrauti transporto priemones, kad būtų sunaudota kuo mažiau laiko ir darbo šių medžiagų iškrovimo atžvilgiu. Už automobilių transporto priemonių prastovą reikia mokėti pagal valandinius tarifus.

3. Priėmimas pagal kiekį, medžiagos priimamos pagal kiekį yra tikrinami pagal transporto ir siuntėjo lydraščius. Jei kroviniai gauti be lydraščių jie priimami pagal faktišką jų kiekį. Medžiagų kiekis nustatomas sveriant, matuojant arba skaičiuojant. Tai priklauso nuo fizinių jų savybių.

4. Priėmimas pagal kokybę, tikrinama gautų medžiagų kokybė ir tai, kaip ji atitinka standartus, technines sąlygas bei pavyzdžius. Medžiagų kokybė nustatoma apžiūrint medžiagas ir tikrinant jų matmenis. Medžiagų kokybės tikrinimo tvarka nustatyta Lietuvos standartuose, techninėse sąlygose ar sutartyse. Čia taip pat nurodomi produkto priėmimo terminai.

Šios visos operacijos ir lemia paprastosios paruošiamosios atsargos dydį.

Spacialioji paruošiamoji atsarga yra tik tose įmonėse, kuriuose gautas medžiagas dar reikia paruošti gamybiniam vartojimui. Šios atsargos sudaromos kai kurioms ilgai trunkančioms technologinėms medžiagų ruošimo gamybiniam vartojimui operacijoms. Tai – džiovinimas, supjaustymas, sukarpymas, išpilstymas. Jų dydis nustatomas pagal laiko normatyvus šioms paruošiamosioms operacijoms.

Einamosios atsargos tenkina kasdieninį gamybos poreikį ir padeda ritmingai dirbti tarp eilinių medžiagų tiekimų. Einamosios atsargos dydis priklauso nuo vidutinio medžiagos kiekio, suvartojimo per parą, ir tiekimo dažnumo, arba laikotarpio tarp tiekimų intervalo matuojamo dienomis. Kaip matome, šios atsargos dydis priklauso nuo tiekimo intervalo.

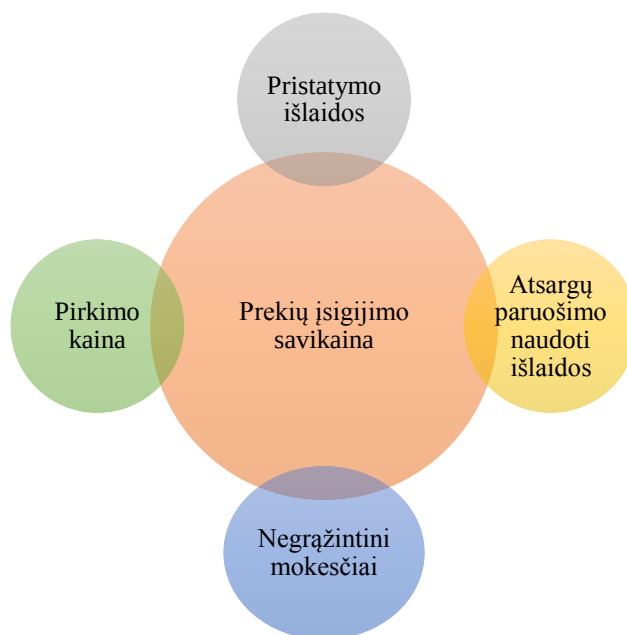
Draustinė atsarga skiriama apsaugoti gamybą nuo galimų gamybos ar tiekimo sutrikimų. Atsargų suvartojimas gali taip pat staigiai išaugti gavus papildomų užsakymų produkcijai. Iš tų atsargų medžiagos išduodamos į gamybą tuo atveju, kai nukrypstama nuo vidutinio tiekimo intervalo arba nuo siuntos vidutinio dydžio.

2.3 Atsargų įkainojimo būdai

Atsargų įkainojimo metodo pasirinkimas yra vienas iš pardavimo savikainai įtakos turintis sprendimas. Vertė, kurią sudaro atsargos gali būti įvertinta, taikant įvairius metodus, tai priklauso nuo to kaip įmonėje atsargos juda..

Nustatant atsargų įsigijimo savikainą:

- Prie pirkimo kainos pridedami visi su pirkimu susiję mokesčiai bei rinkliavos (išskyrus tuos, kurie vėliau bus atgauti),
 - Gabenimo, paruošimo naudoti bei kitos tiesiogiai susijusios su atsargų įsigijimu išlaidos.
- Atsargų gabenimo, sandėliavimo ir kitos išlaidos gali būti pripažintos sąnaudomis (pardavimo savikaina) tą patį laikotarpį, kai buvo patirtos, jei sumos yra nereikšmingos. Be to, atsargų įsigijimo savikainą sudaro pirkimo kaina, pakoreguota atlikto pirktų atsargų nukainojimo ir gautų nuolaidų sumomis. Atsargų įsigijimo struktūrą matote 4 paveiksle.



4 pav. Atsargų įsigijimo savikaina (sudaryta autorės)

Trumpalaikis, kaip ir ilgalaikis, turtas (taip pat ir atsargos) finansinėje atskaitomybėje parodomas įkainojus jį to turto faktine savikaina. Kitaip sakant, ta kaina, kurią įmonė sumoka už atsargas pirkdama arba pasigamindama jas. Pagamintų atsargų savikainą sudaro tiesioginės ir netiesioginės gamybos išlaidos.

Tiesioginėmis gamybos išlaidomis paprastai laikomos pagrindinių žaliavų ir komplektavimo gaminių ir tiesioginio darbo užmokesčio išlaidos, kurias be žymių sąnaudų galima tiesiogiai priskirti gaminamai produkcijai. Kalbant apie žemės ūkio įmones, tiesioginėms augalininkystės gamybos išlaidoms priskiriama sunaudota sėkla, trąšos, augalų apsaugos priemonės, tiesioginio

darbo užmokesčio ir su juo susijusio socialinio draudimo bei įmokų į garantinį fondą išlaidos, jei pagal gamybos technologiją šias išlaidas galima priskirti augalams arba jų grupėms.

Netiesioginės gamybos išlaidos – netiesiogiai su produkcijos gamyba susijusios išlaidos. Tai pagalbinių žaliavų vertė, pagalbinių darbininkų darbo užmokestis ir kitos išlaidos, kurios siejasi su gamyba, bei į gaminio sudėtį tiesiogiai neįeina.

Netiesioginėms gamybos išlaidoms priskiriama:

1. Netiesioginio darbo užmokesčio išlaidos;
2. Ilgalaikio materialiojo turto nusidėvėjimo išlaidos.

Atsargų įsigijimo savikainą (pridedant) sudaro:

1. Pirkimo kaina, pridedant visus su pirkimu susijusius mokesčius bei rinkliavas (išskyrus tuos, kurie vėliau bus atgauti);
2. Gabenimo išlaidos;
3. Paruošimo naudoti išlaidos;
4. Tiesioginės su atsargų įsigijimu susijusios išlaidos.

Atsargų įsigytą užsienio valiutą, savikaina apskaičiuojama pagal pirkimo dieną galiojančią oficialų Lietuvos Respublikos nacionalinės valiutos keitimo kursą ar santykį, neatsižvelgiant į atsiskaitymo datą. Pirkimo diena nustatoma pagal sutarties sąlygas.

Analizuojant literatūros šaltinius nustatyta šie, atsargų pirkimo kainos koregavimai, atlikti po atsargų užregistravimo ir susiję su atsargų nukainojimais ir nuolaidomis, pateikiami taip:

- Jeigu atsargos jau parduotos, - parduotų prekių savikaina mažinama gautų nuolaidų ar nukainojimo suma;
- Jeigu atsargos dar neparduotos, - atsargų įsigijimo savikaina mažinama nuolaidų ir nukainojimo suma;
- Jeigu dalis atsargų jau parduotos, - gautų nuolaidų ir nukainojimo suma paskirstoma parduotų prekių savikainai ir atsargų įsigijimo savikainai, proporcingai mažinant parduotų ir likusių neparduotų atsargų vertę;
- Jeigu atsargos sunaudotos įmonėje produkcijai pagaminti (paslaugoms teikti), - gautų nuolaidų ir nukainojimo suma mažinama nebaigtos gamybos ar gatavos produkcijos savikaina.

Žemės ūkio produkcija, gauta iš įmonės valdomo biologinio turto, vertinama pasigaminimo savikaina arba tikrąja verte, atėmus pardavimo vietos išlaidas. Pagrindinė ir didžiausia žemės ūkio produkcijoje apskaitos dalis – tai gamybinės veiklos atsargų valdymas. Nes gamybinė veikla yra neatsiejamai susijusi ir su materialinių vertybių bei darbo jėgos panaudojimu, ir su pagamintos produkcijos užpajamavimo apskaita bei jos savikainos apskaičiavimu.

Literatūros analizė parodė, kad per ataskaitinį laikotarpį žemės ūkio ir kita žemės ūkio bendrovėje pagaminta produkcija įkainojama planine savikaina, kuri metų pabaigoje koreguojama iki faktinės.

Pasak, O. Gudaitienės (2005) „Didžiosios dalies turimų materialinių vertybių atsargų, to paties pavadinimo net tos pačios rūšies, pirkimo kainos nėra vienodos. Kainos keičiasi, svyruoja dėl įvairių priežasčių“. Esant skirtingoms kainoms dažnai neįmanoma nustatyti, kokiomis kainomis pirktos prekės jau parduotos, o kokiomis liko sandėlyje kaip likučiai ataskaitinio laikotarpio pabaigoje. Įkainojimas tiesiogiai veikia pelną, būtent jo eiliškumas nurašant vertybes turi tiesioginę įtaką likučių ir pelno dydžiui. Dabartiniu metu mūsų šalies įmonės gali laisvai pasirinkti atsargų įvertinimo būdą. Vertinant, tai kad ne visada įmanoma susieti kiekvienos prekės judėjimą su kainos judėjimu, tai apskaičiuojant savikainą, įmonė gali taikyti FIFO, LIFO, svertinio vidurkio, konkrečių kainų arba kitus įkainojimo metodus

FIFO būdas grindžiamas prielaida, kad seniausios pirktos atsargos pirmiausiai turi būti panaudotos, o vėliausios pirktos prekės turi būti panaudojamos laikotarpio pabaigoje. Naudojant FIFO būdą, pirmoji užpajamuota prekių siunta pirmoji parduodama. Nurašius pirmąją siuntą, paeiliui nurašoma antroji ir t.t. Jei lieka likutis, jis įkainojamas paskutinių pirkimų kainomis, o tai labiau atitinka realias rinkos kainas.

Atsargoms įkainoti taikant **LIFO būdą**, daroma prielaida, kad pirmiausiai sunaudojamos vėliausios įsigytos atsargos, todėl anksčiausiai sunaudotų atsargų įkainojimas turi atitikti vėliausiai įsigytos atsargų įkainojimą. Laikotarpio pabaigoje likusios atsargos įkainojamos anksčiausiai įsigytų atsargų kaina.

Diskusijoje ekonomistai atkreipia dėmesį, jog atsargų įvertinimui turi reikšmės ne tik fizinis judėjimas, bet ir atsargų vertės palyginimas. Tiksliausiai įmonės veiklos rezultatus galima nustatyti, palyginus atsargų pardavimo kainą su jų pirkimo kaina. Tai įmanoma padaryti tik taikant LIFO metodą.

Svertinio vidurkio metodas gali būti pritaikytas, kai atsargos sumaišytos ir negalima tiksliai nustatyti, kurios atsargos įsigytos ar pagamintos anksčiau. Apskaičiavus vidutinę kainą, apskaičiuojama ataskaitinio laikotarpio pradžioje buvusių ir per tą laikotarpį įsigytų atsargų vertė dalijama iš jų kiekio. Vidutine kaina taip pat įkainojama ir ataskaitinio laikotarpio pabaigoje esantys atsargų likučiai. Šis metodas geras tuo, kad gana paprasta yra vesti apskaitą, tačiau jis netikslingas – išvedant rezultatus per ketvirtį, neįmanoma įvertinti pardavimų rezultatyvumo.

Konkrečių kainų būdas – dažniausiai taikomas prekyboje, prekiaujant unikaliomis arba brangiai kainuojančiomis prekėmis, pavyzdžiui, automobiliais, juvelyriniais dirbiniais, baldais, gamybiniais įrengimais. Prekių kainos nustatytos tik tam tikro tipo. Turint įvairių prekių rūšių,

susidaro daug skirtingų apskaičiavimų. Naudojant šį būdą galima sąmoningai valdyti parduotų prekių savikainos, o tuo pačiu ir pelno lygį, pasirenkant pardavimui vienetus, kurie buvo pirkti didesne ar mažesne kaina.

Vidutinių kainų būdas – patogus naudotitoms prekėms, kurių nėra daug. Yra du šio būdo metodai: asortimento svertinio vidurkio ir besikeičiančio vidurkio. Naudojant asortimento svertinio vidurkio metodą daroma prielaida, kad visų ataskaitinio laikotarpio turimų atsargų vertė yra vienoda nepriklausomai nuo pirkimo kainos ir pirkimo laiko. Atsargos, esančios ataskaitinio laikotarpio pabaigoje, ir visos nurašytos per ataskaitinį laikotarpį atsargos įvertinamos vidutinėmis kainomis. Vidutinių kainų nustatymo besikeičiančio asortimento vidurkio metodo esmė yra ta, kad po kiekvienos atsargų gavimo bei nurašymo operacijos apskaičiuojama nauja vieneto vidutinė kaina ir kiekvieną kartą perskaičiuojama atsargų likučio ir nurašytų į gamybą ar parduotų atsargų vertė. Šis metodas yra tikslesnis rinkos kainų atžvilgiu.

Atsargų įkainojimas yra ne tik itin svarbus kiekvienos įmonės veiklos baras, bet ir viena iš įdomiausių bei plačiai aptarinėjamų problemų atsargų valdyme. Vertinant atsargas padaryta klaida gali turėti nepageidaujamos įtakos ir šių, ir ateinančių metų grynojo bei apmokestinamojo pelno dydžiui. Todėl valdžia daugiau ar mažiau reguliuoja įvairių atsargų įkainojimo metodų pritaikymą. Iš minėtų metodų labiausiai paplitęs FIFO metodas. Kadangi jis gali būti taikomas daugelyje įmonių, kurios užsiima skirtingomis ekonominės veiklos rūšimis. Svarbiausias šio būdo pranašumas, kad jis tikrovėje parduotų prekių įsigijimą su pajamomis, kurios gautos pardavus prekes.

2.4 Atsargų valdymo tikslai

Atsargų valdymas visada yra susijęs su investicijomis. Geras atsargų valdymas pagreitina grynųjų pinigų cirkuliaciją ir greičiau grąžina investuotus pinigus.

Įmonių didžiąją kapitalo dalį sudaro investicijos į atsargas. Kuo toliau tuo labiau klientų poreikiai tampa didesni, o reikalavimai aukštesni. Dėl šios priežasties, įmonės priverstos laikyti žymiai daugiau atsargų, kad galėtų patenkinti daugiau klientų poreikių ir padidinti jų kiekį.

Šalies ūkio valdymo sistemoje būtina nustatyti sistemas, kurios yra priskiriamos valdymo procesams. Tuomet iškyla klausimas: kas yra valdymas? Vienas iš apibrėžimų, kad valdymas, tai priemonė ar visuma priemonių valdymo tikslams pasiekti. Tai valdymo sprendimų parengimas, priėmimas ir bendravimas darbe; tai specifinė žmonių veiklos funkcija.

Valdymas – įvairios kilmės organizuotų sistemų (biologinių, socialinių, techninių) elementas, funkcija, užtikrinanti tam tikros struktūros išsaugojimą, tam tikrą veiklos režimo palaikymą, veiklos programų ir tikslų realizavimą.

Turėti, tai ko reikia ir neturėti to ko nereikia, pats elementariausias atsargų valdymo apibūdinimas. Pasak N. Jasinavičiaus (2015), TOC sprendimų vadovo: „Atsargų valdymas, vienas paprasčiausių užsiėmimų“, tačiau, atsižvelgiant į tai, kad atsargos yra vienas iš įmonės veiksmų jos pelningai veiklai palaikyti, seka daugybė atsargų valdymo problemų.

Daug įmonių, norėdamos neturėti didelių nuostolių pildant atsargas, vykdo atsargų mažinimo programas, kurios parengtos remiantis per maža informacija apie atsargas ir jų valdymo sistemas, kaip kontroliuoti atsargų investicijas įvairiuose valdymo lygmenyse.

Pasak V. Kudinsko (2014), finansų valdymo eksperto, kad atsargų valdymas būtų produktyvus, pirmiausia reikia atlikti nuoseklias analizes visų turimų duomenų.

Finansinėje atskaitomybėje atsargos yra suskirstytos į grupes, pagal kurias turi būti pateikiama informacija apie disponuojamas atsargas, tai palengvina atsargų grandinės kontroliavimą.

Mokslininkas R. Palšaitis (2005) išryškina kitus atsargų valdymo koncepcijos aspektus pabrėždamas, kad atsargos yra didelės apimties ir brangios investicijos. Efektyvus grynųjų atsargų valdymas greitina pinigų cirkuliaciją ir grąžina investicijas. Pasak R. Minalgos (2008), atsargos yra įvardijamos kaip materialaus srauto forma. Jeigu materialus srautas vykėtų nepertraukiama grandine, tai įmonėje atsargų kaupti nereiktų, tačiau praktikoje dėl objektyvių priežasčių yra kiek kitaip.

Atsargomis laikomos materialios vertybės esančios įmonės žinioje, tiesiogiai įtakojančios įmonės veiklą. Svarbiausia yra gerai apsvarstyti, atsargų valdymo tikslus:

Apimčių ekonomija: Išlaidos sumažėja, jeigu kompanija dideliais kiekiais perka žaliavų, gamina ir transportuoja prekes. Sumažėja gamybos vieneto sąnaudos ir padidėja įrengimų panaudojimo efektyvumas. Egzistuoja kompromisas tarp atsargų ir gamybos laikymo sąnaudų. Jeigu gaminama didesniais kiekiais, tai tokiu atveju bus mažesnės vieneto gamybos sąnaudos.

Paklausos ir pasiūlos subalansavimas: Paklausa nuolat kinta, tačiau įmonei pigiau išlaikyti vienodą gamybos lygį, nei jį keisti didinant ar mažinant, atsižvelgiant į paklausos svyravimus. Tolygų gamybos ritmą ir paklausos svyravimą leidžia suderinti atsargos. Pats geriausias sprendimas yra pirkti žaliavas tada, kai jų kaina yra žemiausia.

Specializacija: Įmonės sprendimas gaminti tik tam tikros rūšies produktus, kurie vėliau būtų pervežami į kitus regionus. Šiuose sandėliuose, iš įvairių turimų atsargų, formuojami užsakymai pagal klientų pageidavimus. Kai produktas gaminamas ilgesnį laiką ir didesniais kiekiais, įskaitant transportavimo ekonomiją, tai kompensuoja atsargų laikymo sąnaudas.

Apsauga nuo netikėtumų: Kai prekės yra pristatomos ne laiku ir vyksta paklausos svyravimai, šis tikslas, padeda išvengti prekių trūkumo. Daugelis įmonės vadovų, kaupia turimas atsargas, tikintis, kad ateityje jos pabrangs ir yra pelningiau jas dabar nusipirkti ir laikyti pertekliū.

Gamybos atsargos: Šioje vietoje turi vykti grandininiai procesai, gamyba turi nenutrūkti. Atlikus vieną operaciją, produktas keliauja į kitą barą ir atliekama sekanti operacija. Jeigu bent vienoje grandies dalyje įvyksta proceso nutrūkimas, gali sustoti visa linija. Tokiu būdu gamybos atsargos laikinai „užkemša“ dėl gedimų atsiradusius pertrūkius. Tuomet laiko atžvilgiu, taip pat įvyksta perversmas. Jei nebūtų gamybos atsargų, kažkurioje grandinės vietoje produkto pastoviai truktų, o kitur būtų per daug.

Sąnaudos, kurių dydis priklauso nuo laikomų atsargų kiekio, tai atsargų laikymo sąnaudos. Daugelis įmonių šių sąnaudų neskaiciuoja. Atsargų laikymo sąnaudas sudaro daug skirtingų elementų, jei kompanija turi laisvų lėšų, tokiu atveju dar labiau kyla pagunda jas investuoti į atsargas.

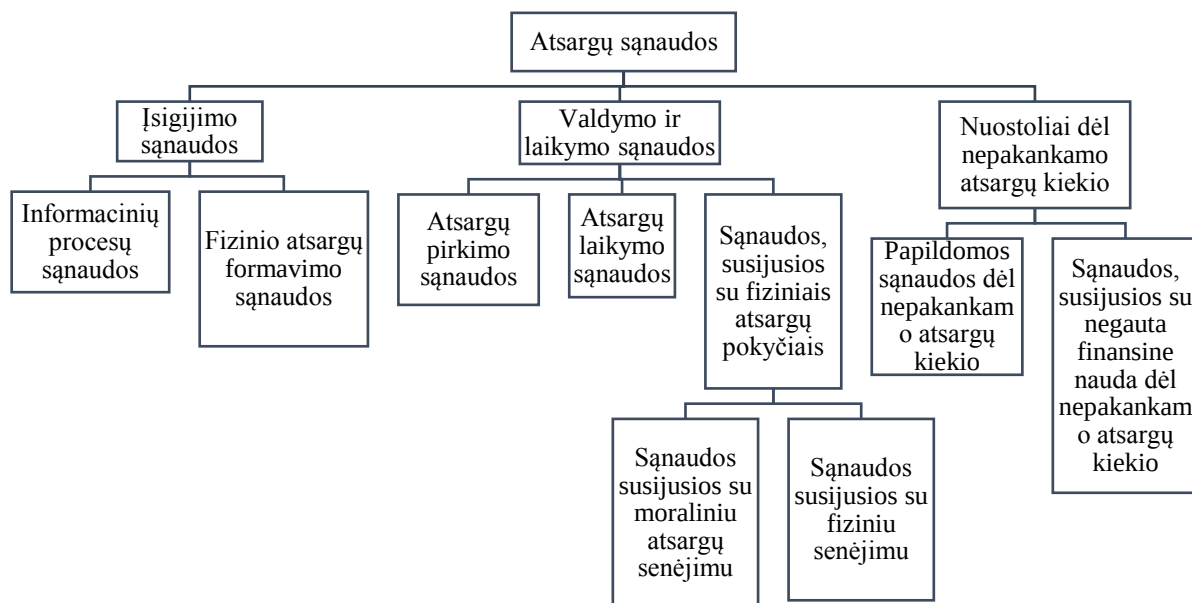
Prie atsargų laikymo sąnaudų reikia priskirti tik tas sąnaudas, kurios priklauso nuo laikomų atsargų kiekio, kai sukauptų atsargų kiekis yra per didelis ir nepanaudojamas procese t.y, kad dalis atsargų stovi nenaudojamos, toks faktas reiškia apyvartinių lėšų įšaldymą.

Ilgai atsargas sandėliuojant, jų efektyviai nepanaudojant, keičiasi ne tik fizinės, bet ir cheminės ar biologinės savybės. Šių savybių pokyčiai susiję su tuo, kad atsargos nėra tinkamai sandėliuojamos. Netinkamai sandėliuojant atsargas gali nukentėti jų kokybė, tokiu atveju įmonė gali patirti didelių nuostolių.

Atsargų sąnaudų pasiskirstymas, susijęs su atsargų įsigijimu, laikymu ir panaudojimu, pateikiamas 5 paveiksle.

Atsargų įsigijimo sąnaudos;

- Atsargų laikymo sąnaudos ir jų valdymo sąnaudos;
- Nuostoliai, kurie atsiranda, kai nėra pakankamai atsargų arba išvis nėra tokio kiekio kokiam yra paklausa.



5 pav. Atsargų sąnaudų skirstymas (adaptuota pagal Mingailą, 2008)

Pagrindinę įmonės sąnaudų dalį sudaro, atsargų įsigijimo sąnaudos. Dažniausiai atsargoms pirkti įmonė naudoja dviejų tipų lėšas t.y. nuosavas ir skolintas. Palūkanų dydis, kurias kreditoriai moka įmonė, lemia skolintų lėšų sąnaudas. Apskaičiuojant įmonės lėšų panaudojimo veiksmingumą, įvertinamos įmonės nuosavos lėšos. Svarbu yra suprasti visą įmonės veiklos struktūrą, kad būtų galima priimti teisingus sprendimus ir įmonę valdyti taip, kad būtų gaunamas kuo didesnis pelnas ir patiriama kuo mažiau išlaidų.

Analizuojant sandėlių funkcijas, labiausiai išryškėja atsargų laikymo sąnaudos. Labai svarbu turėti pakankamai vietos, kuri skirta atsargoms sandėliuoti. Žemės ūkio bendrovėse, kurios augina grūdinius produktus, tai ypač svarbu. Dažnai bendrovės susiduria su problema, kai nebuvo numatyta gausus derlius ir nėra kur jo sandėliuoti. Nebelieka nieko kito kaip tik produkciją parduoti už mažesnę kainą. Sandėliavimo procesas taip pat yra sudėtingas įmonės veiklos kriterijus, šios sąnaudos ir visa atsargų laikymo struktūra, parodyta 4 lentelėje.

4 lentelė. Atsargų laikymo sąnaudos (sudaryta autorės)

Atsargų laikymo sąnaudos	
1. Kapitalo sąnaudos	Lėšos, investuotos į atsargas
2. Atsargų aptarnavimo atsargos	• Draudimas • Mokesčiai
3. Sandėliavimo sąnaudos	• Gamyklos sandėliai • Viešieji sandėliai • Išsinuomoti sandėliai • Nuosavi sandėliai
4. Atsargų rizikos sąnaudos	• Pasenimas • Apgadinimas • Dalinis praradimas • Pervežimas

Sąnaudos susijusios su senėjimu, lemia atsargų valdymo efektyvumą. Sandėliuojant medžiagas gali kisti jų fizinės, cheminės ir biologinės savybės. Kai vyksta šie procesai, prarandama tam tikra atsargų dalis. Jei atsargos yra sandėliuojamos per ilgai, jos gali tapti netinkamos naudoti, pagal paskirtį, kuri buvo numatyta ankstesniu laikotarpiu.

Kai atsargų vartojamoji vertė sumažėja, įmonė patiria nuostolius. Pasak R. Mingailos nuostolius galima suskirstyti į:

- Nuostoliai dėl fizinio atsargų senėjimo;
- Nuostoliai dėl ekonominio (moralinio) atsargų senėjimo;

Įmonės funkcionavimo stabilumas yra labai svarbus visoms įmonės sritims. Atsargų valdyme ypač didelį poveikį nuostoliams turi rinkos paklausa įmonės gaminamai produkcijai.

Didelis atsargų kiekis sandėliuosi, neigiamai įtakoja įmonės veiklos efektyvumą, norint išlaikyti pardavimo apimtį, kurios buvo numatytos, reikia peržiūrėti kainas, taikyti nuolaidas ir kuo labiau stengtis sumažinti turimų atsargų kiekį sandėliuose. Dėl to, kad būtų patirtos kuo mažesnės sandėliavimo sąnaudos.

R. Mingailos (2008), teigimu „Nuostolius, atsiradusius dėl atsargų senėjimo, galima sumažinti nuodugniau ištyrus padėtį rinkoje, paklausos apimtį ir struktūrą, techninio progreso vystymo tendencijas ir pan. Todėl norint apsaugoti įmonę nuo nuostolių, susidarančių senstant atsargoms, būtina taikyti įvairias rinkodaros priemones“.

2.5 Atsargų valdymo koncepcija

Finansų valdymo eksperto, V. Kudinsko (2014) teigimu „Atsargų valdymas įmonėje pirmiausia susijęs su duomenų analize“. Pasak, R. Minalgos (2008), nagrinėjant įmonės veiklos efektyvumą reikėtų pabrėžti, palankiausiai organizuojant aprūpinimo ir gamybos procesus, įmonė galėtų išsiversti be atsargų arba turėti jų minimalų kiekį. Taip valdydama atsargas įmonė įgytų konkurencinį pranašumą konkurentų atžvilgiu. G. Misiukevičius (2015), „Oksalio“ direktorius ir vienas iš savininkų, pasižymi, kad viena didžiausių bėdų, kurią išgyveno bendrovė buvo prekių likučių valdymas. Mat bendrovė buvo sukaupusi prekių už nemenką sumą, o surengti rimtesnį išpardavimą vis neprisiruošdavo.

Teisingas atsargų valdymas yra nuolatinis procesas, reikalaujantis turėti kuo mažiau įšaldytų atsargų, eliminuoti prarastus pardavimus, skatinti kuo didesnę klientų pasitenkinimą.

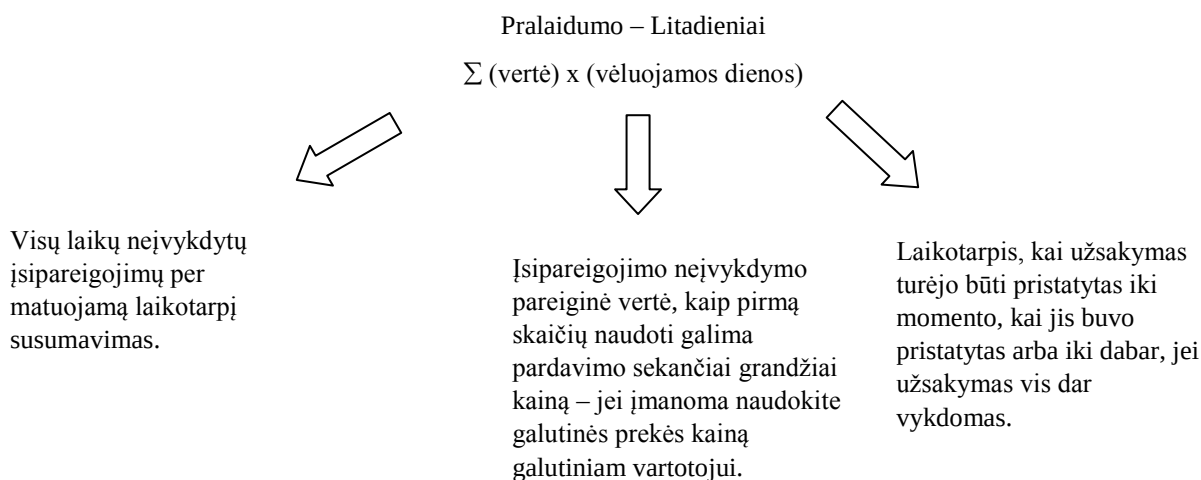
Įmonių valdyme egzistuoja efektyvaus atsargų panaudojimo rodikliai, kurie pasižymi analizuojant įmonės strategiją ir organizacinę struktūrą. Atsargos reikalingos tuomet, kai jų

atvežimas yra ilgesnis už kliento kantrybę. Prekės sandėliuose turi judėti, tik tokiu atveju jos įmonei atneš pelną, o vienas iš pagrindinių visų įmonių tikslų yra uždirbti kuo daugiau pelno, ne išimtis ir žemės ūkio bendrovės. Atsargų valdymo kaštus ir bendrą jų judėjimą atskleidžia rodikliai, jų tipai pavaizduoti 5 lentelėje.

5 lentelė. Atsargų valdymo rodiklių tipai (sudaryta autorės)

Taisyklių ir sprendimų rodikliai	Vykdymo rodikliai
✓ Vertinama per investuoto kapitalo grąžos prizmę; ✓ Maržą; ✓ Veiklos išlaidas; ✓ Įmonės vykdomas investicijas	✓ Patikimumas – kas nepadaryta nors turėjo būti padaryta; ✓ Efektyvumas – kas padarytas nors neturėjo būti padaryta

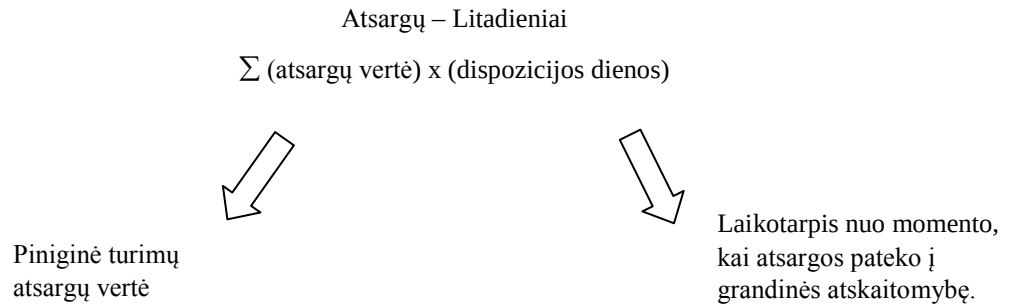
Įsipareigojimų klientams nevykdymas yra galutinis „veiksmų, kurie turėjo būti padaryti, tačiau nebuvo“ rezultatas. Todėl matavimas privalo atsižvelgti į neįvykdytų įsipareigojimų klientų akyse svarbą. Atsargų valdyme veikia grandininė veikla, tai reiškia, kad sutrikus vienai grandinės daliai, sustoja ir kitų grandinės sferų veikla. Privaloma atsižvelgti į laikotarpį, kiek grandinės vėlavo vykdyti savo įsipareigojimus. 6 paveiksle pavaizduota patikimumo skaičiavimo schema. Pralaidumo – Litadieniai, visų neįvykdytų įsipareigojimų suma.



6 pav. Patikimumo rodiklio esmė (N. Jasinavičius, 2015)

Veiksmų, kurie neturėjo būti padaryti, bet vis tiek buvo padaryti rezultatas yra atsargų perteklius. Turėti per daug atsargų įmonei taip pat nėra naudinga, todėl būtina daryti sandėlių inventurizacijas. Matuojant atsargų perteklių išskiriami šie aspektai:

- Laikotarpis iki to laiko, kai prireikia atsargų;
- Perteklinių atsargų vertė.



7 pav. Efektyvumo rodiklių matavimo schema (N. Jasinavičius, 2015)

Naudojantis 7 paveikslėlyje parodyta schema, matuojame visas turimas atsargas (o ne tik jų perteklių) ir nekeliamo sau tikslo sumažinti atsargų – litadienius iki nulio. Turime siekti turėti minimalius atsargų kiekius, kurie pakankamai užtikrintų, kad įmonė galės patenkinti klientų poreikius.

Strategija ir organizacinė struktūra yra svarbu įmonės veikloje. Atsisakyti tarpininkų ir taip priartėti prie vartotojų. Ją įgyvendinančios įmonės, greitai įveikė 50 procentų didesnių sąnaudų našta, suteikiančios sau monopolinių teisių.

Daugelis įmonių išsivysčiusiose šalyse pripažino „kaip tik laiku“ (just in time) atsargų valdymo koncepciją. Ji veikia tokiu principu, kad gamyba pradedama ir produktai pateikiami tik tada, kai jų reikia vartotojui. Sąnaudų kiekiu ir aptarnavimo lygio požiūriu ši strategija yra optimali ir gali būti taikoma bet kokios rūšies gamybai. Pagrindiniai „kaip tik laiku“ sistemos uždaviniai:

- Sumažinti atsargų kiekius sandėliuose;
- Pagerinti produkto kokybę;
- Padidinti efektyvumą gamavimo atžvilgiu;
- Užtikrinti optimalų klientų aptarnavimo lygį.

Naudojant šią sistemą pagerėja gamybos procesų kontrolė ir padidėja produktyvumas, nebelieka gatavų prekių ir gamybos atsargų, sutrumpėja visas grandininis gamybos ciklas, labai padidėja atsargų apyvarta. Svarbu tai, kad ši atsargų valdymo koncepcija apima ne tik jų valdymą sandėliuose, tačiau ir pagrindines sritis t.y. atsargų apyvartumą, klientų aptarnavimą, sandėlio panaudojimą, reakcijos pagreitėjimą į klientų poreikius tuo pačiu sumažėja paskirstymo ir transportavimo sąnaudos.

Ši sistema labiausiai tinka toms įmonėms, kurių paklausa svyruoja labai nežymiai, esant dideliems paklausos svyravimams automatiškai susidaro didesni atsargų kiekiai sandėliuose. Taip pat labai svarbu, kiek patikimi yra tiekėjai, be to, tiekama dažniau ir mažesniais kiekiais, o tai padidina pristatymo sąnaudas.

Žinoma, yra įmonių, kurios dirba rinkai, nori būti pasirengusios atsakyti į pirkėjų poreikius, taip greitai, kaip tik įmanoma, todėl po ranka turi didelius atsargų kiekius. Analizuojant verslą ir jo

galimybes, reikėtų pabrėžti, kad nereikėtų nueiti pernelyg toli. Nėra tokio verslo, kuris galėtų atsakyti į visus potencialių pirkėjų pageidavimus. Svarbu išanalizuoti, kokie labiausiai tikėtini užsakymai ir jais palaikyti atsargų apimtį.

Atsargų sudarymo būtinumą įmonėje lemia šie veiksniai:

1. Paklausos ir pasiūlos subalansavimo galimybė;
2. Sezoninis poreikių kai kurioms medžiagoms svyravimas;
3. Nuolaidos perkant didelius medžiagų kiekius;
4. Spekuliacija;
5. Užsakymų, gabenimo ir sandėliavimo sąnaudų sumažinimas;
6. Pristatymo grafikų pažeidimo tikimybė;
7. Galimybė greitai aptarnauti klientus;
8. Gamybos prastovų mažinimas dėl atsarginių dalių stygiaus. (R. Mingaila, 2008m.)

Išvardinti veiksniai, lemia atsargų formavimo įmonėje būtinumą, kuris susijęs su tam tikromis išlaidomis:

9. Įmonės apyvartinių lėšų įšaldymu;
10. Aprūpinimo sandėlių išlaikymo sąnaudomis;
11. Aprūpinimo sandėliuose dirbančio personalo darbo užmokesčiu;
12. Nuolatine gedimo ir grobstymo tikimybe (R. Mingaila, 2008m.)

Pasak, M. Delo (2013), „Dell“ korporacijos vadovo: „Pirkėjai pasiruošę palaukti jų poreikius tiksliai atitinkančio produkto“. Tai leidžia sumažinti atsargas įmonėje ir tuo pačiu, žinoma, išlaidas taip pat, nes įmonės darbui neigiamą įtaką daro nereikalingų ir per didelių gamybos atsargų turėjimas. Dėl tokių atsargų yra įšaldomas įmonės kapitalas, sulėtėja jo apyvarta.

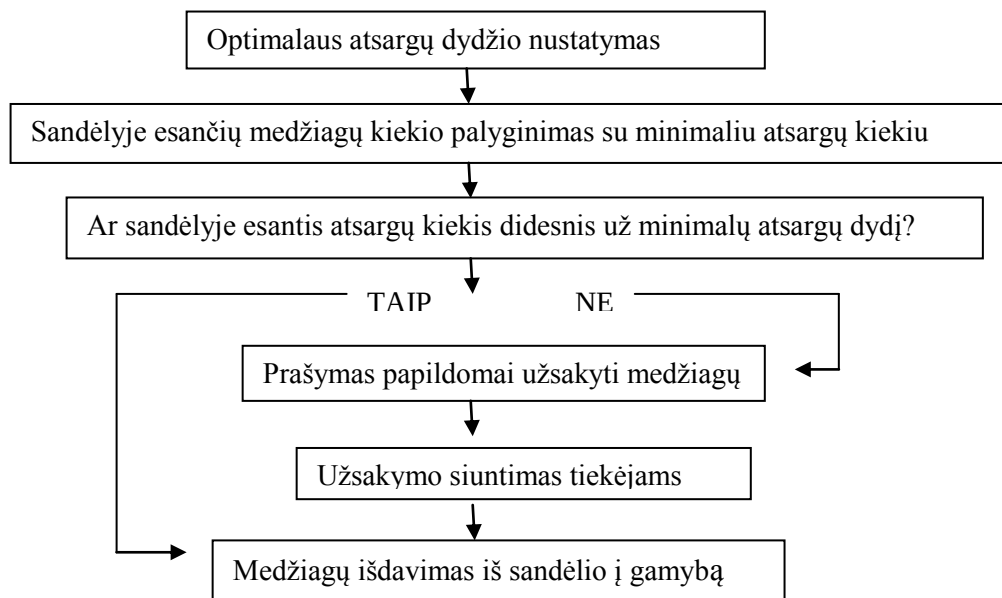
Kiekviena įmonė viduje turėtų susikurti strategiją ir jos laikytis. Žinoma, kad įmonė realizuotų savo tikslus, ji turi bendradarbiauti. Tokiu atveju, pavyks prisitraukti pelningą rinką, kurti vertę, nes klientai norės mokėti daugiau negu įmonės siūlomų prekių savikaina.

Neigiamai įmonės ekonomiką veikia ir tokių didelių atsargų laikymo didelės išlaidos (sandėliavimo plotai, saugojimo išlaidos, nuostoliai). Gali mažėti ir materialinių išteklių kainos, tad įmonė jau praeityje patirtų išlaidų sumažinti negali. Tai prarastos išlaidos arba vadinamosios paskendusios išlaidos yra jau įsigytų išteklių išlaidos, kurioms jau nebeturi įtakos pasirinkti nauji sprendimai. Šias išlaidas sukūrė praeities sprendimai, ir jų negali pakeisti ateities sprendimai. Pavyzdžiui, anksčiau įsigyto turto vertės nurašymas yra paskendusios išlaidos.

Vadinasi, iškyla reikalas nustatyti optimalų šių atsargų dydį, t.y. nustatyti gamybos atsargų normą. Tai yra ne kas kita, kaip planinis minimalus materialinių išteklių kiekis įmonės, jos

padalinių sandėliuose, leidžiantis jiems gaminti produkciją nenutrūkstamai, ritmingai ir kokybiškai. Atsargų normatyvinis dydis paprastai nustatomas, koks būtų tam tikro laikotarpio pabaigoje.

Daugelis didelių įmonių gamina labai platų asortimentą produktų, kurių gamybai reikia daug ir įvairių rūšių medžiagų. Todėl iškyla reikalas sukurti efektyvią atsargų valdymo sistemą. Tarpinė medžiagų atsargų kontrolės sistema parodyta 8 paveiksle.



8 pav. Atsargų kontrolės sistema (Mingaila, 2008)

2.6 Atsargų valdymo modeliai

Efektyvus atsargų valdymas priklauso strateginio valdymo uždavinių grupei. Mokslininkai plačiai diskutuoja apie tai, kaip išspręsti naudingą atsargų valdymą, kuris pasirodytų analizuojant finansinius įmonės rezultatus, efektyvų valdymą ir pagerėjusius santykius gamintojo (tiekėjo) ir pirkėjo atžvilgiu. S. Stungurienė (2006) teigia, kad “atsargų valdymo sistema yra ištisas strategijų ir kontrolės kompleksas, kurio tikslas stebėti atsargų lygį ir nustatuti, kokie turi būti atsargų palaikymo lygiai, kada reikia papildyti atsargas” (p. 82).

Pagrindinės priežastys, kodėl įmonės stengiasi valdyti atsargų lygį yra šios:

- Net jei gamyba ar pardavimai būtų skrupulingai suplanuoti ir, siekiant minimizuoti sandėliavimo išlaidas, žaliavų ar prekių užsakymas būtų sureguliuotas pagal numatytus paklausos kiekius, visada gali atsirasti nenumatytų aplinkybių tokių kaip: gabenimo problemos, prastas oras, transporto priemonės gedimas, dėl kurių gali atsirasti nukrypimai nuo sudaryto grafiko. Dėl šių priežasčių gali atsirasti gamybos proceso pertraukimai, nuostolingos prastovos.

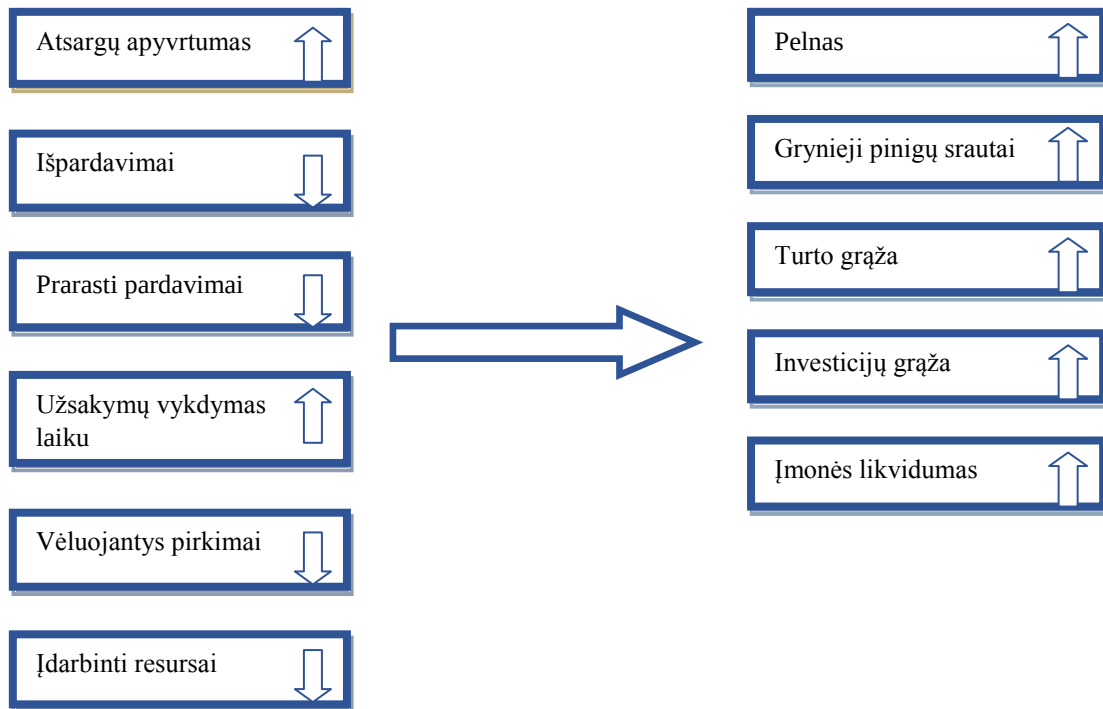
- Labai svarbu įmonėje susidaryti numatytų veiksmų planą. Tai įvykdyti per atsargų valdymą galima tada, kai yra žinomi bendro planavimo rodikliai. Svarbu atsižvelgti į paklausos cikliškumą: kai paklausa viršija pagaminamos produkcijos apimtį, tai mažėja atsargų, skirtų užtikrinti neapibrėžtumą; kai paklausa mažėja, atsargų kiekis didėja.

- Jei nuolat ieškome ekonomiškai naudingų atsargų papildymo būdų. Tai reiškia, kad reikia kuo pigiau įsigyti žaliavų, medžiagų, komplektavimo gaminių (pavyzdžiui, įsigyjant didesnę kiekį taikomos nuolaidos, tada vieneto savikaina sumažėja).

Remiantis straipsnio duomenimis L. Rathmella (2013) teigia, kad technologijos padeda atsargas valdyti žymiai paprasčiau tiesiog reikia sugebėti ištirti ne tik įmonės išskirtinumus, bet ir motyvuoti žmones naujovėms. Žemės ūkio bendrovių idėja plėtoti technologijas ir tuo pačiu maisto produktyvumą. J.N Pretys (2012) pabrėžia, kad atsargų valdymas sudėtingas procesas, kurio veikimo principus siekia išsiaiškinti daugelis ūkininkų.

Pagrindinis atsargų valdymo tikslas yra garantuoti pusiausvyrą tarp klientų aptarnavimo ir atsargų laikymo sąnaudų. Sistema, kuri yra pritaikyta šiam procesui, automatizuotai ir sistemingai renka informaciją apie paklausą, prognozuoja ir planuoja gamybą, leidžia sutrumpinti gamybos ciklus ir pagreitinti atsargų papildymą. Tokios sistemos leidžia sumažinti atsargų kiekį, o padidėjus paklausai, atsargų kiekį pateikti tokį, kokio pageidauja klientai.

Dėl šios priežasties, reikia nagrinėti pačią įmonės valdymo sistemą, struktūrą, įmonės misiją, darbo kultūrą ir mokamą arbo užmokestį už padarytus rezultatus. Kiekvienas iš šių elementų yra svarbus strateginis resursas, o jų sąveika atsargų valdymo grandyje, svarbus sistemos pagrindas. Todėl daugelis įmonių neapsiriboja smulkiais pakeitimais, o ryžtasi pertvarkyti visą įmonės struktūrą, kuri šiuo atveju yra atsargų valdymas ir jos sistemos, siekiant pagerinti įmonės veiklos rezultatus, kuriuos matote 9 paveikslėlyje.



9 pav. Matavimo rodiklių ir svarbiausių veiklos rodiklių palyginimas (sudaryta autorės)

Atsargų valdyje gaunamą pelną mažina išpardavimai, klientų praradimas dėl neturimų prekių ar per ilgo aptarnavimo laiko, vėluojantys pirkimai ir įdarbinti resursai. Jei įmonė sugeba valdyti šiuos matavimo rodiklius, pasiekia maksimalų rezultatą, kas įtakoja ilgą įmonės gyvavimo ciklą.

Atsargų valdyje labai svarbu suvokti kiekvieną elementą, kuris įtakoja atsargų apyvartumą. Atsargų apyvartumo didinimas ne visada padidins bendrą įmonės pelningumą. Šiuo atveju reikia labai gerai išanalizuoti ir įmonės patiriamas sąnaudas. Analizuojant įmonės turimų atsargų kiekį, reikia paminėti, kad jei jų yra per daug, tokiu atveju apyvartumo didinimas gali padidinti bendrą įmonės pelningumą. Tačiau jeigu atsargų lygis yra mažesnis už optimalų, rezultatas bus neigiamas ir nebus gautas toks, kokio tikimasi.

Kad atsargos būtų valdomos teisingai ir įmonė patirtų kuo mažiau nuostolių yra atsargų valdymo tobulinimui skirti modeliai.

Atsargų valdymo modeliai yra kuriami ieškant kompromiso tarp skirtingų su atsargomis susijusių išlaidų. Jei įmonė suranda būdą, maksimaliai išnaudoti modelio teikiamus privalumus, sumažinti bendras su atsargų užsakymu susijusias išlaidas, padidinti įmonės efektyvumą greičiau ir produktyviau aptarnaujant klientus, įmonėms tai atneša ne tik su atsargų optimizavimu susijusius privalumus, pagerėjimą bendros įmonės būklės – padidėja apyvartinis kapitalas, pardavimo pajamos, santykiai su klientais.

Moderni gamyba ir tinkamas atsargų valdymas pakeičia masinę gamybą daugelyje pramonės šakų, darydama didelį poveikį veiklos efektyvumui. Tai pavyzdys, kaip vienas darnus modelių ar

tam tikrų atsargų valdymo taisyklių pasirinkimas tampa efektyvus įmonės valdyme. Tokie pokyčiai vyksta reaguojant į rinkos pokyčius.

Mokslinėje literatūroje dažniausiai išskiriami atsargų valdymo modeliai pagal taikomą tipinį užsakymų formavimo būdą:

1. Fiksuoto dydžio užsakymų modelis. (angl. *fixed-order-quantity system*);
2. Fiksuoto periodo ir laiko užsakymų modelis. (angl. *fixed-time-period system*).

2.7 Atsargų valdymo Q modelis

Atsargų valdymo modelis Q, kuris dar vadinamas fiksuoto dydžio užsakymų sistema (angl. *fixed – quality (Q) system*), naudojamas valdyti įmonės turimoms atsargoms. Valdant atsargas pagal Q modelį, kai atsargos sumažėja iki tam tikros ribos, atliekamas fiksuoto dydžio užsakymas.

Tai gali nutikti bet kuriuo metu ir priklausomai nuo vartojimo apimčių. Dėl šios priežasties, laiko tarpas tarp užsakymų būna skirtingas. Kritinis atsargų kiekis apskaičiuojamas:

$$R = \bar{d} \cdot L \quad (1)$$

$\bar{d}$ - vidutinis atsargų poreikis periodui; L – užsakymo įvykdymo laikas (nuo užsakymo suformavimo iki prekių gavimo). Pastebėta, kad kritinis atsargų kiekis apskaičiuojamas taip pat kaip ir einamosios įmonės atsargos. Kai atsargų lygis sandėlyje sumažėja iki einamųjų atsargų, formuojasi naujas užsakymas.

- Norint tiksliai nustatyti užsakymo dydį, būtina apskaičiuoti transportavimo ir sandėliavimo sąnaudas, tai yra nustatyti sąlygas, kurioms esant šių dydžių suma bus minimali:

$$K_b = K_s + K_t \quad (2)$$

K_b – bendrosios transportavimo ir sandėliavimo sąnaudos; K_s - transportavimo sąnaudos; K_t - sandėliavimo sąnaudos.

- Medžiagų sandėliavimo sąnaudas T periode galima apskaičiuoti pagal formulę:

$$K_s = M \times \frac{S}{2} \quad (3)$$

K_s – medžiagų sandėliavimo sąnaudos; S – vienos užsakomos partijos dydis; $\frac{S}{2}$ - atsargų vidurkis; M – medžiagų sandėliavimo tarifas.

- Transportavimo ir paruošimo sąnaudos T periode paskaičiuojamos pagal šią formulę:

$$K_t = K \times \frac{Q}{S} \quad (4)$$

K - vieno užsakymo transportavimo ir paruošimo sąnauda; $\frac{Q}{S}$ - užsakymų skaičius šiame periode.

- Bendrosios sąnaudos apskaičiuojamos pagal šią formulę:

$$K_b = M \times \frac{S}{2} + K \times \frac{Q}{S} \quad (5)$$

- Sąnaudų minimumas bus taške, kur jo pirma išvestinė (S) lygi nuliui, o antra išvestinė – didesnė už nulį.

$$K_b = \frac{M}{2} - K \times \frac{Q}{S^2} \quad (6)$$

S reikšmė surandama remiantis šia formule:

$$S_{opt} = \sqrt{\frac{2 \times K \times Q}{M}} \quad (7)$$

Optimalus užsakymo dydis nustatomas remiantis Vilsono formule.

Produktai, kurie yra brangūs ir reikšmingi gamybai, palaikomi žemesniu atsargų vidurkiu, o nuolatinis atsargų lygio stebėjimas padeda išvengti atsargų deficito sandėliuose.

Fiksuotų dydžių modelis ribotas, dėl šių prielaidų:

- Produkto poreikis yra vienodas ir žinomas visiems periodams;
- Atsargos papildomos periodiškai tuo pat metu;
- Nėra nebaigtos gamybos atsargų;
- Nėra atsargų kelyje;
- Kaštai prekėms užsakyti yra pastovūs;
- Nėra atsargų deficito;
- Paklausa nepriklausoma (nėra sąryšio su kitais produktais);
- Veiklos planavimo laikotarpis neribotas; (Palšaitis, 2010; Roach, 2005; Render, 2007).

Q atsargų valdymo modelis yra vienas iš paprasčiausių, nes visi vykstantys aspektai yra numatomi ir žinomi. Toks atsargų valdymo modelio supaprastinimas yra labiau teorinis nei praktinis. Q modelio naudojimo tinkamumas apibrėžia ekonominių užsakymų skaičiavimais, parodant ryšį tarp įvairių rodiklių.

2.8 P atsargų valdymo modelis

P modelio esmė, atsargų užsakymas pagal iš anksto nustatytą laiko tarpą. Mokslinėje literatūroje P atsargų valdymo modelis dar vadinamas fiksuoto periodo ir laiko užsakymų sistema.

P modelis taikomas šiais atvejais:

- Medžiagoms, kurių vertė yra nedidelė;
- Kai sandėliavimo sąnaudos yra nedidelės;
- Kai vienos rūšies medžiagos yra užsakomos pas vieną ir tą patį tiekėją;

- Kai nuolaidos turi labia didelę įtaką užsakomoms prekėms;
- Esant pastoviai paklausai, analizuojant rinkos duomenis (Mingaila, 2008).

Pasak Stungurienės (2010), naudojant P atsargų valdymo modelį, užsakomas atsargų kiekis kinta priklausomai nuo to, kiek naujo užsakymo metu yra atsargų vienetų t.y. koks atsargų likutis sandėlyje.

Modelyje svarbu tinkamas laiko tarpo pasirinkimas, norint išvengti prekių trūkumo sandėlyje. Kiekvienai atsargų grupei įmonėje būna nustatytas normalus atsargų lygis, kurį įmonė stengiasi palaikyti. Pagal skirtumą tarp normalaus lygio ir turimo atsargų kiekio užsakymo formavimo metu nustatomas užsakymo dydis. Kiekviename periode užsakymo dydis Q yra skirtingas, nes turimas atsargų kiekis būna taip pat skirtingas.

Naudojant šią atsargų valdymo sistemą, dažniausiai yra sudaromas užsakymo grafikas skirtingiems tiekėjams. Tokiu būdu aiškiai yra matoma, kada reikia peržiūrėti atsargų poreikį ir suformuoti užsakymą.

Problemų atsiranda tada, kai atsargos yra pristatomos po ilgo laiko. Tokiu būdu atsargų poreikio prognozė privalo būti itin tiksli, nes vienu kartu yra atvežamas toks kiekis atsargų, kad užtektų iki kito užsakymo gavimo. Atsiradus nenumatytiems pardavimams, padidėjus paklausai rinkoje, įmonės gali susidurti su atsargų neturėjimo sąnaudomis, kurių išvengti (arba bent sumažinti) gali padėti saugumo atsargų formavimas.

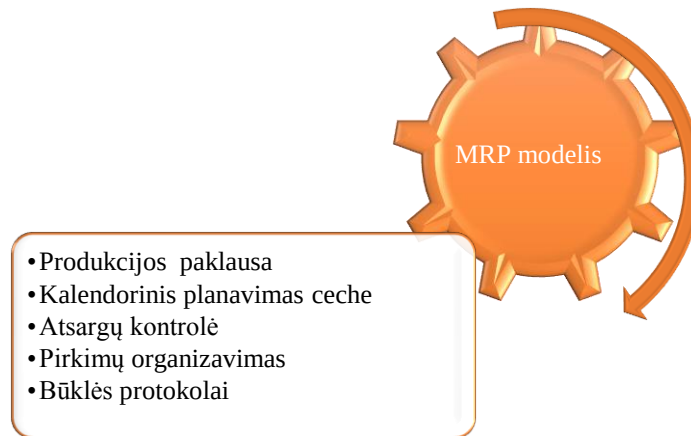
Kiekviena įmonė turi pasirinkti tokį modelį, kuris būtų tinkamas pagal jos veiklos specifiką, santykius su tiekimo grandinės nariais, bei atlikti skaičiavimus, kurie parodytų naudos ir išlaidų santykį. Įmonė turi įvertinti kuri sistema jai yra geriausia, tai yra, visi jos priimami sprendimai turi būti susiję su mažiausių bendrųjų atsargų valdymo išlaidų mažinimo tikslu ir geros logistinės sistemos sukūrimu įmonėje. Svarbiausia yra analizuoti įmonės veiklos struktūrą ir esamus rezultatus, kurie yra nenaudojant jokios atsargų valdymo sistemos.

2.9 MRP atsargų valdymo modelis

MRP atsargų valdymo modelio pagrindinis tikslas yra gamybos funkcijos valdymas įmonės viduje. Kaip parodyta 10 paveikslėlyje gamybos funkcija apima ne tik paklausos tyrimus, bet ir kitas sritis:

- Gaminamos produkcijos paklausos tyrimą;
- Laiko planavimas gamybinio cecho viduje;
- Atsargų kontrolė;

- Pirkimų vykdymas;
- Nuolatinis gamybinės sistemos būklės sekimas.



10 pav. MRP vaidmuo gamybos funkcijoje ir atsargų valdyme (adaptuota pagal Stungurienė, 2006)

Šis modelis sujungia visas gamyboje vyraujančias sritis į vieną visumą. Tokiu atveju, pirkimai galimi tik tuo atveju, jeigu yra nurodyta gatavų gaminių paklausa ir apskaičiuota materialinių išteklių poreikis. Esamos atsargos derinamos su pirkimų apimtimis, o gamybinės sistemos būklę padeda kontroliuoti laiko planavimas t.y kalendorinio planavimo rezultatai. MRP apibūdinama kaip daugiafunkcinis modelis, kuris apima ne tik pirkimų funkciją, bet ir visų rūšių išteklių valdymą.

Medžiagų poreikio kontroliavimas šiuo modeliu tinka tiek mažoms, tiek didelėms įmonėms nes jose taikomas logiškas ir suprantamas požiūris į gatavo gaminio dalių, žaliavų poreikio formavimą priklausomai nuo gamybos apimčių. Taip pat ši sistema kontroliuoja reikalingų atsargų užsakymo ir pagaminimo laiko grafikus, kuriuose nurodomas atsargų kiekis, laikas ir šių atsargų pristatymo data. Tokių grafikų sudarymas padeda palaikyti ryšius su tiekėjais.

MRP sujungia atsargų valdymo ir grafikų rengimo elementus į bendrą sistemą. Pasak S. Stungurienės (2006) „Norint laiku reaguoti į įvairius gamybos ir paklausos srityse vykstančius pokyčius, būtina greitai apdoroti gausybę duomenų“ (p. 115). Tai padaryti galima tik pasitelkus atsargų valdymo modelius ir sistemas.

Bendrasis šio modelio tikslas yra kontroliuoti atsargų lygius, nustatyti prioritetus gamyboje. Visų gaunamų užsakymų dydis, kiekis ir laikas apima visą atsargų lygio kontrolę. Naudojant šį modelį taip pat siekiama gerinti vartotojų aptarnavimą, investicijų į atsargas minimizavimą ir efektyvumo didinimą.

S. Stungurienė (2006) savo knygoje rašė, kad įmonės, kurios nuo rankiniu būdu vedamos atsargų kontrolės pereina prie kompiuterizuotų sistemų, patiria visokeriopą naudą:

- Padidėja kainų konkurencingumas;
- Sumažinamas atsargų lygis;
- Pagerinamas klientų aptarnavimas;
- Greičiau sukreguojama į rinkos pokyčius;
- Sutrumpėja prastovų laikas;
- Mažėja gamybos kaštai.

MRP gali būti taikoma įvairiose įmonėse, kur yra būdingos cechinės gamybos sąlygos t.y. produkcija gaminama nuolat naudojant tą pačią įrangą. 6 lentelėje pateikiama MRP pritaikomumas.

6 lentelė. Gamybos pavyzdžiai ir tikėtina MRP taikymo nauda (S. Stungurienė 2006)

Gamybos tipas	Gamybos pobūdis	Produktų pavyzdžiai	Tikėtina nauda
Surinkimas atsargoms	Iš įvairių dalių surenka gaminius, kurie kaupiami kaip atsargos pirkėjų paklausai tenkinti.	Laikrodžiai, žaislai, buitiniai prietaisai.	Didelė
Gamyba atsargoms	Daugiau gaminama įrengimais, negu surenkama. Yra nustatytas atsargų standartas pagal iš anksto žinomą pirkėjų paklausą.	Elektros jungikliai, ratlankiai, stūmokliai.	Maža
Surinkimas iš detalių pagal užsakymą	Gaminys surenkamas iš standartinių pirkėjo pasirinktų dalių.	Generatoriai, varikliai, ratai.	Didelė
Gamyba pagal užsakymą	Įrengimais gaminama pagal pirkėjų užsakymus. Vyrauja gamybiniai užsakymai.	Guoliai, krumpliaračiai, sklendės.	Maža
Gamyba pagal užsakymą	Gaminama arba surenkama pagal pageidaujamą pirkėjų specifiką.	Turbinų generatoriai, sunkiųjų prietaisų įrankiai	Didelė
Kita gamyba	Kaučiuko, plastmasės, specialaus popieriaus, chemikalų, dažų, vaistų gamyba.	Įvairi produkcija	Vidutinė

2.10 EOQ atsargų valdymo modelis

Cecil Bozartho (2011) ekonomiško užsakymo kiekio (EOQ) atsargų valdymo modelis yra atsargų užsakymo modelis, kuris sumažina užsakymo išlaidų kiekį. Net jei šių prielaidų nelaikysite tiksliais, EOQ modelis nurodo ar užsakyti kiekiai yra pagrįsti remiantis turimais duomenimis.

Anot Kostico (2009) teigia, „EOQ yra vienas paprasčiausių fiksuoto užsakymų kiekio sistemos pritaikymo modelių. Modelio tikslas yra nustatyti ne tik optimalų užsakomą kiekį, bet ir užsakymo tašką, kada reikės pateikti naują užsakymą“.

Pasak Palšaičio (2010), EOQ modelį galima taikyti tik tada, kai įmonėje yra šios sąlygos:

1. Paklausa yra pastovi ir ji yra iš anksto žinoma.
2. Atsargų papildymas yra nenutrūkstamas procesas, pasikartojantis periodiškai tuo pat metu;
3. Užsakomam atsargų kiekiui negalioja nuolaidos.

4. Atsargų įsigijimo kaina nepriklauso nei nuo užsakymo dydžio, nei nuo laiko.
 5. Transportavimo sąnaudos nepriklauso nei nuo užsakymo dydžio, nei nuo laiko.
 6. Nėra pasibaigusių atsargų.
 7. Nėra atsargų, esančių kelyje į užsakymo vietą.
 8. Kiekvieno produkto atsargos nesusijusios su kito produkto atsargomis (paklausa vienam produktui nepaveikia kito produkto paklausos).
 9. Planuojamas veiklos tęstinumas yra neribotas.
 10. Kapitalo dydis (lėšų panaudojimas) atsargų įsigijimui yra neribojamas.
- EOQ apskaičiavimui naudojama tokia pagrindinė formulė:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 PD}{CV}} \quad (8)$$

EOQ – užsakomų vienetų kiekis, P – užsakymo išlaidos, D – metinė produktų paklausa (vnt.), C – metinės atsargų sandėliavimo išlaidos nuo produktų vertės (%), V – vidutinė atsargų kaina (vieno vieneto).

EOQ modelis pagrįstas daugeliu prielaidų, todėl praktikoje jį pritaikyti yra gana sudėtinga. Kadangi, sudėtinga rasti įmonę, kurioje būtų visos reikalingos EOQ modelio taikymui sąlygos.

Esamos atsargų valdymo situacijos analizei, EOQ yra kaip pamatas naujo, labiau pritaikyto konkrečiai įmonei atsargų valdymo modelio kūrimui. O pagrindinis modelio principas – balanso tarp skirtingų su atsargomis susijusių išlaidų radimas – yra labai svarbus ir naudingas ne tik atsargų valdyme, bet ir bet kurioje srityje, kur susiduriama su skirtingo tipo išlaidomis.

2.11 ABC analizė

ABC analizė (*angl.* Always Better Control) yra modelis, apibrėžiantis atsargų suskirstymą pagal svarbą, kontrolės lygį ar kitus pasirinktus kriterijus į kategorijas A, B ir C.

ABC analizė arba kitaip Pareto taisyklė, remiasi Pareto principu, kuri analizavo turto pasiskirstymą tarp žmonių. Buvo išaiškinta, kad 20% gyventojų valdo 80 % turto. Tai reiškia, kad įmonių atveju, 20 % klientų įmonės biudžetą papildo 80 % pajamomis.

Analizuojant ABC/Pareto atsargų klasifikavimą pagal svarbą, būtina pabrėžti, kad produktai gali būti grupuojami pagal paklausą, t.y koks pardavimo efektyvumas. Jei A prekės, kurių pardavimo dalis mažiau nei 50%, B grupės atsargos, sudaro pardavimus, kurie siekia 30% ir C gaminiai yra likusieji. Atsižvelgiant į pardavimų apimtį, išdėstymas priklauso nuo įmonės veiklos rūšies ir kitų veiksmų. Lyginant visas šias prekes, kiekvienos įmonės tikslas turėtų būti, didinti A kategorijos prekes ir mažinti C kategorijos prekes.

Dauguma įmonių analizuoja praeitų laikotarpių rezultatus, dažniausiai šios prognozės būna trumpalaikės. Atlikti jas galima, naudojantis duomenimis iš atsargų saugojimo vietos. Norint gauti tikslesnius rezultatus, reiktų analizuoti aukštesnių lygių duomenis t.y centinių sandėlių, produkto klasės, gamybos padalinių. Žinoma, nė viena prognozė negarantuoja 100 % tikslumo. Pasak R. Mingailos, šiuo metu vis populiaresnė tampa laiko faktoriaus strategija, jos tikslas kuo labiau sutrumpinti laiko tarpą tarp žaliavos gavimo ir galutinio produkto pristatymo vartotojui. Kuo šis laikas yra trumpesnis, tuo mažiau svarbus yra prognozės tikslumas. Šiuo atveju, įmonė gali greičiau reaguoti į paklausos, tuo pačiu ir rinkos pokyčius.

Remiantis ABC analizės duomenimis galima nustatyti, kuriuos produktus regioniniuose sandėliuose laikyti apsimoka, o kuriuos – centriniuose. Jeigu produktus, kurie nėra paklausūs mes laikome regioniniuose sandėliuose, tai kartu kiekviename iš jų reikia laikyti rezervines atsargas, o jeigu šios atsargos laikomos centriniuose sandėliuose, rezervinių atsargų kiekis bus žymiai mažesnis.

2.12 Stock - M atsargų valdymo modelis

Literatūros analizė parodė, kad daugelyje įmonių taip pat ir žemės ūkio bendrovių atsargų valdyme iškyla šios problemos:

- Sandėliai pilni, tačiau einamiasių prekių trūksta;
- Trūksta apyvartinių lėšų;
- Vadovai nežino ar efektyviai naudojamos apyvartinės lėšos;
- Kyla abėjonių ar atsargų likučiai yra optimalūs.

Analizuojant perteklių sandėliuose į tai įeina apyvartinių lėšų trūkumas, blogi pinigų srautai, nelikvidų nurašymas, kai daroma inventorizacija pastebima, kad dalis žaliavos nereikalinga. Tų atsargų, kurių reikia trūksta, o tų, kurios nėra paklausios ir nereikalingos įmonės veikloje, yra daug, kurios reikalauja didelių lėšų, jas utėlizuojant.

Kai trūksta sandėlyje atsargų, vėluoja užsakymai kadangi prekių tiekimo procesas užtrunka ir įmonė negali greitai realizuoti užsakymo, tokiu atveju pelnas, kuris galėjo atitekti, nukeliauja pas konkurentus.

Pirkimo administravimo kaštai, kai auga gamyba, atsiranda trūkumas žmogiškųjų resursų, reikalingas įmonės veiklos analizavimas, prognozavimas pagal ką turėtų būti vykdomi pirkimai, tikrinami likučiai, atsargų panaudojimo efektyvumas ir apyvartinių lėšų paskirstymas.

Atsižvelgiant į žmogiškojo faktoriaus padaromas klaidas, kai pamirštama užsakyti atsargų, kai į pirmą vietą yra paskiriami kiti darbai, kurie atrodo svarbesni, tokiu atveju atsargų valdymo programos yra labia naudingos įmonės veikloje.

Technologija turi tarnauti žmogui, ji turi tarnauti žmogui, būti suprantama, kad nereikala būtų papildomo laiko, kuris būtų skirtas mokymams, dirbant su specialiomis sistemomis. Labai svarbu, kad atsargų valdymo modelis būtų funkciškai specializuota, kad sistemoje nebūtų begalės dalykų iš kurių būtų reikalinga tik nedidelė dalis. Stock – M valdymo modelis leidžia matyti atsargas, kurias turi įmonė savo sandėliuose, tokiu atveju gerinant ir greitinant atsargų ir reikiamų kiekių papildymo galimybes.

Stock-M paskirtis automatiškai nustatyti kasdienines atsargų normas ir nuolat analizuoti faktinius pardavimų bei atsargų papildymo tiekimo svyravimus. Kasdieniam atsargų tiekimo algoritmui sukurti buvo panaudota **TOC (Theory Of Constraints)** dinaminio buferio valdymo (DBM) metodika. Ši sistema automatiškai suskaičiuoja reikalingą atsargų lygį, kiekvienoje laikymo vietoje, kiekvieną dieną pagal tai, kokie yra paklausos svyravimai. Būtent tai Stock-M išskiria iš kitų atsargų valdymo programų, dažniausiai naudojančių *Min – Max*, ar skaičiavimus grindžiamus prognozėmis.

Kasdien pateikiami atsargų papildymo paskaičiavimai kiekvienai sandėliavimo vietai. Stock-M identifikuoja kiekvieną sandėlį, kurio likutis pagal esamą vartojimą reikalauja papildymo ir suskaičiuoja kiekį, kuriuo jis turi būti papildytas.

Pastovus procesų tobulinimas, pateikiant analizes apie atsargų valdymą, prarastų pardavimų analizes. Labai svarbu yra tinkamai apskaičiuoti prekių trūkumų kiekviename papildymo grandinės taške ir įtaką finansiniams įmonės rezultatams. Programos pagalba yra gaunama informacija, apie tai:

- kokios priežastys turėjo didžiausią įtaką prarastiems pardavimams;
- kokios priežastys turėjo didžiausią įtaką prekių pertekliui;
- į kurias prekes labiausiai verta investuoti turimas lėšas.

Atsargų valdymo dar vienas svarbus etapas yra bendradarbiavimas su tiekėjais ir pirkėjais. Stock-M programa leidžia matyti ne tik savo, bet ir kliento turimas atsargas arba, jums sutikus, rodyti tiekėjams, jų produktų atsargas jūsų sandėlyje, tokiu būdu gerinant ir greitinant atsargų ir reikiamų kiekių papildymo galimybes.

Įmonių valdymas apima labai daug veiklos sričių, kiekvienos įmonės tikslas yra uždirbti kuo didesnę pelną, valdyti atsargas pagal jų suvartojimą naudojant atsargų valdymo modelius yra didelis iššūkis įmonei, per pastaruosius 100 metų organizacijų struktūros evoliucionavo iki labai sudėtingų sistemų, kurios susistemina ir palengvina darbą ir jo organizavimą įmonėse.

2.13 Qad atsargų valdymo modelis

QAD atsargų valdymo modelis, tai pilnai integruota modulinė verslo valdymo sistema, sukurta gamybinėms įmonėms, nepriklausomai nuo įmonės apyvartinio kapitalo dydžio ir darbuotojų skaičiaus. Analizuojant šį atsargų valdymo modelį, paaiškėjo, kad šis atsargų valdymo būdas yra priimtinas daugeliui įmonių pasaulio mastu.

Atsargų valdymo sistema QAD realizuoja visapusišką tiekimo grandinės valdymą, apimančią tiekimą, gamybą, pasiskirstymą, finansus ir kliento aptarnavimą t.y. optimizuoja tiekimo grandinės procesus. Labai svarbu valdant atsargas nenutraukti grandinės nei vienos dalies nes dėl šios priežasties gali sutrikti visas atsargų valdymo sistemų procesas. Ciklinei ir nepertraukiamai gamybai, gatavos produkcijos paskirstymui, vienetiniams užsakymams ir masinei gamybai yra pritaikyta QAD Enterprise Applications sistema. Išskiriami tokie QAD sistemos veiksniai:

- Pateikiami sprendimai, atsižvelgiant į pramonės šakos ypatumus;
- Greitas reagavimas į individualius kompanijų poreikius bei rinkos sąlygas.

Pagrindinės QAD savybės:

- Vartotojo apibrėžta sandėliavimo logika. Galima pasirinkti virš 100 prekių padėjimo algoritmų.
- Lankstus atsargų papildymas pagal iš anksto apibrėžtus lygius
- Automatizuotas prekių komplektavimas/pakavimas.
- Darbų grafikų sudarymas ir valdymas efektyviai planuojant ir kontroliuojant resursus
- Brūkšninių kodų ir RF sistemų palaikymas
- Talpos skaičiavimai efektyviam sandėlio erdvės išnaudojimui
- Kryžminės jungtys, kai prekės perkeliamos iš gavimo zonos tiesiai į išvežimo zoną.

Efektyvumas verslo valdyme pasireiškia tuomet, kai valdymo būdas, priimami sprendimai, motyvacija nėra masinio tipo, kai svarbu individualumas ir unikalumas. Atsižvelgiant į konkrečios pramonės šakos specifinius reikalavimus, geriausiai patenkinant klientų poreikius buvo sukurta ši atsargų valdymo sistema. Greitas sistemos įdiegimas labai aktualu daugeliui įmonės vadovų, QAD sistema gali būti įdiegta per kelis mėnesius, o pilna sistema (gamybos, finansų, distribucijos moduliai) per 4 mėnesius.

Nustatytas faktas, kad technologijos turi tarnauti žmogui, leidžia sukurti atvirą ir lanksčią sistemą, kuri lengvai konfigūruoja taip pat turi sąsajas informacijos apsikeitimui su kitomis

programomis, nesudėtingai įdiegiant papildomus, kiekvienai įmonei individualiai reikalingus modelius.

Įmonės veikloje svarbu numatyti rezultatus, tai yra turėti viziją kiek mes norime uždirbti, koks planas bus, kad būtų pasiektas šis tikslas. Tiksliai planuoti gamybą, valdyti žaliavų ir medžiagų poreikį, įrenginių apkrovimą, skaičiuoti faktinę savikainą, operatyviai reaguoti į pokyčius, QAD sistema leidžia optimizuoti įmonės veiklos kaštus ir padidinti pelningumą.

QAD atsargų valdymo modelis, žinoma, apima ir sandėlius bei jų funkcijų svarbą atsargų valdymo etapuose, automatizuoja daugelį bendrųjų sandėlių funkcijų, išplečia galimybes ir modernizavimą viso atsargų valdymo proceso. Tokiu atveju yra pilnai išnaudojamas sandėliavimo potencialas.

Atlikti tyrimai rodo, jei tinkamai valdysime atsargas:

- Išsaugys pardavimai;
- Išsaugys rinkos dalis;
- Pagerės santykiai su klientais;
- Saugesnė ateitis, tvirtas pagrindas augimui.

2.14 Žemės ūkio atsargos ir jų valdymo specifika

Analizuojant žemės ūkio bendrovės sąskaitų planą matyti dvi pagrindinės atsargų sąskaitų klasės, tai yra *medžiagos ir produkcija*.

Medžiagos skirstomos į:

- pirktą sėklą;
- pirkti pašarai;
- trąšos;
- augalų apsaugos priemonės;
- biopreparatai ir medikamentai;
- degalai ir tepalai;
- atsarginės dalys;

Produkcija skirstoma:

- žemės ūkio produkcija;
- praėjusių metų žemės ūkio produkcija;
- ataskaitinių metų žemės ūkio produkcija;
- kita produkcija(mėsšas)

Gyvuliams yra reikalingi įvairūs pašarai, pavyzdžiui, šienas, kukurūzai arba žolės silosas. Tarp perkamų pašarų gali būti išskirti "energetiškai praturtinti pašarai" ir "baltymų praturtinti pašarai". Prie pirmųjų priskiriami pašariniai grūdai, kukurūzų glitimas ir citrulinės granulės (dažniausiai importuojamos iš JAV). Prie "baltymų praturtintų pašarų" priskiriamos isspaudos, gaminamos iš sojų ir kitokių aliejingų sėklų, pavyzdžiui rapsų, saulėgrąžų arba sėmenų. Kai kurie gyvulių augintojai patys gamina pašarus, o pašarų gamybos įmonės dažniausiai gamina kombinuotus pašarus. Remiantis R. Liutkevičiaus straipsniu, "Jei palygintume kombinuotųjų pašarų gamybą Lietuvoje, matytume, kad kiekvienais metais pagaminama vis daugiau kombinuotųjų pašarų ir papildų", - pabrėžė K.Valinskienė (2008). 2007-aisiais Lietuvoje buvo pagaminta 820 973,136 tonos kombinuotųjų pašarų, 2006 metais -780 415,223 tonos. Plečiantis pašarų gamybai didėjo ir jų importas į Lietuvą. 2006 metais į šalį įvežta 85 295,507 tonos pašarinių žaliavų, o pernai - 136 951,738 tonos.

Žemės ūkio bendrovėse, kurios užsiima gyvulininkyste, turi savo organinių trąšų, jos dažniausiai naudojamos žieminių kviečių ir kukurūzo laukams tręšti. Taip bendrovė sutaupo nemažą dalį pinigų, kadangi vyksta uždara grandis. Tačiau kitas reikalingas trąšas bendrovės turi įsigyti, trąšų gamybos įmonės gamina įvairias trąšas, pavyzdžiui, azoto (N) ar fosforo (P) trąšos, arba kaip kompleksinės, į kurių sudėtį įeina ir azotas, ir fosforas, ir kalis.

Trąšos yra labai brangi įmonės investicija. Stengiamasi jų sunaudojamą kiekį kuo labiau sumažinti, tam turi įtakos ir noras sumažinti realias produkcijos kainas. Netinkamai sandėliuojamos trąšos gali sukietėti ir prarasti savo veikimo efektyvumą.

Gerą derlių, pasak ūkininko V. Plakio (2014 Nr. 99 „Ūkininko patarėjas“), galima gauti tik nuolat pamaitinant žemę, ją tręšiant. Lietuvos žemės ūkio bendrovių asociacijos rašte Nr. 5-1505, š. m. balandžio 6 d. įteiktą LR Seimo Kaimo reikalų komitetui teigiama: „(...)perteklinis yra ir naujo trąšų registro sukūrimas bei valstybinė trąšų ir tręšiamųjų produktų priežiūra. Visa tai ne tik neišvengiamai padidins ir taip brangių trąšų kainas, kurios papildoma našta užgrius žemdirbių ir maisto produktų vartotojų pečius, bet ir kirsis su ES bei Vyriausybės priimtu kursu supaprastinimo ir biurokratinių suvaržymų mažinimo link“. Todėl bendrovių vadovai turi atlikti analizes dėl sunaudojamų trąšų kiekio. Jeigu jų bus įsigyta per daug, tai tiesiog bus išaldytos lėšos, kurios įmonei neneš jokio pelno, dėl šios priežasties reikalinga atsargų valdymo sistema, kuri sukontroliuotų trąšų pirkimo kiekius. Remiantis G. Gaivenytės straipsniu, „Paprastai sakoma, kad be nuostolių dirbama tuomet, kai grūdų ir trąšų kainų santykis yra 1:2. Dabar šis santykis 1:4. Su tokiais skaičiais pelnų tikrai neturėsime", - sakė LŪS pirmininkas, J. Talmantas (2008). Išanalizavus mokslininkų straipsnius ir ūkininkų bei bendrovės pirmininkų interviu, paaiškėjo, kad trąšų atsargos ir jų pirkimas įmonėms yra labai svarbu, todėl šių atsargų valdymas yra daugelio

žemės ūkio bendrovių problema. Be trąšų žemės ūkyje naudojama herbicidai, insekticidai, fungicidai, priedai pašarams (augimo stimulatoriai, vitaminai).

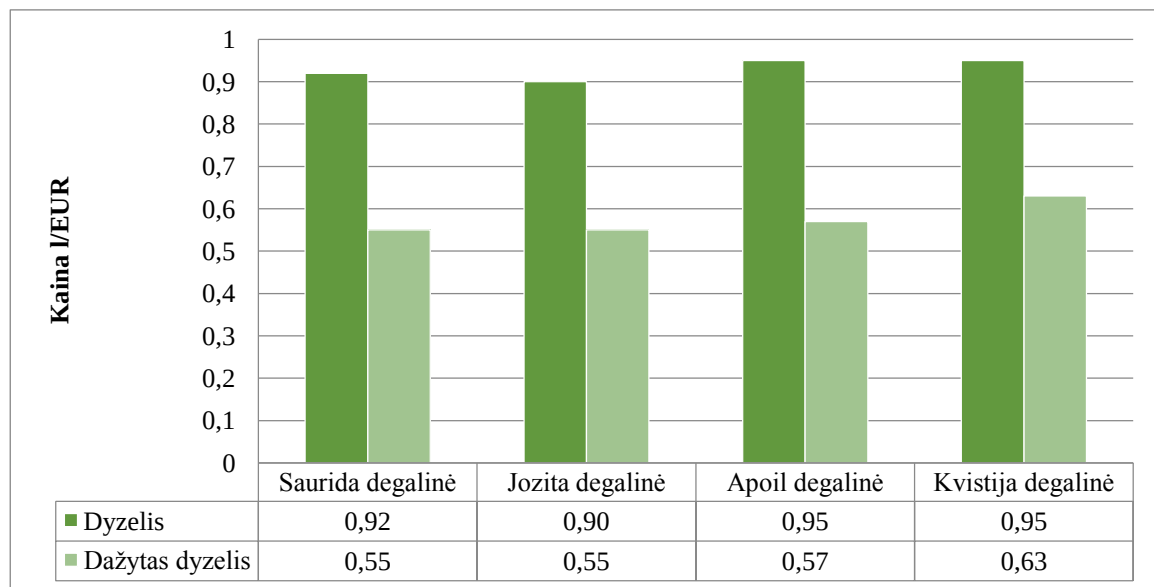
Žemės ūkio bendrovėse svarbu kasmet atnaujinti dalį sėklos taip pat ir hibridinių rūšių sėklą, ypač kukurūzų, kadangi atnaujinus sėklą gaunama geresnis jos derlingumas ir kokybė. Yra sėklų, kurios gaminamos parduoti, tai vykdo žemės ūkio bendrovės, kurios sudariusios komercinius pasiūlymus su supirkimo firmomis.

Grūdų gamyba yra viena iš svarbiausių žemės ūkio veiklos šakų. 2014 metais grūdai sudarė 5 324,1 tūkst. tonų analizuojant visų ūkių, Lituovos Respublikos grūdinių augalų derliaus. Dėl palankių gamtinių sąlygų, tinkamų augalų apsaugos priemonių ir trąšų naudojimo pastaraisiais metais išauginami geros kokybės maistiniai grūdai, kurie padeda patenkinti vidaus poreikį ir padidinti eksporto galimybes.

Dažniausiai bendrovėse yra įvairių grūdinių kultūrų sėklų, kurias labai svarbu tinkamai sandėliuoti. Sandėliai turi būti sandarūs ir nepalaikyti drėgmės. Nors sėklos yra apdorojamos nuo grybelinių ligų, vabzdžių ir parazitų, taip pat specialiai padengiamos, kad nesugestų sandėliuose, tačiau dėl netinkamų laikymo sąlygų pasitaiko, kad dalis sėklos tampa netinkama naudojimui. Ši problema taip pat yra labai aktuali nes pasitaiko žemės ūkio bendrovių, kurios neturi tinkamų sąlygų atsargas sandėliuoti. Šie netekimai atneša bendrovėms nemažai nuostolių.

Žemės ūkio bendrovėms sudėtinga planuoti savo veiklą nes didžioji dalis valdomų atsargų priklauso nuo oro sąlygų. Tačiau atsarginių dalių sandėliuose atsargos turi judėti ir būti nuolat stebimos bei tvarkomos. Analizuojant vasaros sezoną, kai žemės ūkyje yra pats darbmetis, svarbu turėti reikiamų atsarginių dalių. Sugedusios technikos remontavimas yra nuostolis įmonei atsižvelgiant į tai, kad laiku nebus padarytas numatytas darbas laukuose. Daugelis mokslininkų pabrėžia, kad atsargų sandėliuose reikia turėti tik tiek kiek reikia, pašalinti visas nereikalingas ir nenaudojamas atsargas. Tokiam atsargų valdymui reikalinga sistema ir tinkamas atsargų valdymo modelis.

Žemės ūkio bendrovės, kurios deklaruoja turimus pasėlius gauna dyzelio, kuris skirtas specialiai ūkininkams ar bendrovėms, kurios užsiima žemės ūkiu. Dyzelis sandėliuojamas sisternose. Perkama jo tiek, kiek vienu metu galima sutalpinti. Perkant dažytą dyzelį bendrovės sutaupo nes žalio dyzelio kaina yra mažesnė lyginant su nedažytu dyzeliu. Šis skirtumas pateiktas 11 paveikslėlyje.



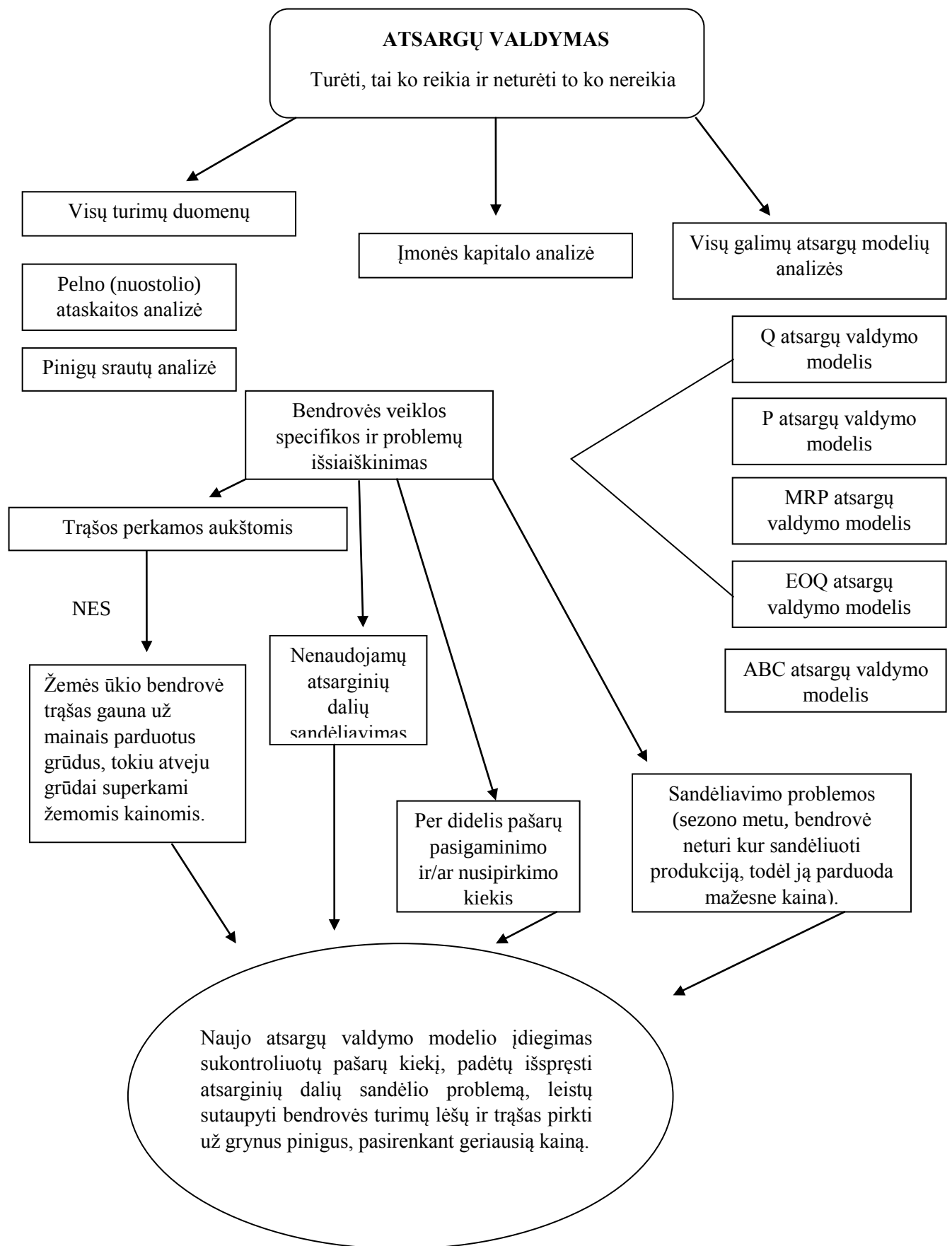
11 pav. Kuro kainų skirtumai (sudaryta autorės)

V. Bružauskas (2007) akcentuoja, jog atsargų gabenimo, sandėliavimo ir kitos išlaidos gali būti pripažintos sąnaudomis (pardavimo savikaina) tą patį laikotarpį, kai buvo patirtos, jei sumos yra nereikšmingos. Jis teigia, kad daugeliu atvejų priskirti šias išlaidas konkrečių rūšių atsargoms yra sudėtinga ir kad toks priskyrimas nepadėtų ir patikimai įvertinti atsargų, nes minėtosios išlaidos dažnai nepadidina tikrosios šio turto vertės. Atsargų atsivežimo ir kitas papildomas įsigijimo išlaidas esą tikslinga priskirti bendrosioms (veiklos) sąnaudoms. Taip buvo nustatyta ir Finansų Ministerijos patvirtintose turto įvertinimo apskaitoje taisyklėse (TAS) ir tai suvienodindavo atsargų įsigijimo savikainos skaičiavimo tvarką visose įmonėse.

Profesoriaus N. Sigrimis (2012) teigimu, šiuolaikinis žemės ūkio verslas tampa vis labiau priklausomas nuo kompiuterinių sistemų, automatikos ir robotų, kurie atlieka tai, kas žmogui vis labiau tampa varginantis darbas. Norėdami valdyti žemės ūkio valdymo sistemas, vis sudėtingesnės metodikos yra privalomos.

Šie procesai suteikia ūkiams didesnių perspektyvų rinkoje, kurių tikslas yra tikslingai valdyti atsargas ir padidinti eksploatavimo galimybes taip pat ir įmonių efektyvumą, produktų nuoseklumą. Tai atlikti yra sudėtinga, kai žemės ūkio bendrovės neturi sistemos jų veikla yra neapibrėžta ir netiksli.

Išanalizavus mokslinę literatūrą apie atsargas ir jų valdymą, paaiškėjo, jei įmonė nori sėkmingai funkcionuoti ir uždirbti kuo didesnę pelną, būdama patraukli klientams, ji privalo sistemingai valdyti atsargas. Remiantis profesorių ir mokslininkų rekomendacijomis, valdant žemės ūkio bendrovės atsargas susiduriame su 12 paveikslėlyje parodytomis problemomis. Norint jų išvengti, reikia išsianalizuoti įmonės veiklos specifiką ir pritaikyti atsargų valdymo modelį, kuris tikslingai padėtų valdyti atsargų paskirstymą ir sandėliavimą.



12 pav. Atsargų valdymo žemės ūkio bendrovėje modeliavimas (sudaryta autorės)

3. TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo tikslas yra išanalizuoti žemės ūkio bendrovių atsargų valdymą ir pateikti atsargų valdymo modelį. Įdiegtas modelis žemės ūkio bendrovėje turėtų pagerinti jų panaudojimo efektyvumą ir padidinti bendrovės pinigų srautus.

Tyrimo objektas – atsargų valdymas žemės ūkio bendrovėse.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti kiek pagerėjo žemės ūkio bendrovės atsargų valdymo efektyvumas (%), įdiegus atsargų valdymo modelį, kuris pritaikytas pagal bendrovės veiklos specifiką.

Tyrimo uždaviniai:

1. Remiantis mokslinės literatūros analize, atskleisti atsargų reikšmę ir jų valdymo būtinumą.
2. Išanalizuoti pagrindinius atsargų valdymo modelius.
3. Išryškinti žemės ūkio atsargų ir jų valdymo specifiką;
4. Pasiūlyti atsargų valdymo optimizavimo priemones ŽŪB „Valavičiai“.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė;
2. Statistinių duomenų analizė;
3. Bendrovės dokumentų analizė;
4. Rodiklių analizė;
5. Interviu su ūkininkais ir žemės ūkio pirmininku.

Šiuo metu ŽŪB „Valavičiai“ atsargų valdymo modelis nėra naudojamas. Atsargos valdomos padalinių vadovų apskaičiavimo sistema, kuri nėra sujungta į visumą ir apibendrinama tik buhalteriniuose dokumentuose. Atsarginių dalių sandėliuose yra laikoma daug nurašytų ir nenaudojamų dalių. Gyvuliams yra pasiruošiama įvairių pašarų, didelė dalis jų nesunaudojama ir išmetama, taip pat labai aktuali problema per mažas sandėlių kiekis, kuris nesutalpina gaminamos produkcijos, ypač javapjūtės metu.

S. Stungurienė (2006) teigia, kad “atsargų valdymo sistema yra ištisas strategijų ir kontrolės kompleksas, kurio tikslas stebėti atsargų lygį ir nustatyti, kokie turi būti atsargų palaikymo lygiai, kada reikia papildyti atsargas ir kaip pasiekti aukščiausių rezultatų”.

Atsargų valdymo modelio įdiegimas įmonėje turi šiuos privalumus:

- Yra žinomi bendrieji atsargų planavimo rodikliai;
- Kontroliuojama pusiausvyra tarp klientų ir atsargų sandėliavimo sąnaudų;

- Bendrovės vadovas gali priimti tikslesnius sprendimus, nes visada mato tikslius sukauptų atsargų skaičius;

- Sumažėja “išaldytų” atsargų kiekis;
- Pagerinama atsargų apskaita;
- Padidėja įmonės pelnas.

Norint išmatuoti įvairių atsargų valdymo modelių efektyvumą, rezultatus ir teikiamą naudą, tikslinga naudoti tam tikrus efektyvumo matavimo rodiklius. Tyrime modelių efektyvumas matuojamas skaičiuojant pagrindinius su atsargomis susijusius rodiklius: atsargų apyvartumo rodiklius (dienomis ir kartais), atsargų gražos rodiklį ROI (*angl.* Return on Inventory) ir apyvartų-pelningumo indeksą (*angl.* Turn-Earn Index).

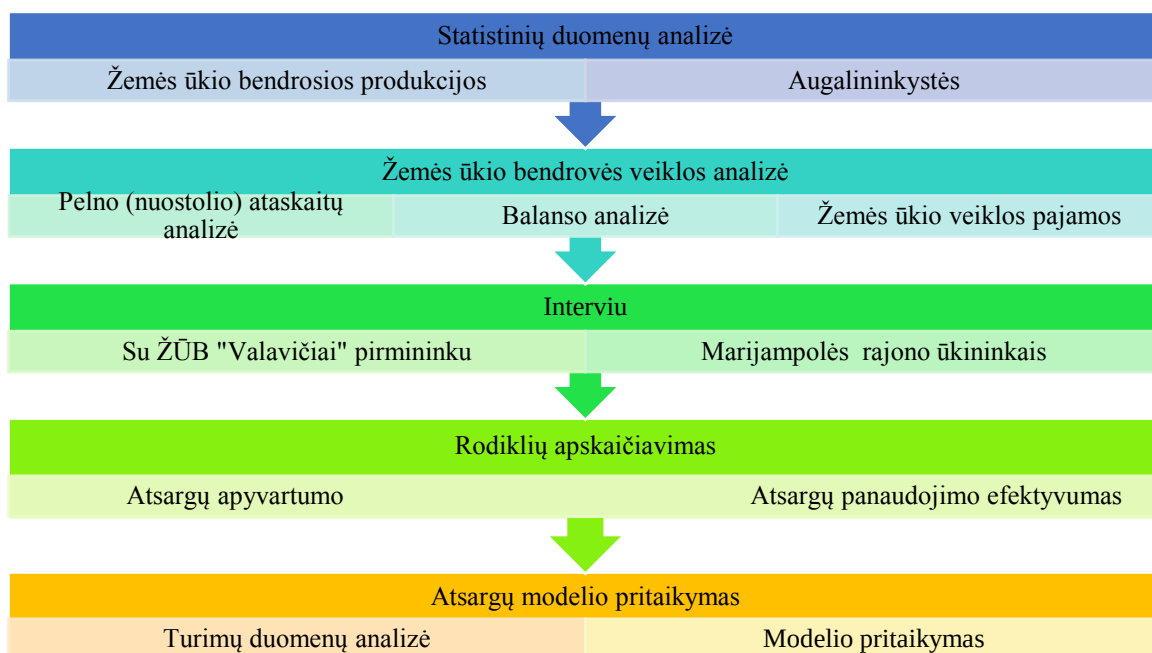
Skaičiuojami rodikliai yra atsargų apyvartumas kartais ir dienomis:

$$\text{Atsargų apyvartumas (kartais)} = \frac{\text{Parduotų prekių savikaina}}{\text{Vidutinis atsargų likutis}}$$

$$\text{Atsargų apyvartumas (dienomis)} = \frac{\text{Dienų skaičius laikotarpyje}}{\text{Atsargų apyvartumas (kartais)}}$$

Skaičiuojant atsargų apyvartumo rodiklius yra labai svarbu tinkamai apskaičiuoti ir įvertinti atsargų likutį. Kadangi parduotų prekių savikaina skaičiuojama už tam tikrą laikotarpį (už metus, mėnesį ar ketvirtį), todėl yra netikslinga atsargų likutį laikyti balanso dydžiu, t.y. kaip dydį tam tikro laikotarpio pabaigai (metų, mėnesio ar ketvirčio pabaigai).

Tyrimo metodologijos modelis pateiktas 13 paveikslėlyje.



13 pav. Tyrimo metodologijos modelis (sudaryta autorės)

Siekiant sužinoti, koks atsargų valdymo modelis yra tinkamiausias žemės ūkio bendrovėje, buvo išanalizuota mokslinė literatūra, straipsniai ir statistiniai duomenys. Analizuojant atsargų valdymo modelius, išskirti svarbiausi jų bruožai.

Norint kuo tiksliau įvertinti bendrovės veiklos specifiką, praeitų metų rezultatus ir išsiaiškinti ko siekiama ateityje, buvo atliktas interviu su žemės ūkio bendrovės pirmininku. Jis teigė, kad žemės ūkio veikla nėra tikslinga, tuo pačiu paminėdamas, kad bendrovės padaliniai dirba atskirai, tarp padalinių nėra susikalbėjimo, nėra ir sistemos. Daugelis nori gerų įmonės veiklos rezultatų, bet neturi tikslios informacijos kaip tai įgyvendinti.

Geriausiai įmonių finansiniai rezultatai nustatytomi bendrovės veiklos dokumentų analizės metu. Svarbiausia, kad pinigai nebūtų įšaldomi ir nuolat judėtų. Žemės ūkio veikla yra sudėtinga ir dėl to, kad dauguma veiklos rezultatų priklauso nuo išorinių veiksnių t. y. oro kaitos.

Siekiant apskaičiuoti bendrovės finansinius rodiklius, ir išanalizuoti jos esamą padėtį, t.y. nustatyti ar reikalingas atsargų valdymo modelis, buvo atlikta 2012 – 2014 metų bendrovės dokumentų analizė.

4. ŽŪB „VALAVIČIAI“ BENDRA VEIKLOS CHARAKTERISTIKA

ŽŪB „Valavičiai“, tai Lietuvos Respublikos jurisdikcijai priklausantis žemės ūkio subjektas, įsteigtas ir įregistruotas 1992m. liepos 21d. Savo veikloje bendrovė vadovaujasi Lietuvos Respublikoje galiojančiais žemės ūkio ir kitą komercinę veiklą reglamentuojančiais teisės aktais ir įstatais. ŽŪB „Valavičiai“ pagrindinis tikslas yra vykdyti ekonomiškai naudingą žemės ūkio veiklą, siekiant gauti pelno ir taip tenkinti savo narių bei pajininkų poreikius.

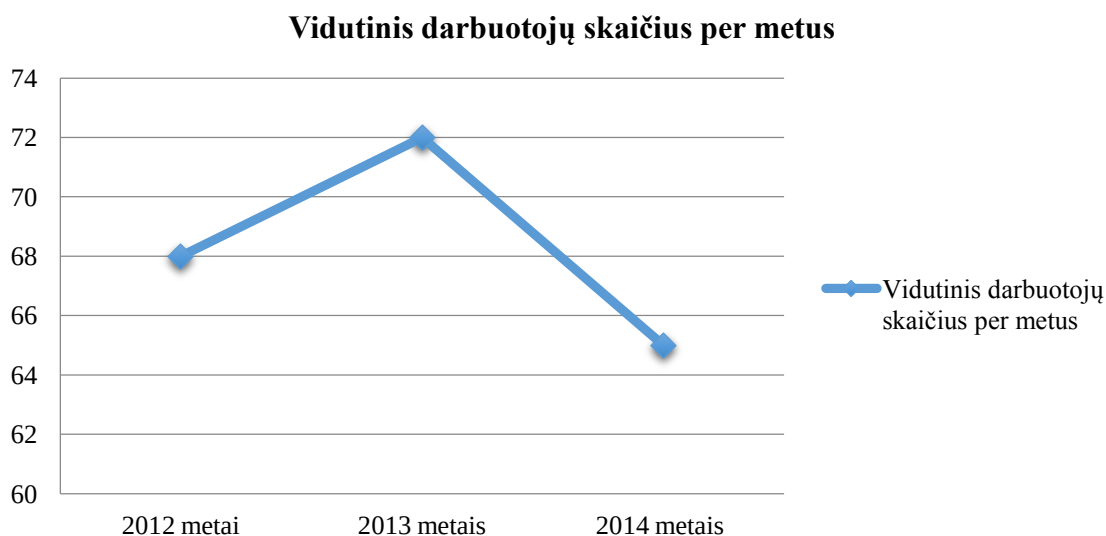
ŽŪB „Valavičiai“ yra žemės ūkio bendrovės teisinės formos ribotos civilinės atsakomybės privatusis juridinis asmuo, pagal savo prievolės atsakantis tik nuosavybės ar patikėjimo teise jam priklausančiu turtu. Buveinės adresas yra Valavičių k. Marijampolės sav. ŽŪB „Valavičiai“ įsteigta neribotam laikui. Finansiniais metais laikoma kalendoriniai metai.

Bendrovė gali vykdyti pelno nesiekiančią veiklą (labdarą, paramą, vykdyti socialinius ir kultūrinius projektus, švietėjišką veiklą ir pan.), jei taip nusprendžia kompetentingi valdymo organai ir jei tokia veikla neuždrausta pagal įstatymus. Bendrovė gali vykdyti ir bet kurią kitą ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriuje nurodytą veiklą, jeigu tai neprieštarauja galiojantiems teisės aktams ir atitinka šiuose įstatuose deklaruojamus veiklos tikslus.

Bendrovė turi teisę:

1. Sudaryti sandorius, skolinti bei skolintis pinigines lėšas ir kitą turtą;
2. Pirkti ar kitokiais būdais įsigyti ir valdyti bei naudoti jai priklausančią turtą, jį parduoti, nuomoti, įkeisti ar kitaip disponuoti;
3. Steigti filialus, atstovybes, bendras įmones, stoti į asociacijas ir kitaip dalyvauti kitų įmonių veikloje;
4. Vykdyti savo veiklą Lietuvos Respublikoje ir užsienyje;
5. Nuomotis žemę iš valstybės, savivaldybių ar privačių asmenų;
6. Priimti į darbą samdomus darbuotojus, nustatyti jų darbo užmokestį ir kitas darbo sąlygas;
7. Nustatyti savo produkcijos, darbų ir paslaugų įkainius ir tarifus, atsižvelgiant į numatytais atvejais valstybės reguliuojamas kainas;
8. Kasmet įvertinti (perkainoti) turtą;
9. Samdyti ekspertus, konsultantus, sudaryti sutartis su mokslo įstaigomis;
10. Bendrovė neturi teisės leisti akcijų.

Analizuojant 2012 – 2014 metų laikotarpį bendrovėje dirbančiųjų skaičius vyrauja nuo 67 – 75 žmonių šis svyravimas pateiktas 14 paveikslėlyje.



14 pav. Darbuotojų skaičiaus svyravimas 2012 – 2014 metų laikotarpiu

Darbuotojų skaičius visada padidėja vasaros laikotarpiu. Žemės ūkio bendrovėse vasarą ir rudenį yra daugiausiai darbų, todėl šiuo laikotarpiu yra samdoma papildomi darbuotojai. Vasarą bendrovė gauna didžiausią pelną iš nukultų grūdų, o rudenį iš parduodamų cukrinių runkelių.

Finansiniams metams pasibaigus rengiamas ataskaitinis narių susirinkimas, kuriame skirstomas bendrovės pelnas. Pelną paskirstymo projektą kartu su metine finansine atskaitomybe ir savo veiklos atskaitą visuotiniam narių susirinkimui pateikia bendrovės vadovas. Pelną paskirstymo projekte nurodoma:

1. Balansinis pelnas;
2. Privalomosios įmokos iš pelno;
3. Atskaitymai į atsargos kapitalo fondą;
4. Pelną dalis darbuotojų premijoms;
5. Atskaitymai pagrindiniam kapitalui padidinti;
6. Dividendai;
7. Nepaskirstytasis pelnas.

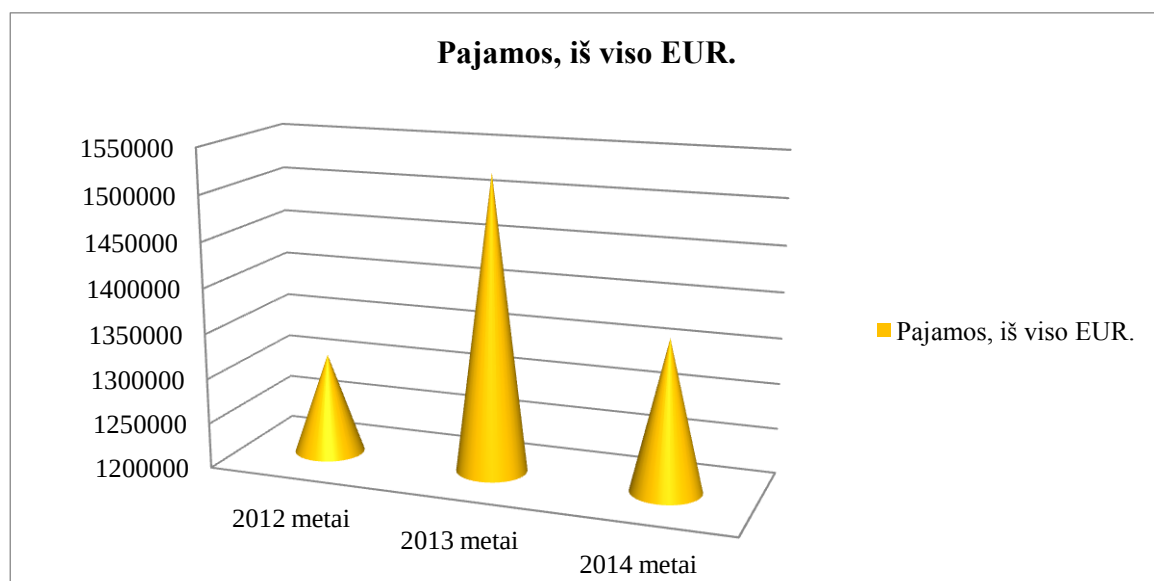
ŽŪB „Valavičiai“ kapitalą sudaro nuosavas ir skolintas kapitalas. Nuosavas kapitalas sudaromas iš pajininkų, kasmetinių atskaitymų iš pelno, kitų pajų. Pajinis įnašas gali būti piniginis ir nepiniginis (šį įnašą turi įvertinti vadovo sudaryta komisija).

Žemės ūkio bendrovė 2015 m. gegužės 28 d. duomenimis deklaruoja 1415.53 ha žemės. Ją sudaro ne tik dirbami, bet ir ganomi plotai. Žemės ūkio bendrovė 2015 m. turi 456,0096 ha nuosavos žemės. Kita žemės dalis yra nuomojama iš fizinių asmenų. 2014 – 2015 metų bendrovės turimi žemės plotai pavaizduoti 7 lentelėje.

7 lentelė. ŽŪB „Valavičiai“ deklaruoti žemės plotai

	2012 metų deklaruoti plotai (ha)	2013 metų deklaruoti plotai (ha)	2014 metų deklaruoti plotai (ha)
Ž. kviečiai	289,79	290,22	337,44
V. kviečiai	179,70	182,36	177,37
Miežiai	122,23	119,23	120,37
Ž. rapsas	107,62	95,36	96,60
Mišinys	34,05	26,03	27,70
Runkeliai	42,02	42,30	42,68
Kukurūzai	148,12	151,36	157,89
Ganyklos	481,70	406,26	351,58
Liucerna	-	82,63	103,90

Žemės ūkio veiklos subjekto pajamos ataskaitiniu laikotarpiu (2012 – 2014 metais) kito gana nežymiai, 2012 m. pardavimo pajamos sudarė 1311257,24 EUR.(4527509 lt.), o 2014 m. 1366369,03EUR. (4717799 lt.) tačiau 2013 metais jos ženkliai išaugo 1525570,84 EUR. (5267491lt.). Šis pokytis pavaizduotas 15 paveikslėlyje (1, 2 ir 3 priedai).



15 pav. ŽŪB „Valavičiai“ pajamų pokytis 2012 – 2014 metais

Žemės ūkio bendrovės uždirbamos pajamos apskaičiuojamos sudedant:

- iš augalininkystės produktų ir jų gautų pirminio perdirbimo produktų realizavimo gautas pajamas;
- iš gyvulininkystės produktų ir jų gautų pirminio perdirbimo realizavimo gautas pajamas;
- pajamas gautas teikiant paslaugas žemės ūkiui

- kitas gautas pajamas.

Lyginant 2012 – 2014 metų pajamų dinamiką, remiantis pelno (nuostolio) ataskaitos duomenimis gauti šie pardavimo pajamų svyravimai, kurie pavaizduoti 8 lentelėje.

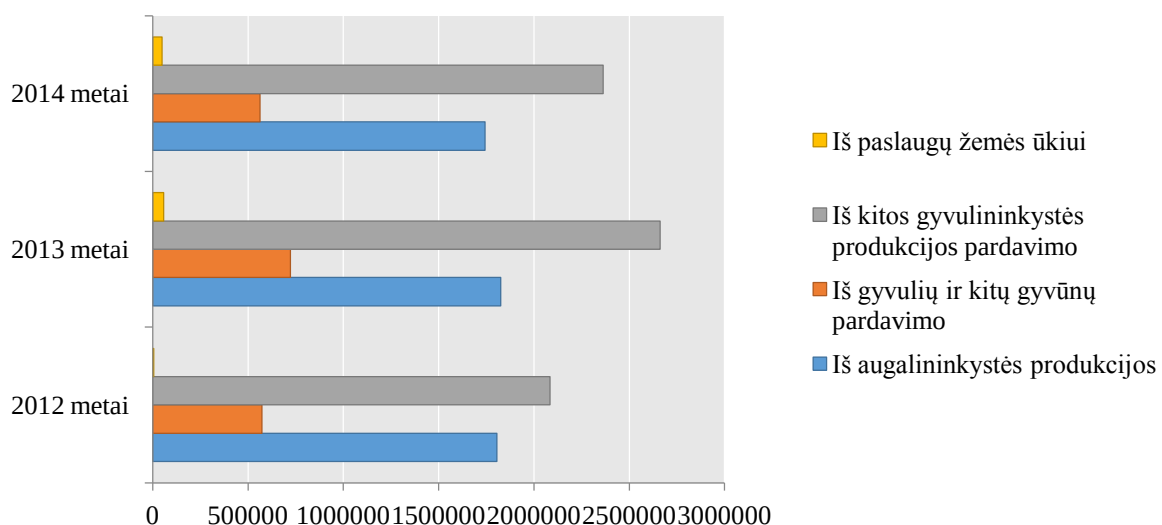
8 lentelė. Pardavimo pajamų svyravimai

Straipsnis	2012 metai	2013 metai	2014 metai	Pasikeitimai+ padidėjo; - sumažėjo; 2013 – 2012 m.	Pasikeitimai+ padidėjo; - sumažėjo; 2014 – 2013 m.
PARDAVIMO PAJAMOS	4527509	5267491	4717799	+ 739982	-549692
Iš augalininkystės produkcijos	1805912	1824907	1743359	+18995	-81548
Iš gyvulių ir kitų gyvūnų pardavimo	573395	723238	562385	+149843	-160853
Iš kitos gyvulininkystės produkcijos pardavimo	2084928	2662419	2362666	+577491	-299753
Iš paslaugų žemės ūkiui	63274	56927	49389	-6347	-7538

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, žemės ūkio bendrovė daugiausiai pajamų gauna iš kitos gyvulininkystės produkcijos pardavimo t. y. pieno. Ekonominio pakilimo laikotarpiu, kai pieno kainos buvo aukštos, bendrovė didino melžiamų karvių kiekį, tam kad pasiektų aukščiausių rezultatų. Šiuo metu, pieno kainos yra nukritusios, tačiau didelis turimų galvijų skaičius vis tiek duoda didžiausias pajamas.

Mažiausiai žemės ūkio bendrovė „Valavičiai“ uždirba iš paslaugų žemės ūkiui veiklos, iš lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad šioje srityje pardavimo pajamos sumažėjo. Dėl šios priežasties žemės ūkio bendrovės pirmininkas, nori modernizuoti atsargų valdymą, kad būti vienoje srityje efektyviais.

Pardavimo pajamų dydis analizuojamu laikotarpiu (2012 – 2014 metais) dinamika pateikiama 16 paveiksle.



16 pav. ŽŪB „Valavičiai“ pardavimo pajamų struktūra 2012 – 2014 m., lt.

Kaip matyti iš 16 pav. svarbiausios yra 2 veiklos, iš kurių įmonė gauna daugiausia pajamų, tai – kitos gyvulininkystės produkcijos pardavimas, ir augalininkystės produkcijos pardavimas. Iš šių veiklų gautos pajamos yra ženkliai didesnės nei kitų analizuojamų veiklų.

Pajamų (įplaukų) dalis procentais iš prekinės žemės ūkio produkcijos yra:

2012 metais

$$\frac{1805912 + 2658323}{54773724} \times 100 = 82\%$$

2013 metais

$$\frac{1824907 + 3717589}{6484140} \times 100 = 85\%$$

2014 metais

$$\frac{1743359 + 2925051}{5377106} \times 100 = 87\%$$

Remiantis skaičiavimų duomenimis matyti, kad 2014 metais žemės ūkio bendrovė gavo didžiausią dalį pajamų uždirbtų iš augalininkystės ir gyvulininkystės. Pajamos iš paslaugų žemės ūkiui teikimo šiais metais buvo mažiausios. Šis rodiklis yra svarbus išduodamo žaliojo kuro atžvilgiu nes jei žemės ūkio bendrovės pajamos iš augalininkystės ir gyvulininkystės daugiau kaip 50%, bendrovė gauna lengvatų, kuriomis pasinaudodama bendrovė kurą gali pirkti pigiau, kas yra labai aktualu, nes kuro yra sunaudojama daug – dirbant laukus, ir jo sunaudojimo kiekis lemia ir produkcijos pardavimo kainą.

Vertinant bendrovės ekonominį gyvybingumą svarbu grynojo pelningumo rodikliai, kurie pavaizduoti 9 lentelėje. Pagal Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro įsakymą „**Dėl ūkio subjektų, siekiančių pasinaudoti parama pagal Lietuvos kaimo plėtros 2014 – 2020 metų programos priemonės, ekonominio gyvybingumo nustatymo taisyklių patvirtinimo**“ grynasis pelningumas – grynojo pelno ir pardavimo pajamų, įskaitant dotacijas, susijusias su pajamomis, santykis (7,8 ir 9 priedai).

$$\text{Grynasis pelningumas} = \frac{\text{Grynasis pelnas}}{\text{Grynosios pardavimų pajamos}} \times 100$$

9 lentelė. Grynojo pelningumo rodikliai ŽŪB „Valavičiai“

Rodiklis	Ataskaitiniai metai lt.	Rezultatas %	Kritinė reikšmė
Grynasis pelningumas 2012m.	$\frac{1240356}{4527509} \times 100$	27,00	Ne mažiau kaip 2 %
Grynasis pelningumas 2013m.	$\frac{1585207}{5267491} \times 100$	30,00	Ne mažiau kaip 2 %
Grynasis pelningumas 2014m.	$\frac{34528}{4717799} \times 100$	1,00	Ne mažiau kaip 2 %

Grynojo pelningumo rodiklis pateiktas 9 lentelėje, apibūdina visos tiriamo subjekto veiklos (gamybinės, komercinės, investicinės, finansinės) galutinį pelningumą. Rodiklio mažėjimas parodo, kad būtinos naujovės, ir įspėja, kad prekių konkurencingumas smunka. Iš lentelės duomenų matyti, kad bendrovė 2014 metais pasiekė kritinę grynojo pelningumo rodiklio ribą. Jis sudaro tik 1 %, kai tuo tarpu kritinė reikšmė yra 2 %.

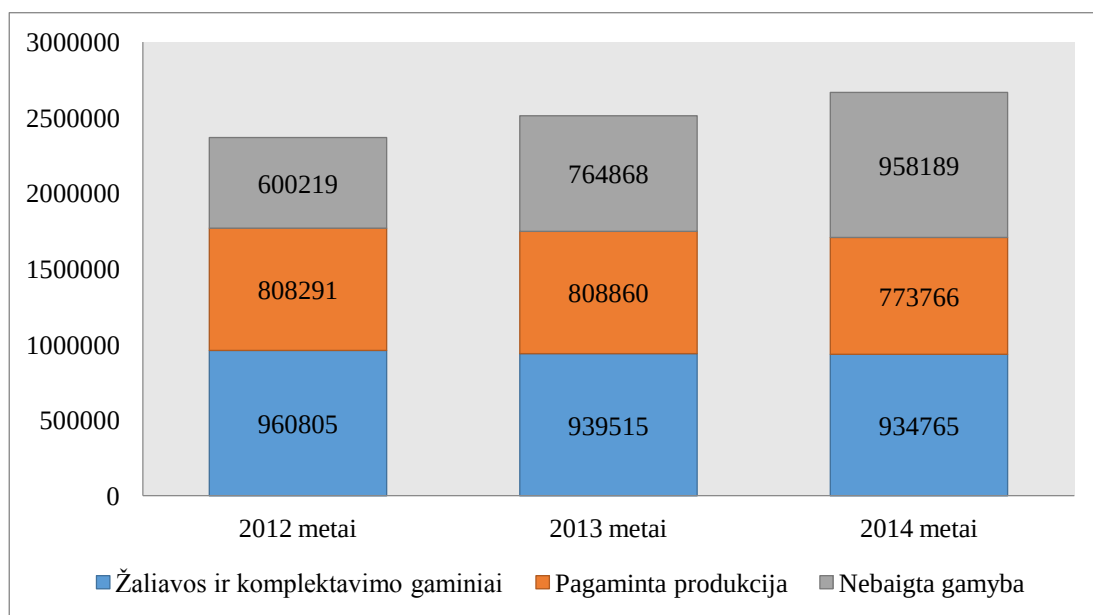
Šiuo laikotarpiu (2014 m.) žemės ūkio bendrovė patyrė daug sąnaudų, kurios ir lėmė tokį žemą grynojo pelningumo rodiklį. Kadangi perkamų atsargų kainos didėja, išleidžiama daugiau nei uždirbama. Dėl apyvartinių lėšų trūkumo blogėja įmonės pinigų srautai, kurie lemia blogus veiklos rezultatus. Rodiklis mažiau 10 gali būti laikomas problemišku, žemiau 5 blogu. Tokie rodiklių rezultatai, paskatino žemės ūkio bendrovę imtis veiksmų, kurie pagerintų veiklos rezultatus.

4.1 Atsargų valdymo ŽŪB „Valavičiai“ tyrimo rezultatai

ŽŪB „Valavičiai“ veikia jau daugiau nei 20 metų, tačiau bendrovė vis dar nesiryžta modernizuoti atsargų valdymo.

2012 metais atsargos žemės ūkio bendrovėje sudarė 48 % viso bendrovės turimo ir valdomo turto. 2013 metais jos sudarė 22 % viso turto vertės, 2014 metais atsargų valdomas kiekis žemės ūkio bendrovėje išliko toks pats (3 priedas), tačiau žemės ūkio pirmininkas nori didinti atsargų kiekį ir tam yra numatęs modernizuoti visą atsargų valdymo sistemą, tačiau žemės ūkio pirmininkas nori didinti atsargų kiekį ir tam, kad pasiekti didesnę atsargų lygį, tokį kaip 2012 metais ar net aukštesnį, yra numatyta modernizuoti visą atsargų valdymo sistemą

Analizuojant atsargų struktūrą žemės ūkio bendrovėje 2012 – 2014 metais gauti rezultatai pateikti 17 paveikslėlyje.



17 pav. Atsargų struktūra ŽŪB „Valavičiai“

Kiekvienais metais atsargų kiekis bendrovėje didėja. Dėl šios priežasties dar labiau išryškėja žemės ūkio bendrovės atsargų valdymo problemos. Darbuotojai nesugeba tinkamai kontroliuoti atsargų lygio ir atsargų papildymo laiko. Bendrieji atsargų planavimo rodikliai nėra tiksliai nustatomi, todėl nėra pusiausvyros tarp turimų atsargų ir jų panaudojimo. Atsargų valdyme labai svarbu suvokti kiekvieną elementą, kuris įtakoja atsargų apyvartumą. Analizuojant įmonės turimų atsargų kiekį, reikia paminėti, kad jei jų yra per daug, tokiu atveju apyvartumo didinimas gali padidinti bendrą įmonės pelningumą. Tačiau jeigu atsargų lygis yra mažesnis už optimalų, rezultatas bus neigiamas ir nebus gautas toks, kokio tikimasi.

Apyvartumo rodikliai, dažniausiai skaičiuojami kartais per metus t. y. kiek kartų atsargos padaro pilną apyvartos ratą. Atsargų apyvartumas rodo, kaip greitai keičiasi įmonės atsargos lyginant su pardavimais (arba savikaina). Kuo trumpiau atsargos užsistovi įmonėje, tuo efektyviau jos valdomos ir panaudojamos. Kuo rodiklis didesnis, tuo apyvartinis kapitalas yra efektyviau valdomas.

$$\text{Atsargų apyvartumas (kartais)} = \frac{\text{Parduotų prekių savikaina}}{\text{Vidutinis atsargų likutis}}$$

$$\text{Žemės ūkio produkcijos atsargų apyvartumas 2012 metais} = 4371329.45/17017268.00 = 0.26$$

$$\text{Žemės ūkio produkcijos atsargų apyvartumas 2013 metais} = 6429273.65/37094722.05 = 0.17$$

$$\text{Žemės ūkio produkcijos atsargų apyvartumas 2014 metais} = 5658653.31/22396528 = 0.25 \text{ (10, 11 ir 12 priedai).}$$

Matyti, kad rodikliai yra labai žemi ir analizuojamu laikotarpiu (2012 – 2014 m.) kito nežymiai. Žemi atsargų apyvartumo rodikliai reiškia, kad pinigai užšaldyti atsargose, įmonė vykdo mažai užsakymų, tokiu atveju uždirbdama mažą pelną. Bendrovė atsargų turi turėti tiek, kad jų nauda būtų didesnė nei sandėliavimo sąnaudos. Tam yra reikalingas tinkamas atsargų valdymas.

Žemės ūkio bendrovė didžiąją dalį savo pelno gauna iš parduodamo pieno. 2014 metais bendrovė augino 1132 pieninės veislės karves, kurios per metus davė 2227 tonas pieno. 2014 metais iš vienos karvės buvo primelžiama 5,88 tonos pieno per metus. Jei bendrovė pradėtų tobulinti šėrimo technologijas ir šėrimo laikotarpiu (kol karvės yra tvartuose), bendrovei nereiktų taupyti pašarų, jau šiais metais, t.y. 2015 metais (atlikti skaičiavimai, pagal pusmečio duomenis), kad būtų primelžta 7,8 t. pieno, jeigu bendrovei nereiktų taupyti pašarų karvėms, esančioms tvartuose. Dėl šios priežasties yra labai svarbu tinkamas pašarų apskaičiavimas ir jų sandėliavimas. Galvijai yra šeriami bendrovės užaugintais bei perkamais pašarais. 2014 metais bendrovėje buvo dirbama virš 1400 ha žemės. Dalį nesusėtos produkcijos bendrovė parduoda laiku, tačiau pasitaiko, kai pašarai sugenda ir reikia juos nurašyti.

Pagrindinis šio tyrimo tikslas yra išsiaiškinti, kokį atsargų valdymo modelį, reikėtų įdiegti įmonėje, norint optimizuoti atsargas, kuris tikslingai padėtų valdyti turimas atsargas ir leistų sėkmingai plėtoti bei modernizuoti bendrovę. Numatyto modelio įdiegimas ir veikla, leis pasiekti rezultatus, atitinkančius visus ekonominio gyvybingumo rodiklių reikalavimus.

Atsargų valdymo modelio pritaikymas sudarys galimybę mažinti pašarų auginimo savikainą – taikant modelį bus tiksliai apskaičiuojamas reikalingų pašarų kiekis – tokiu būdu bus sumažintos ūkio sąnaudos ir pašarų savikaina. Sudarius skaičiavimo sistemą, kuri leistų nustatyti, kiek tonų pašarų reikia vienai karvei per laikotarpį, kai jos yra laikomos uždarose patalpose, būtų galima

tiksliai nustatyti kokį kiekį pašarų reikia užauginti – taikant šią sistemą būtų išvengta didelių nurašymo sąnaudų, kuomet pašarai stovėdami sugenda.

Inovacijų kūrimas, diegimas ir sklaida, aplinkos išsaugojimas ir tvari plėtra bei klimato kaitos švelninimas prisidės prie atsargų valdymo modelių įdiegimo. Įgyvendintas projektas leis pasiekti ir kitus tikslus:

- Mažinti gamybos sąnaudas;
- Efektyvinti ūkio veiklą.

Vienas iš pagrindinių sėkmingos pienininkystės veiklos rezultatų yra geras pašarinių atsargų valdymas. Pašarai ne tik sudaro didžiausią dalį pieno savikainos (apie 50 % visų sąnaudų), jais taip pat kontroliuojama pieno gamyba, reprodukcijos ir sveikatos palaikymo procesai.

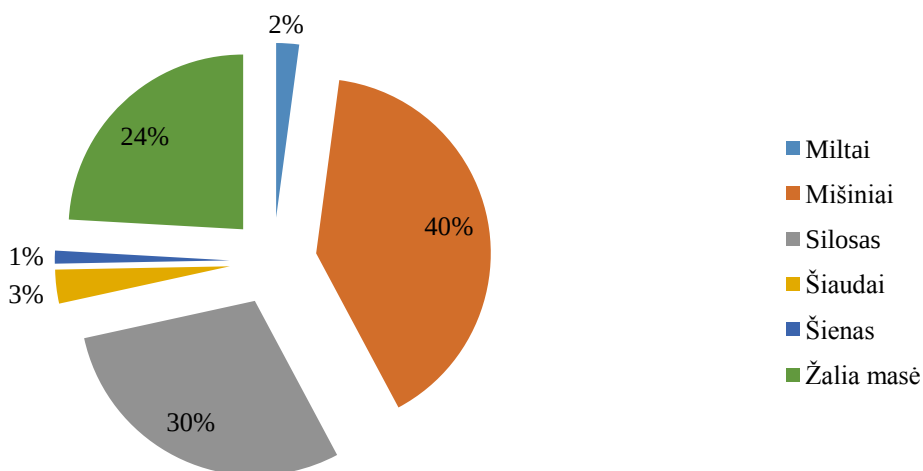
Visą mitybos programą sudaro stambieji pašarai. Rekomenduojama, kad 40 – 60 % sudedamųjų sausų medžiagų sudarytų būtent stambieji pašarai. Kadangi per dieną karvės suėdamų pašarų kiekis yra ribotas, labai svarbu žinoti, kiek sausųjų ir maistingųjų medžiagų yra stambiuosiuose pašaruose. Tačiau per dieną karvės suėdamų sausųjų medžiagų kiekis priklauso nuo to, kuriame laktacijos etape ji yra. Apsiveršiąvusiai karvei palaipsniui duodama vis daugiau sausųjų medžiagų, kad 6-12 savaitę po veršiovimosi duotų įmanomą didžiausią pieno kiekį.

Išanalizavus visą pašarų sistemą turi būti užtikrinta, kad kiekviena karvė gautų energijos, baltymų, mineralų, vitaminų ir vandens gautų pagal poreikį. Būtent tam reikalinga tikslus pašarų valdymas. Teisingai pritaikytas ir naudojamas šis atsargų valdymo būdas užtikrins, kad karvės pašarų gaus tiek, kiek tiksliai jai yra reikalinga, ir kad pašarų nepritruks.

Remiantis 2014 metų materialiai atsakingo asmens ataskaita (6 priedas) matyti, kad pašarus sudaro:

- Miltai;
- Mišiniai;
- Silosas;
- Šiaudai;
- Šienas;
- Žalia masė.

Užpajamuotų ir sunaudotų pašarų kiekis pavaizduotas 18 paveikslėlyje.



18 pav. ŽŪB „Valavičiai“ 2014 metais užpajamuoti pašarai

Daugiausiai žemės ūkio bendrovė pasigamina pašarų mišinio, tai sudaro 40 % visų pašarų, 7531184 kg. Silosas sudaro 30 %, kartu į šiuos procentus yra įtraukta ir kukurūzo silosas, 24 % žemės ūkio bendrovėje gaminamų pašarų yra žalia masė, tai atitinka 4529663 kg. iš kurių žalioji masė yra 4229663 kg. ganyta. 3 % sudaro šiaudai, 2 % miltai ir 1 % šienas visų pašarų kiekio.

Šis paveikslėlis parodo, kad bendrovė turi suvaldyti didelį kiekį pašarų taip pat tinkamas kiekiais jį naudoti ir sandėliuoti.

Pašarų sunaudojimas pavaizduotas 10 lentelėje.

10 lentelė. ŽŪB „Valavičiai“ pašarų sunaudojimas

Pavadinimas	Likutis laikotarpio pradžiai kg.	Pajamos kg.	Išlaidos kg.	Likutis laikotarpio pabaigai kg.
Miltai		397564	397564	
Mišinys		7531184	7531184	
Silosas	3290940	5521860	5859940	2952860
Šiaudai	197785	587520	440145	345160
Šienas	195107	225000	299769	120338
Žalia masė		4529663	4529663	

ŽŪB „Valavičiai“ atsakingas už pašarų apskaitą asmuo ją atlieka ne programoje, o pildydamas specialius žurnalus. Visos padarytos suvestinės dažniausiai laiku neatiduodamos į buhalteriją – tai turi įtakos blogiems rezultatams – atsargų valdymas turi būti toks, kad užtikrintų tikslią informaciją apie atsargų buvimo vietą, visus išsiuntimus ir gavimus. Tinkamai pritaikytas atsargų valdymo modelis ne tik padidins įmonės pelną, dėl turimų tikslių duomenų, bet ir sumažins

bendrovėms darbuotojams darbo krūvį, pritaikius modelį, atsargų valdymo procesas bus kompiuterizuotas.

Siekiant paprognozuoti ŽŪB „Valavičiai“ atsargų panaudojimą, nebaigtą gamybą, pagamintą produkciją, pardavimo pajamas ir grynąjį pelną 2015 – 2017 metams, buvo pasitelkta Trendo funkcija, kuri apskaičiuojama naudijantis žemiau pateiktomis formulėmis (4,5 ir 6 priedai).

$$\tilde{Y}_t = a + b \times t$$

$$b = \frac{n \sum (t \times y_t) - \sum t \times \sum y_t}{n \sum t^2 - (\sum t)^2}$$

$$a = \frac{1}{n} (\sum y_t - b \sum t)$$

$$b = \frac{3 \times (15540,6) - 6 \times 7621}{3 \times 14 - (6)^2} = \frac{46621,8 - 45726}{42 - 36} = \frac{895,8}{6} = 149,3$$

$$a = \frac{1}{3} (7621 - 149,3 \times 6) = \frac{1}{3} (7621 - 895,8) = \frac{6725,2}{3} = 2241,73$$

$$\tilde{Y}_4 = 2241,73 + 149,3 \times 4 = 2838,93$$

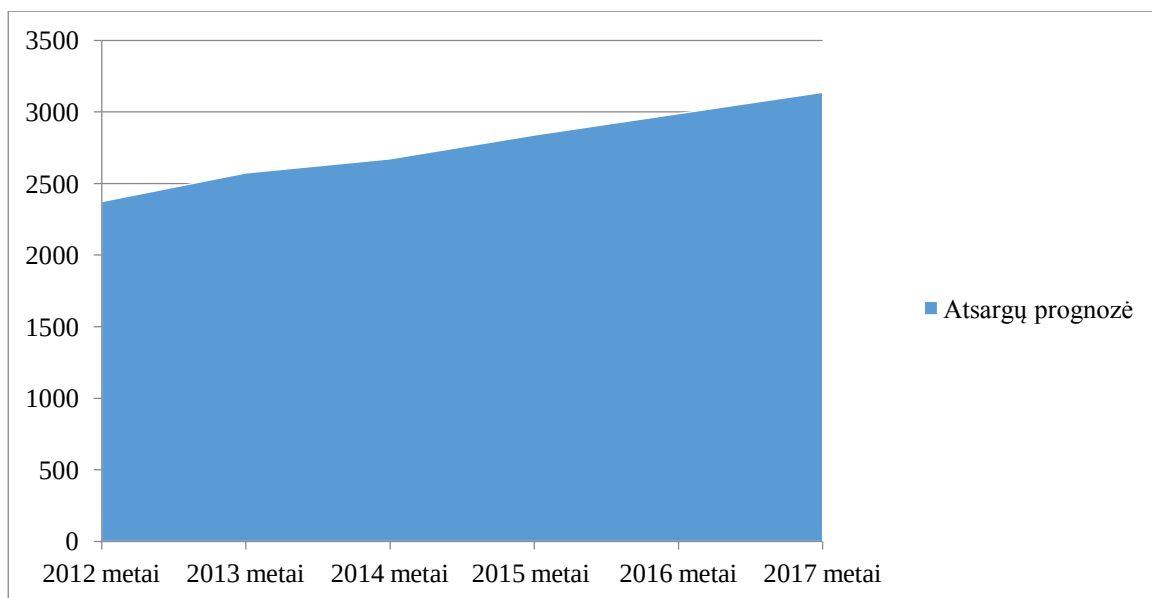
$$\tilde{Y}_5 = 2241,73 + 149,3 \times 5 = 2988,23$$

$$\tilde{Y}_6 = 2241,73 + 149,3 \times 6 = 3137,53$$

11 lentelė. Atsargų, išankstinių apmokėjimų prognozė 2015-2017 metams.

Metai	Metų eilės nr.	Atsargų, išankstinių apmokėjimų tūkst.. lt.	txt	xyx	yxt	Prognozė tūkst. lt
2012	1	2374,1	1	5636350,81	2374,1	
2013	2	2574,2	4	6626505,64	5148,4	
2014	3	2672,7	9	7143325,29	8018,1	
Suma	6	7621,00	14	19406181,74	15540,60	
2015	4					2838,93
2016	5					2988,23
2017	6					3137,53

Atsargų prognozuojamo kiekio pokytis pavaizduotas 19 paveiksle.



19 pav. Atsargų prognozavimas ir jų pokytis 2012 – 2017 metais

Kaip matyti iš 19 pav. atsargos turi tendenciją didėti, 2015 metais planuojama, kad jos pasieks 2838,93 tūkst. lt (822,21 EUR), 2016 metais 2988,23 tūkst. lt (865,45 EUR), o 2017 metais 3137,53 tūkst. lt. (908,69 EUR), tai parodo, kad jei bendrovė sugebės tikslingai veikti ir teisingai valdyti atsargas, ateityje jos turimų atsargų kiekis išaugs.

$$b = 148,7$$

$$a = 2219,03$$

$$\tilde{Y}_4 = 2813,83$$

$$\tilde{Y}_5 = 2962,53$$

$$\tilde{Y}_6 = 3111,23$$

12 lentelė. Atsargų prognozė 2015-2017 metams

Metai	Metų sk.	Atsargos tūkst.. lt.	txt	yxt	Prognozė tūkst.lt
2012	1	2369,32	1	2369,32	
2013	2	2513,24	4	5026,48	
2014	3	2666,72	9	8000,16	
Suma	6	7549,28	14	15395,96	
2015	4				2813,83
2016	5				2962,53
2017	6				3111,23

Remiantis gautais duomenimis, galima daryti prielaidą, kad kiekvienais metais bendrovės turimų atsargų kiekis didės. Šie apskaičiavimai dar labiau skatina bendrovės pirmininką imtis veiksmų, gerinant atsargų valdymą t.y. įvesti naują ir rezultatyvų atsargų valdymo modelį.

Siekiant nustatyti žaliavų ir komplektavimo gaminių prognozes 2015 – 2017 metams, buvo atlikti prognozių skaičiavimai (pateikti žemiau).

$$b = \frac{3 \times 5644,16 - 6 \times 2835,1}{6} = -13,02$$

$$a = \frac{(2835,1 - (-13,02 \times 6))}{3} = 971,07$$

$${}_{13}\tilde{Y}_4 = 971,07 - 13,02 \times 4 = 918,99$$

$$\tilde{Y}_5 = 971,07 - 13,02 \times 5 = 905,97$$

$$\tilde{Y}_6 = 971,07 - 13,02 \times 6 = 892,95$$

13 lentelė. Žaliavų ir komplektavimo gaminių prognozė 2015-2017 metams

Metai	Metų sk.	Žaliavos ir komplektavimo gaminiai tūkst. lt	txt	yxt	Prognozė tūkst. lt
2012	1	960,81	1	960,81	
2013	2	939,52	4	1879,04	
2014	3	934,77	9	2804,31	
Suma	6	2835,1	14	5644,16	
2015	4				918,99
2016	5				905,97
2017	6				892,95

Iš atliktų skaičiavimų (naudojantis lentelės duomenimis) gauti tokie rezultatai, 2015 metais prognozuojama žaliavų ir komplektavimo gaminių suma bus 918,99 tūkst. lt (266,16 EUR), 2016 metais – prognozuojama 905,97 tūkst. lt (262,39 EUR), o 2017 metais prognozuojama žaliavų ir komplektavimo gaminių suma 892,95 tūkst. lt (258,62 EUR). Remiantis lentelės duomenimis, galima teigti, jog prognozė nepalanki – prognozuojama, kad žaliavų kiekis bendrovėje mažės kiekvienais metais.

$$b = 178,99$$

$$a = 416,45$$

$$\tilde{Y}_4 = 1132,41$$

$$\tilde{Y}_5 = 1311,40$$

$$\tilde{Y}_6 = 1490,39$$

14 lentelė. Nebaigtos gamybos prognozės 2015-2017 metams

Metai	Metų sk.	Nebaigta gamyba tūkst. lt	txt	yxt	Prognozė tūkst. lt
2012	1	600,22	1	600,22	
2013	2	764,87	4	1529,74	
2014	3	958,19	9	2874,57	
Suma	6	2323,28	14	5004,53	
2015	4				1132,41
2016	5				1311,40
2017	6				1490,39

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, nebaigtos gamybos kiekis bendrovėje didės kiekvienais metais. Prognozuojama kad 2017 metais nebaigta gamyba sudarys 1490,39 tūkst. lt (431,65 EUR).

$$b = -17.26$$

$$a = 831,49$$

$$\tilde{Y}_4 = 762,45$$

$$\tilde{Y}_5 = 745,19$$

$$\tilde{Y}_6 = 727,93$$

15 lentelė. Pagamintos produkcijos prognozės 2015-2017 metams

Metai	Metų sk.	Pagaminta produkcija tūkst. lt	txt	yxt	Prognozė tūkst. Lt
2012	1	808,29	1	808,29	
2013	2	808,86	4	1617,72	
2014	3	773,77	9	2321,31	
Suma	6	2390,92	14	4747,32	
2015	4				762,45
2016	5				745,19
2017	6				727,93

Iš atliktų pagamintos produkcijos prognozės skaičiavimo duomenų, buvo sudaryta 15 lentelė, iš kurios matyti, jog 2015-2017 metais prognozuojamos pagamintos produkcijos mažėjimas, pritaikius atsargų valdymo modelį, pagamintos produkcijos kiekis didės.

$$b = 95,15$$

$$a = 4647,30$$

$$\tilde{Y}_4 = 5027,90$$

$$\tilde{Y}_5 = 5123,05$$

$$\tilde{Y}_6 = 5218,20$$

16 lentelė. Pardavimo pajamų prognozės 2015 – 2017 metams

Metai	Metų sk.	Pardavimo pajamos	txt	yxt	Prognozė tūkst. lt
2012	1	4527,51	1	4527,51	
2013	2	5267,49	4	10534,98	
2014	3	4717,80	9	14153,40	
Suma	6		14	29215,89	
2015	4				5027,90
2016	5				5123,05
2017	6				5218,20

Siekiant apskaičiuoti galimas pardavimo pajamas 2015 – 2017 metais, buvo pasitelkta Trendo funkcija, kuria naudojantis, buvo apskaičiuotos pardavimo pajamų prognozės – 2015 metais prognozuojamos pardavimo pajamos 5027,90 tūkst. lt (1456,18 EUR) – 5123,05 tūkst. lt (1483,74 EUR), o 2017 – 5218,20 tūkst. lt (1511,30 EUR). Kaip matyti iš pateiktos lentelės duomenų, pajamos visu prognozuojamu laikotarpiu turi tendenciją didėti.

$$b = -602,92$$

$$a = 2159,21$$

$$\tilde{Y}_4 = -252,47$$

$$\tilde{Y}_5 = -855,39$$

$$\tilde{Y}_6 = -1458,31$$

17 lentelė. Grynojo pelno prognozės 2015-2017 metams

Metai	Metų sk.	Grynasis pelnas	txt	yxt	Prognozė tūkst. lt
2012	1	1240,36	1	1240,36	
2013	2	1585,21	4	3170,42	
2014	3	34,53	9	103,59	
Suma	6	2860,10	14	4514,37	
2015	4				-252,47
2016	5				-855,39
2017	6				-1458,31

2015 – 2017 metais remiantis prognozės duomenimis, nustatytas pardavimo pajamų didėjimas turėtų lemti didesnę įmonės pelną. Tačiau analizuojant grynojo pelno rodiklius, pastebima, kad bendrovė patyrė didelį nuosmukį, tai lėmė didelis sąnaudų kiekis taip pat bendrovei skirtos išmokos už 2014 metus buvo išmokėtos 2013 metais, šis įvykis taip pat įtakojo 2014 metų grynojo pelno rodiklį. Įvedus atsargų valdymo modelį žemės ūkio bendrovėje sumažės sąnaudų, tai padidins įmonės pelną. Gaminamos produkcijos savikaina yra gana aukšta, todėl atsargų valdymo modelis padėtų ją sumažinti.

Apklausus bendrovės pirmininką dėl atsargų valdymo kontrolės įvedimo ir pagrindinių jam aktualių aspektų atsargų valdyme, pirmininkas teigia:

- Žemės ūkio bendrovėms dabar labai sunkus metas. Kaip ir daugelis kita veikla užsiimančių įmonių taip ir bendrovė susiduria su aukštomis perkamos produkcijos ir mažomis pardavimo kainomis. Jaučiamės, kad neesame stabilūs, turime daug problemų, viena iš jų yra atsargos. Labai norėčiau, kad bendrovėje būtų įdiegta sistema, kuri sumažintų sąnaudas, tuo pačiu ir prekių savikainą bei, žinoma, leistų sutaupyti bendrovės lėšų.

Kiti Marijampolės rajono ūkininkai, paklausti su kokiomis problemomis jie susiduria valdant atsargas, pabrėžia, kad kartais ir išoriniai veiksniai įtakoja netinkamą atsargų valdymo struktūrą įmonės viduje. Daugelis pabrėžė kvotas, dėl runkelių išvežimo, kurias paskiria supirkėjai. Tokiu atveju bendrovė ar ūkininkai gali išvežti tik tiek produkcijos, kiek yra numatyta.

5. IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

- Literatūros analizės metu nustatyta, kad atsargos yra įmonės turtas į kurias įdėta nemaža dalis kapitalo. Atsargų valdymas visada yra susijęs su investicijomis. Jei atsargos yra gerai valdomos, tai pagreitina grynųjų pinigų cirkuliaciją ir greičiau grąžina investuotus pinigus. Kuo spartesnė įmonės atsargų apyvarta, tuo labiau įmonė gali pasiekti geresnių finansinių rezultatų. Atsargų valdymo modeliai padeda įmonei turėti atsargų tiek kiek reikia. Teisingas atsargų valdymas yra nuolatinis procesas, reikalaujantis turėti kuo mažiau įšaldytų atsargų, eliminuoti prarastus pardavimus, skatinti kuo didesnę darbuotojų ir klientų pasitenkinimą.

- Literatūros analizės metu išsiaiškinta, kad teisingam įmonės atsargų valdymui yra pritaikomi atsargų valdymo modeliai, kurie skirti įmonės sistemos tobulinimui. Atsargų valdymo modeliai yra skirti tam, kad rasti kompromisą tarp skirtingų atsargų rūšių ir su jomis susijusių išlaidų.

- Literatūros analizės metu buvo išskirti šie modeliai:

- Valdant atsargas pagal Q modelį, kai atsargos sumažėja iki tam tikros ribos, atliekamas fiksuoto dydžio užsakymas.

- P modelio esmė, atsargų užsakymas pagal iš anksto nustatytą laiko tarpą. P modelis taikomas medžiagoms, kurių vertė yra nedidelė, kai sandėliavimo sąnaudos yra nedidelės, kai prekės užsakinėjimos pas vieną ir tą patį tiekėją, kai nuolaidos turi didelę įtaką užsakomoms prekėms, esant pastoviai paklausai.

- MRP atsargų valdymo modelio pagrindinis tikslas yra gamybos funkcijos valdymas įmonės viduje. Šis modelis apima paklausos tyrimus, gaminamos produkcijos paklausos tyrimą, laiko planavimą, atsargų kontrolę, pirkimų vykdymą. MRP modelio tikslas nustatyti optimalų užsakomą kiekį ir laiką kada reikės pateiti naują užsakymą.

- EOQ modelis įmonėje taikomas tik šiais atvejais: kai paklausa yra pastovi ir ji yra iš anksto žinoma, atsargų papildymas yra nenutrūkstantis procesas, pasikartojantis periodiškai, užsakomam atsargų kiekiui negalioja nuolaidos, atsargų įsigijimo kaina nepriklauso nuo jokių kitų papildomų veiksnių.

- ABC atsargų valdymo modelis labiau nustato atsargų paklausos svyravimus ir nustato sandėliavimo kriterijus.

- Stock – M atsargų valdymo modelis nustato kasdienines atsargų normas įmonėje ir nuolat analizuoja faktinius pardavimus bei atsargų papildymo tiekimo svyravimus. Įmonei reikalingas atsargų kiekis suskaičiuojamas automatiškai, kiekvienoje laikymo vietoje, kiekvieną dieną remiantis paklausos svyravimais.

- QAD atsargų valdymo sistema realizuoja visapusišką tiekimo grandinės valdymą, apimančią tiekimą, gamybą, pasiskirstymą, finansus, optimizuoja tiekimo grandinės procesus.
- Empyrinio tyrimo metu nustatyta, kad įmonėms trūksta apyvartinių lėšų, sumažėja pelningumas, kyla perkamos produkcijos kainos, tokiu atveju atsargų valdymo problemos tampa ypač aktualios, ekonominio nuosmukio laikotarpiu. Dažniausiai pasitaikanti atsargų valdymo problema yra tai, kad jų yra per daug, jų perteklius įmonei kainuoja papildomas lėšas, kadangi reikia atsargas sandėliuoti ir išlaikyti. Svarbu yra sumažinti bendras ir su atsargomis susijusias išlaidas, greičiau padidinti įmonės veiklos efektyvumą, padidinti apyvartinį kapitalą ir pardavimo pajamas.

REKOMENDACIJOS

Atlikus mokslinės literatūros analizę, rodiklių apskaičiavimus bei prognozes, remiantis bendrovės pirmininko lūkesčiais ir išanalizavus kitų ūkininkų patirtį bei problemas, su kuriomis jie susiduria valdydami atsargas. Siūlau įmonėms ne tik išsianalizuoti veiklos rezultatus ir problemas, bet ir skatinti darbuotojus tobulėti, ir motyvuoti juos, kad būtų siekiami aukščiausi rezultatai.

Analizuojant literatūros šaltinius ir remiantis empyrinio tyrimo metu gautais rezultatais, paaiškėjo, kad atsargų valdymas yra nenutrūkstantis grandinės procesas, rekomenduoju įmonių padalinių vadovams rengti kas mėnesį vykstančius susirinkimus, kurie padėtų susisteminti kiekvieno padalinio darbus į vieną sistemą. Kiekvieną mėnesį esantys tikslūs rezultatai ir duomenų paskaičiavimai padėtų žemės ūkio bendrovės pirmininkui lengviau priimti sprendimus, kurie susiję ne tik su atsargų valdymu, bet ir su bendru įmonės veiklos funkcionavimu.

Išanalizavus bendrovės pelno (nuostolio) ataskaitas, balansą, apskaičiavus veiklos rodiklius ir atsargų apyvartumą, remiantis išanalizuota moksline literatūra ir statistiniais duomenimis ŽŪB „Valavičiai“ siūlau įsodiegti Stock – M atsargų valdymo modelį, kuris leidžia matyti visas turimas atsargas, kurias įmonė turi savo sandėliuose, tokiu atveju greitinant ir gerinant reikiamų atsargų kiekių papildymus ir tiksliai apskaičiuojant reikiamų atsargų kiekius, išvengiant didelio kiekio atsargų nurašymo.

Stock – M atsargų valdymo modelis kasdien pateikia atsargų papildymo paskaičiavimus kiekvienai sandėliavimo vietai, identifikuodamas kiekvieną sandėlį, kurio likutis pagal esamą vartojimą reikalauja papildymo ir suskaičiuoja kiekį, kuriuo jis turi būti papildytas. Bendrovėje pradėjus naudoti šį atsargų valdymo modelį:

- Padidės sandėlio apyvartumas (didėja prekių srautas tokiuose pat sandėliavimo plotuose, mažėja mokestis už panaudotą sandėliavimo plotą, galimybė išnuomoti ar teikti 3PL paslaugas atlaisvintuose sandėlio plotuose);
- Sumažės nuostoliai (sumažėja prekės buvimo sandėlyje ciklas, dėl pasibaigusio prekės galiojimo laiko);
- Padidės darbo efektyvumas (sumažėja sandėlio personalo skaičius, galimybė išnaudoti laisvus darbuotojus teikiant papildomas paslaugas, didėja darbo prestižas, mažėja darbuotojų kaita);
- Disciplina darbe (sandėlio duomenys matomi “realiu laiku” - sandėliuojamos produkcijos buvimo vietą ir trukmę, atsirandančias klaidas, komplektuotojo (atrinkėjo) produktyvumą ir klaidas, transporto priemonės sandėlyje tuščią važiavimą);
- Pagal pasaulinę patirtį SVS diegimo tipiniai rezultatai (padidėja sandėlio apyvartumas – iki 20%, išauga sandėlio darbuotojų efektyvumas – iki 20%, sumažėja sandėlio technikos poreikis – iki 25%, padidėja sandėlio erdvės išnaudojimas – iki 30%, duomenų sandėlyje tikslumas pakyla iki 99,9%).

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Atkočiūnienė, Vilma, and Bartas Giedraitis. "Žemės ūkio poveikio kaimo vietovių vystymuisi stiprinimo modelis." Vadybos mokslas ir studijos-kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai= Management theory and studies for rural business and infrastructure development: mokslo darbai/Aleksandro Stulginskio universitetas, Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas. Akademija. ISSN 6760 (1822): 13-22.
2. Bradūnas V. (2010). Grūdų kainų kitimo tendencijos Lietuvoje 2006 – 2009 metais. Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas. Prieiga: [<http://www.laei.lt/?mt=publikacijos&straipsnis=89&metai=2010>];
3. Bagdžiūnienė, V. "Apskaitos politika." Vilnius: Conto Litera (2008).
4. Čiegis R. (2009). "Darnaus žemės ūkio plėtra Lietuvoje." Vadybos mokslas ir studijos 30-38.
5. Čiegis, Remigijus, and Rokas Grunda. "Įmonės transformavimo į darnią įmonę procesas." Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai 44 (2007): 19-34.
6. Christopher, Martin. Logistika ir tiekimo grandinės valdymas. Leidykla Eugrimas, 2007.
7. Daškevičius G., Chmeliauskaitė S. (2010). Atsargų valdymo proceso gerinimas konkurencinio pranašumo aspektu. Kaunas: Technologija 87-90.
8. Dapkus, Mindaugas. "Ekonominės politikos poveikis ūkio struktūrai LIETUVOS PAVYZDYS." Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai 31 (2004): 55-68.
9. Gamyba pačiu laiku. (2011). Verslas. In 2011-01-01 Prieiga: [<http://www.verslas.in/terminas/gamyba-paciu-laiku/2/>];
10. Jasinavičius N. (2015). Atsargų valdymas, tiekimo grandinės valdymas. Toc. Lt Prieiga: [<http://www.toc.lt/lt/seminarai/atsargu-valdymas-tiekimo-grandines-valdymas>];
11. Jakaitienė, Audronė, and Žilvinas Kalinauskas. "Lietuvos ekonomikos augimo prognozavimas trumpu laikotarpiu." Pinigų studijos 3 (2003): 79-95.
12. Jurkėnaitė, Nelė. "Lietuvos ūkininkų ūkių ekonominio gyvybingumo palyginamoji analizė." Žemės ūkio mokslai 19.4 (2013).
13. Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas. (2003). Lietuvos žemės ūkis. Ekonominė apžvalga. Vilnius.
14. Minalga R. (2008). Aprūpinimo logistika. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
15. Palšaitis R. (2003). Logistikos pagrindai. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas.

16. Poviliūnas, Antanas. "Lietuvos žemės ūkio grįžimas į rinkos santykius ir ūkininkijos ekonominė raida." Vilnius: Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas(2008).
17. Paliulis, Narimantas Kazimieras, and J. E. Sabaitytė. "Verslo modelių panaudojimas verslo plėtrai." Contemporary Issues in Business, Management and Education'2011 (2011): 237-252.
18. Pretty, Jules N., et al. "Resource-conserving agriculture increases yields in developing countries." Environmental science & technology 40.4 (2006): 1114-1119.
19. Ranonytė A. (2014). Atsargų įmonėje valdymas: „Oskelio“ patirtis. Verslo žinios Prieiga: [<http://vz.lt/archive/article/2014/11/19/atsargu-imoneje-valdymas-oksalia-patirtis>];
20. Rathmell, Lauren. "Lufa Farms: A Model of Responsible Urban Agriculture."Resource Magazine 20.2 (2013): 22.
21. Sakalas A., Vanagas P., Martinkus B., Neverauskas B., Prokopčiukas B., Venskus R., Virvilaitė R., Ivaškienė A. (2000). Pramonės įmonių vadyba. Kaunas: Technologija. - ISBN 9986 – 13 – 325 – 4
22. Stungurienė S. (2006). Operacijų valdymas. Kaunas: Technologija.
23. Smagurauskienė, Ligita. "Finansinė verslo skatinimo sistema Lietuvoje."Annales Geographicae 42.1-2 (2009): 55-66.
24. Tracy M. (1998). Žemės ūkio politika Europos sąjungoje. Vilnius: "Dienmedžio" leidykla. ISBN 2-9600047-4-4
25. Vidickienė, Dalia. "Žemės ūkio vaidmuo dvidešimt pirmojo amžiaus kaimo politikoje." Žemės ūkio mokslai (2007).
26. Židonis, Žilvinas. "Logistikos paslaugų pirkimas: įmonių tarpusavio santykių valdymo modeliai." Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai 33 (2005): 213-225.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

ŽŪB Valavičiai

165669794, Sūduvos 67, Valavičių k. Marijampolės sav.,

PAŽYMA APIE ŽEMĖS ŪKIO VEIKLOS SUBJEKTO PAJAMAS PER PRAEJUSIUS KALENDORINIUS METUS

2015 03 12 Nr. 3

Rodikliai	Suma, Lt
1. Pajamos, iš viso (1.1+1.2 eilutės)	5377161
Iš jų:	
1.1. Žemės ūkio veiklos pajamos (1.1.1+.....+1.1.9. eilutės):	5377106
Iš jų:	
1.1.1. Iš augalininkystės produktų ir iš jų gautų pirminio perdirbimo produktų realizavimo	1743359
1.1.2. Iš gyvulininkystės produktų ir iš jų gautų pirminio perdirbimo produktų realizavimo	2925051
1.1.3. Iš žvėrininkystės produktų ir iš jų gautų pirminio perdirbimo produktų realizavimo	
1.1.4. Iš žuvininkystės produktų ir iš jų gautų pirminio perdirbimo produktų realizavimo	
1.1.5. Pajamos iš kitų žemės ūkio produktų realizavimo	
1.1.6. Pajamos iš maisto ar ne maisto produktų, pagamintų iš savo ūkio žemės ūkio produktų, realizavimo	
1.1.7. Pajamos iš paslaugų žemės ūkiui teikimo	49389
1.1.8. Iš tikslinių programų gautos lėšos	659307
1.1.9. Apyvartai proporcingos išmokos, gaunamos iš kooperatinių bendrovių (kooperatyvų), kurios nustatyta tvarka pripažintos žemės ūkio kooperatinėmis bendrovėmis (kooperatyvais)	
1.2. Kitos pajamos (1.2.1+.....+1.2. 4 eilutės)	55
Iš jų:	
1.2.1. Pajamos iš maisto ar ne maisto produktų, pagamintų iš ne savo ūkio žemės ūkio produktų, realizavimo	
1.2.2. Iš natūraliai užaugusių miško uogų, vaistažolių, grybų realizavimo	
1.2.3. Iš kitų (1.1.7 eilutėje nenurodytų) paslaugų teikimo	
1.2.4. Kitos pajamos	55
2. Žemės ūkio veiklos pajamų dalis procentais (1.1 eil. : 1 eil.) x 100	99
3. Pajamų (iplaukų) dalis procentais iš prekinės žemės ūkio produkcijos [(1.1.1. +.....+1.1.6. eilutė): 1 eil.] x 100 ¹	87

¹ Siekiant užtikrinti Lietuvos Respublikos žemės ūkio paskirties žemės įsigijimo laikinojo įstatymo (Žin., 2003, Nr. 15-600; 2004, Nr. 124-4490; 2006, Nr. 82-3259) 2 straipsnio 1 dalies 2 punkto įgyvendinimą.

Pirmininkas



Vytautas Narušis

2 PRIEDAS

Žemės ūkio bendrovė "Valavičiai"

Valavičių k., Marijampolės sav. Lietuva
Įmonės kodas 165669794

TVIRTINU: Pirmininkas
Vytautas Narušis

2015m. spalio 31 d.
Puslapio Nr.: 1

MATERIALINIŲ VERTYBIŲ SUNAUDOJIMO GAMYBOJE AKTAS Nr.221

ŽŪB Valavičiai

165669794, Valavičių k. Marijampolės sav.,

PAŽYMA APIE ŽEMĖS ŪKIO VEIKLOS SUBJEKTO PAJAMAS PER PRAEJUSIUS KALENDORINIUS METUS

2013 03 05 Nr. 1

Rodikliai	Suma, Lt
1. Pajamos, iš viso (1.1+1.2 eilutės)	5473724
Iš jų:	
1.1. Žemės ūkio veiklos pajamos (1.1.1+.....+1.1.9. eilutės):	5473481
Iš jų:	
1.1.1. Iš augalininkystės produktų ir iš jų gautų pirminio perdirbimo produktų realizavimo	1805912
1.1.2. Iš gyvulininkystės produktų ir iš jų gautų pirminio perdirbimo produktų realizavimo	2658323
1.1.3. Iš žvėrininkystės produktų ir iš jų gautų pirminio perdirbimo produktų realizavimo	
1.1.4. Iš žuvininkystės produktų ir iš jų gautų pirminio perdirbimo produktų realizavimo	
1.1.5. Pajamos iš kitų žemės ūkio produktų realizavimo	
1.1.6. Pajamos iš maisto ar ne maisto produktų, pagamintų iš savo ūkio žemės ūkio produktų, realizavimo	
1.1.7. Pajamos iš paslaugų žemės ūkiui teikimo	63274
1.1.8. Iš tikslinių programų gautos lėšos	945972
1.1.9. Apyvartai proporcingos išmokos, gaunamos iš kooperatinių bendrovių (kooperatyvų), kurios nustatyta tvarka pripažintos žemės ūkio kooperatinėmis bendrovėmis (kooperatyvais)	
1.2. Kitos pajamos (1.2.1+.....+1.2. 4 eilutės)	243
Iš jų:	
1.2.1. Pajamos iš maisto ar ne maisto produktų, pagamintų iš ne savo ūkio žemės ūkio produktų, realizavimo	
1.2.2. Iš natūraliai užaugusių miško uogų, vaistažolių, grybų realizavimo	
1.2.3. Iš kitų (1.1.7 eilutėje nenurodytų) paslaugų teikimo	
1.2.4. Kitos pajamos	243
2. Žemės ūkio veiklos pajamų dalis procentais (1.1 eil. : 1 eil.) x 100	99
3. Pajamų (įplaukų) dalis procentais iš prekinės žemės ūkio produkcijos [(1.1.1. +.....+1.1.6. eilutė): 1 eil.] x 100 ¹	82

¹ Siekiant užtikrinti Lietuvos Respublikos žemės ūkio paskirties žemės įsigijimo laikinojo įstatymo (Žin., 2003, Nr. 15-600; 2004, Nr. 124-4490; 2006, Nr. 82-3259) 2 straipsnio 1 dalies 2 punkto įgyvendinimą.

Pirmininkas

Vytautas Narušis

3 PRIEDAS

ŽŪB Valavičiai

165669794, Valavičių k. Marijampolės sav.,

PAŽYMA APIE ŽEMĖS ŪKIO VEIKLOS SUBJEKTO PAJAMAS PER PRAEJUSIUS KALENDORINIUS METUS

2014 03 05 Nr. 1

Rodikliai	Suma, Lt
1. Pajamos, iš viso (1.1+1.2 eilutės)	6488892
Iš jų:	
1.1. Žemės ūkio veiklos pajamos (1.1.1+.....+1.1.9. eilutės):	6484140
Iš jų:	
1.1.1. Iš augalininkystės produktų ir iš jų gautų pirminio perdirbimo produktų realizavimo	1824907
1.1.2. Iš gyvulininkystės produktų ir iš jų gautų pirminio perdirbimo produktų realizavimo	3717589
1.1.3. Iš žvėrininkystės produktų ir iš jų gautų pirminio perdirbimo produktų realizavimo	
1.1.4. Iš žuvininkystės produktų ir iš jų gautų pirminio perdirbimo produktų realizavimo	
1.1.5. Pajamos iš kitų žemės ūkio produktų realizavimo	
1.1.6. Pajamos iš maisto ar ne maisto produktų, pagamintų iš savo ūkio žemės ūkio produktų, realizavimo	
1.1.7. Pajamos iš paslaugų žemės ūkiui teikimo	56927
1.1.8. Iš tikslinių programų gautos lėšos	884717
1.1.9. Apyvartai proporcingos išmokos, gaunamos iš kooperatinių bendrovių (kooperatyvų), kurios nustatyta tvarka pripažintos žemės ūkio kooperatinėmis bendrovėmis (kooperatyvais)	
1.2. Kitos pajamos (1.2.1+.....+1.2. 4 eilutės)	4752
Iš jų:	
1.2.1. Pajamos iš maisto ar ne maisto produktų, pagamintų iš ne savo ūkio žemės ūkio produktų, realizavimo	
1.2.2. Iš natūraliai užaugusių miško uogų, vaistažolių, grybų realizavimo	
1.2.3. Iš kitų (1.1.7 eilutėje nenurodytų) paslaugų teikimo	
1.2.4. Kitos pajamos	4752
2. Žemės ūkio veiklos pajamų dalis procentais (1.1 eil. : 1 eil.) x 100	99
3. Pajamų (įplaukų) dalis procentais iš prekinės žemės ūkio produkcijos [(1.1.1. +.....+1.1.6. eilutė): 1 eil.] x 100 ¹	85

¹ Siekiant užtikrinti Lietuvos Respublikos žemės ūkio paskirties žemės įsigijimo laikinojo įstatymo (Žin., 2003, Nr. 15-600; 2004, Nr. 124-4490; 2006, Nr. 82-3259) 2 straipsnio 1 dalies 2 punkto įgyvendinimą.

Pirmininkas

Vytautas Narušis

4 PRIEDAS

Žemės ūkio bendrovė "Valavičiai"

(Įmonės pavadinimas)

Įmonės kodas 165669794, Valavičių k., Marijampolės sav. Lietuva

(Įmonės kodas, adresas, kiti duomenys)

2014 m. gruodžio 31 d. BALANSAS

Nr.

(ataskaitos sudarymo data)

2014.01.01 - 2014.12.31

(ataskaitinis laikotarpis)

Lt, Lituais

(ataskaitos valiuta ir jos tikslumo lygis)

Eil. Nr.	TURTAS	Pastabos Nr.	Finansiniai metai	Praėję finansiniai metai
A.	ILGALAIKIS TURTAS		5828934	5363851
I.	NEMATERIALUSIS TURTAS		1113	1848
I.1.	Plėtos darbai			
I.2.	Prestižas			
I.3.	Patentai, licenzijos			
I.4.	Programinė įranga		1113	1848
I.5.	Kitas nematerialusis turtas			
II.	MATERIALUSIS TURTAS		5827821	5362003
II.1.	Žemė		1361799	1098081
II.2.	Pastatai ir statiniai		1047929	1076432
II.3.	Mašinos ir įrengimai		3002423	2846964
II.4.	Transporto priemonės		59719	50022
II.5.	Kita įranga, prietaisai, įrankiai ir įrengimai		89204	45230
II.6.	Nebaigta statyba			
II.7.	Kitas materialusis turtas		266747	245274
II.8.	Investicinis turtas			
II.8.1.	Žemė			
II.8.2.	Pastatai			
III.	FINANSINIS TURTAS			
III.1.	Investicijos į dukterines ir asocijuotas įmones			
III.2.	Paskolos asocijuotoms ir dukterinėms įmonėms			
III.3.	Po vienerių metų gautinos sumos			
III.4.	Kitas finansinis turtas			
IV.	KITAS ILGALAIKIS TURTAS			
IV.1.	Atidėtojo mokesčio turtas			
IV.2.	Kitas ilgalaikis turtas			
G.	BIOLOGINIS TURTAS		2817889	2575628
I.	DAUGIAMEČIAI SODINIAI			
II.	GYVULIAI IR KITI GYVŪNAI		2817889	2575628
II.1.	Produktyvieji ir darbiniai gyvuliai		2222600	1930253
II.2.	Auginami bei penimi gyvuliai ir kiti gyvūnai		595289	645375
III.	PASĖLIAI			
B.	TRUMPALAIKIS TURTAS		3230919	3562136
I.	ATSARGOS, IŠANKSTINIAI APMOKĖJIMAI IR NEBAIGTOS VYKDYTI SUTARTYS		2672733	2574218
I.1.	Atsargos		2666720	2513243
I.1.1.	Žaliavos ir komplektavimo gaminiai		934765	939515
I.1.2.	Nebaigta gamyba		958189	764868
I.1.3.	Pagaminta produkcija		773766	808860
I.1.3.1.	Žemės ūkio produkcija		755390	775851
I.1.3.2.	Kita produkcija		18376	33009
I.1.4.	Pirktos prekės, skirtos perparduoti			
I.1.5.	Ilgalaikis materialusis turtas, skirtas parduoti			
I.2.	Išankstiniai apmokėjimai		6013	60975
I.3.	Nebaigtos vykdyti sutartys			
II.	PER VIENERIUS METUS GAUTINOS SUMOS		443543	521070
II.1.	Pirkėjų įsiskolinimas		424590	496592
II.2.	Dukterinių ir asocijuotų įmonių skolos			

II.3.	Kitos gautinos sumos		18953	24478
III.	KITAS TRUMPALAIKIS TURTAS			
III.1.	Trumpalaikės investicijos			
III.2.	Terminuoti indėliai			
III.3.	Kitas trumpalaikis turtas			
IV.	PINIGAI IR PINIGŲ EKIVALENTAI		114643	466848
	TURTAS IŠ VISO:		11877742	11501615
Eil. Nr.	NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	Pastabos Nr.	Finansiniai metai	Praėję finansiniai metai
C.	NUOSAVAS KAPITALAS		8904469	8876553
I.	KAPITALAS		1950199	1951346
I.1.	Įstatinis (pasirašytasis) arba pagrindinis		1950199	1951346
I.2.	Pasirašytasis neapmokėtas kapitalas (-)			
I.3.	Akcijų priedai			
I.4.	Savos akcijos (-)			
II.	PERKAINOJIMO REZERVAS (REZULTATAI)			
III.	REZERVAI		6919742	5340000
III.1.	Privalomasis arba atsargos (rezervinis) kapitalas		6919742	5340000
III.3.	Savoms akcijoms įsigyti			
III.4.	Kiti rezervai			
IV.	NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)		34528	1585207
IV.1.	Ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)			
IV.2.	Ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)		34528	1585207
D.	DOTACIJOS, SUBSIDIJOS		6005	85194
E.	MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI		2967268	2539868
I.	PO VIENERIŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI		984112	864356
I.1.	Finansinės skolos		984112	864356
I.1.1.	Lizingo (finansinės nuomos) ar panašūs įsipareigojimai		603209	558567
I.1.2.	Kredito įstaigoms		84882	110820
I.1.3.	Kitos finansinės skolos		296021	194969
I.2.	Skolos tiekėjams			
I.3.	Gauti išankstiniai apmokėjimai			
I.4.	Atidėjimai			
I.4.1.	Įsipareigojimų ir reikalavimų padengimo			
I.4.2.	Pensijų ir panašių įsipareigojimų			
I.4.3.	Kiti atidėjimai			
I.5.	Atidėtieji mokesčiai			
I.6.	Kitos mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai			
II.	PER VIENERIUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI		1983156	1675512
II.1.	Ilgalaikių skolų einamųjų metų dalis			
II.2.	Finansinės skolos			
II.2.1.	Kredito įstaigoms			
II.2.2.	Kitos skolos			
II.3.	Skolos tiekėjams		1495295	1168228
II.4.	Gauti išankstiniai apmokėjimai		123	33
II.5.	Pelno mokesčio įsipareigojimai			
II.6.	Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai		121081	124334
II.7.	Atidėjimai			
II.8.	Kitos mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai		366657	382917
	NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:		11877742	11501615

Pirmininkas

(Imonės vadovo pareigų pavadinimas)

(parašas)

Vytautas Narušis

(vardas ir pavardė)

(vyriausiojo buhalterio (buhalterio) arba galinčio tvarkyti apskaitą kito asmens pareigų pavadinimas)

(parašas)

Jolanta Eidukaitienė

(vardas ir pavardė)

5 PRIEDAS

Žemės ūkio bendrovė "Valavičiai"

(Įmonės pavadinimas)

Įmonės kodas 165669794, Valavičių k., Marijampolės sav. Lietuva

(Įmonės kodas, adresas, kiti duomenys)

2013 m. gruodžio 31 d. BALANSAS

2014.03.14

Nr.

1

(ataskaitos sudarymo data)

2013.01.01 - 2013.12.31

Lt, litais

(ataskaitinis laikotarpis)

(ataskaitos valiuta ir jos tikslumo lygis)

Eil. Nr.	TURTAS	Pastabos Nr.	Finansiniai metai	Praėję finansiniai metai
A.	ILGALAIKIS TURTAS		5363851	4454933
I.	NEMATERIALUSIS TURTAS		1848	5
I.1.	Plėtros darbai			
I.2.	Prestižas			
I.3.	Patentai, licenzijos			
I.4.	Programinė įranga		1848	5
I.5.	Kitas nematerialusis turtas			
II.	MATERIALUSIS TURTAS		5362003	4454928
II.1.	Žemė		1098081	748781
II.2.	Pastatai ir statiniai		1076432	1145983
II.3.	Mašinos ir įrengimai		2846964	2279569
II.4.	Transporto priemonės		50022	51235
II.5.	Kita įranga, prietaisai, įrankiai ir įrengimai		45230	21809
II.6.	Nebaigta statyba			
II.7.	Kitas materialusis turtas		245274	207551
II.8.	Investicinis turtas			
II.8.1.	Žemė			
II.8.2.	Pastatai			
III.	FINANSINIS TURTAS			
III.1.	Investicijos į dukterines ir asocijuotas įmones			
III.2.	Paskolos asocijuotoms ir dukterinėms įmonėms			
III.3.	Po vienerių metų gautinos sumos			
III.4.	Kitas finansinis turtas			
IV.	KITAS ILGALAIKIS TURTAS			
IV.1.	Atidėtojo mokesčio turtas			
IV.2.	Kitas ilgalaikis turtas			
G.	BIOLOGINIS TURTAS		2575628	2645223
I.	DAUGIAMETIS SODINIAI			
II.	GYVULIAI IR KITI GYVŪNAI		2575628	2645223
II.1.	Produktvieji ir darbiniai gyvuliai		1930253	2053542
II.2.	Auginami bei penimi gyvuliai ir kiti gyvūnai		645375	591681
III.	PASĖLIAI			
B.	TRUMPALAIKIS TURTAS		3562136	2816747
I.	ATSARGOS, ĮSANKSTINIAI APMOKĖJIMAI IR NEBAIGTOS VYKDYTI SUTARTYS		2574218	2374101
I.1.	Atsargos		2513243	2369315
I.1.1.	Žaliavos ir komplektavimo gaminiai		939515	960805
I.1.2.	Nebaigta gamyba		764868	600219
I.1.3.	Pagaminta produkcija		808860	808291
I.1.3.1.	Žemės ūkio produkcija		775851	785322
I.1.3.2.	Kita produkcija		33009	22969
I.1.4.	Pirktos prekės, skirtos perparduoti			
I.1.5.	Ilgalaikis materialusis turtas, skirtas parduoti			
I.2.	Įsankstiniai apmokėjimai		60975	4786
I.3.	Nebaigtos vykdyti sutartys			
II.	PER VIENERIUS METUS GAUTINOS SUMOS		521070	407576
II.1.	Pirkėjų įsiskolinimas		496592	384646
II.2.	Dukterinių ir asocijuotų įmonių skolos			

II.3.	Kitos gautinos sumos		24478	22930
III.	KITAS TRUMPALAIKIS TURTAS			
III.1.	Trumpalaikės investicijos			
III.2.	Terminuoti indėliai			
III.3.	Kitas trumpalaikis turtas		466848	35070
IV.	PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI		11501615	9916903
	TURTAS IŠ VISO:			
Eil. Nr.	NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	Pastabos Nr.	Finansiniai metai	Praėję finansiniai metai
C.	NUOSAVAS KAPITALAS		8876553	7313814
I.	KAPITALAS		1950846	1963963
I.1.	Išstatinis (pasirašytasis) arba pagrindinis		1950846	1963963
I.2.	Pasirašytasis neapmokėtas kapitalas (-)			
I.3.	Akcijų priedai			
I.4.	Savos akcijos (-)			
II.	PERKAINOJIMO REZERVAS (REZULTATAI)			
III.	REZERVAI		5340500	4109495
III.1.	Privalomasis arba atsargos (rezervinis) kapitalas		5340500	4109495
III.3.	Savoms akcijoms įsigyti			
III.4.	Kiti rezervai			
IV.	NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)		1585207	1240356
IV.1.	Ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)			
IV.2.	Ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)		1585207	1240356
D.	DOTACIJOS, SUBSIDIJOS		85194	183050
E.	MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI		2539868	2420039
I.	PO VIENERIŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI		864356	550062
I.1.	Finansinės skolos		864356	550062
I.1.1.	Lizingo (finansinės nuomos) ar panašūs įsipareigojimai		558567	210737
I.1.2.	Kredito įstaigoms		110820	249200
I.1.3.	Kitos finansinės skolos		194969	90125
I.2.	Skolos tiekėjams			
I.3.	Gauti išankstiniai apmokėjimai			
I.4.	Atidėjimai			
I.4.1.	Įsipareigojimų ir reikalavimų padengimo			
I.4.2.	Pensijų ir panašių įsipareigojimų			
I.4.3.	Kiti atidėjimai			
I.5.	Atidėtieji mokesčiai			
I.6.	Kitos mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai			
II.	PER VIENERIUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI		1675512	1869977
II.1.	Ilgalaikių skolų einamųjų metų dalis			
II.2.	Finansinės skolos			
II.2.1.	Kredito įstaigoms			
II.2.2.	Kitos skolos			
II.3.	Skolos tiekėjams		1168228	1406497
II.4.	Gauti išankstiniai apmokėjimai		33	341
II.5.	Pelno mokesčio įsipareigojimai			
II.6.	Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai		124334	115453
II.7.	Atidėjimai			
II.8.	Kitos mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai		382917	347686
	NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:		11501615	9916903

Pirmininkas

(įmonės vadovo pareigų pavadinimas)

(parašas)

Vytautas Narušis

(vardas ir pavardė)

(vyriausiojo buhalterio (bhalterio) arba galinčio tvarkyti apskaitą kito asmens pareigų pavadinimas)

(parašas)

Jolanta Eidukaitienė

(vardas ir pavardė)

6 PRIEDAS

Žemės ūkio bendrovė "Valavičiai"

(įmonės pavadinimas)

Įmonės kodas 165669794, Valavičių k., Marijampolės sav. Lietuva

(įmonės kodas, adresas, kiti duomenys)

2012 m. gruodžio 31 d. BALANSAS

2013.02.15

Nr. 1

(ataskaitos sudarymo data)

Lt, litais

2012.01.01 - 2012.12.31

(ataskaitinis laikotarpis)

(ataskaitos valiuta ir jostikslumo lygis)

Eil. Nr.	TURTAS	Pastabos Nr.	Finansiniai metai	Praėję finansiniai metai
A.	ILGALAIKIS TURTAS		4454933	4561736
I.	NEMATERIALUSIS TURTAS		5	5
I.1.	Plėtos darbai			
I.2.	Prestižas			
I.3.	Patentai, licenzijos			
I.4.	Programinė įranga		5	5
I.5.	Kitas nematerialusis turtas			
II.	MATERIALUSIS TURTAS		4454928	4561731
II.1.	Žemė		748781	577458
II.2.	Pastatai ir statiniai		1145983	1231369
II.3.	Mašinos ir įrengimai		2279569	2490613
II.4.	Transporto priemonės		51235	61200
II.5.	Kita įranga, prietaisai, įrankiai ir įrengimai		21809	13263
II.6.	Nebaigta statyba			
II.7.	Kitas materialusis turtas		207551	187828
II.8.	Investicinis turtas			
II.8.1.	Žemė			
II.8.2.	Pastatai			
III.	FINANSINIS TURTAS			
III.1.	Investicijos į dukterines ir asocijuotas įmones			
III.2.	Paskolos asocijuotoms ir dukterinėms įmonėms			
III.3.	Po vienerių metų gautinos sumos			
III.4.	Kitas finansinis turtas			
IV.	KITAS ILGALAIKIS TURTAS			
IV.1.	Atidėtojo mokesčio turtas			
IV.2.	Kitas ilgalaikis turtas			
G.	BIOLOGINIS TURTAS		2645223	2195065
I.	DAUGIAMEČIAI SODINIAI			
II.	GYVULIAI IR KITI GYVŪNAI		2645223	2195065
II.1.	Produktyvieji ir darbiniai gyvuliai		2053542	1837819
II.2.	Auginami bei penimi gyvuliai ir kiti gyvūnai		591681	357246
III.	PASĖLIAI			
B.	TRUMPALAIKIS TURTAS		2816747	2498966
I.	ATSARGOS, IŠANKSTINIAI APMOKĖJIMAI IR NEBAIGTOS VYKDYTI SUTARTYS		2374101	2046999
I.1.	Ātsargos		2369315	2046430
I.1.1.	Žaliavos ir komplektavimo gaminiai		960805	765265
I.1.2.	Nebaigtagamyba		600219	671352
I.1.3.	Pagaminta produkcija		808291	609813
I.1.3.1.	Žemės ūkio produkcija		785322	591589
I.1.3.2.	Kita produkcija		22969	18224
I.1.4.	Pirkto prekės, skirtos perparduoti			
I.1.5.	Ilgalaikis materialusis turtas, skirtas parduoti			
I.2.	Išankstiniai apmokėjimai		4786	569
I.3.	Nebaigtos vykdyti sutartys			
II.	PER VIENERIUS METUS GAUTINOS SUMOS		407576	437764
II.1.	Pirkėjų įsiskolinimas		384646	418628

III.3.	Dukterinių ir asocijuotų įmonių skolos			
	Kitos gautinos sumos		22930	19136
III.	KITAS TRUMPALAIKIS TURTAS			
III.1.	Trumpalaikės investicijos			
III.2.	Terminuoti indėliai			
III.3.	Kitas trumpalaikis turtas			
IV.	PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI		35070	14203
	TURTAS IŠ VISO:		9916903	9255767
Eil. Nr.	NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	Pastabos Nr.	Finansiniai metai	Praėję finansiniai metai
C.	NUOSAVAS KAPITALAS		7313814	6097919
I.	KAPITALAS		1963963	1811022
I.1.	Įstatinis (pasirašytasis) arba pagrindinis		1963963	1811022
I.2.	Pasirašytasis neapmokėtas kapitalas (-)			
I.3.	Akcijų priedai			
I.4.	Savos akcijos (-)			
II.	PERKAINOJIMO REZERVAS (REZULTATAI)			
III.	REZERVAI		4109495	3717061
III.1.	Privalomasis arba atsargos (rezervinis) kapitalas		4109495	3717061
III.3.	Savoms akcijoms įsigyti			
III.4.	Kiti rezervai			
IV.	NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)		1240356	569836
IV.1.	Ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)			
IV.2.	Ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)		1240356	569836
D.	DOTACIJOS, SUBSIDIJOS		183050	280906
E.	MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI		2420039	2876942
I.	PO VIENERIŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI		550062	891665
I.1.	Finansinės skolos		550062	891665
I.1.1.	Lizingo (finansinės nuomos) ar panašūs įsipareigojimai		210737	290360
I.1.2.	Kredito įstaigoms		249200	557600
I.1.3.	Kitos finansinės skolos		90125	43705
I.2.	Skolos tiekėjams			
I.3.	Gauti išankstiniai apmokėjimai			
I.4.	Atidėjimai			
I.4.1.	Įsipareigojimų ir reikalavimų padengimo			
I.4.2.	Pensijų ir panašių įsipareigojimų			
I.4.3.	Kiti atidėjimai			
I.5.	Atidėjęji mokesčiai			
I.6.	Kitos mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai			
II.	PER VIENERIŲ METUS MOKĖTINOS SUMOS IR TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI		1869977	1985277
II.1.	Ilgalaikių skolų einamųjų metų dalis			
II.2.	Finansinės skolos			
II.2.1.	Kredito įstaigoms			
II.2.2.	Kitos skolos			
II.3.	Skolos tiekėjams		1406497	1528261
II.4.	Gauti išankstiniai apmokėjimai		341	3381
II.5.	Pelno mokesčio įsipareigojimai			
II.6.	Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai		115453	114923
II.7.	Atidėjimai			
II.8.	Kitos mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai		347686	338712
	NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:		9916903	9255767

Pirmininkas

(monės vadovo pareigų pavadinimas)



(parašas)

Vytautas Narušis

(vardas ir pavardė)

Žemės ūkio bendrovė "Valavičiai"

(Įmonės pavadinimas)

Įmonės kodas 165669794, Valavičių k., Marijampolės sav. Lietuva

(Įmonės kodas, adresas, kiti duomenys)

2014 m. gruodžio 31 d. PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITA

2015.02.23

Nr.

(ataskaitos sudarymo data)

2014.01.01 - 2014.12.31
(ataskaitinis laikotarpis)

Eur, litais

(ataskaitos valiuta ir jos tikslumo lygis)

Eil. Nr.	Straipsniai	Pastabos Nr.	Finansiniai metai	Praėję finansiniai metai
I.	PARDAVIMO PAJAMOS		4717799	5267491
I.1.	Iš augalininkystės produkcijos pardavimo		1743359	1824907
I.2.	Iš gyvulių ir kitų gyvūnų pardavimo		562385	723238
I.3.	Iš kitos gyvulininkystės produkcijos pardavimo		2362666	2662419
I.4.	Iš perdirbtos savos žemės ūkio produkcijos pardavimo			
I.5.	Iš paslaugų žemės ūkiui		49389	56927
II.	PAGAMINTOS PRODUKCIJOS, NEBAIGTOS GAMYBOS IR GYVŪNŲ BEI KITO BIOLOGINIO TURTO LIKUČIŲ VERTĖS PADIDĖJIMAS (SUMAŽĖJIMAS)		400488	95622
II.1.	Pagamintos produkcijos likučių vertės padidėjimas (sumažėjimas)		(35094)	569
II.1.1.	Žemės ūkio produkcijos		(20461)	(9471)
II.1.2.	Kitos produkcijos		(14633)	10040
II.2.	Nebaigtos gamybos likučių vertės padidėjimas (sumažėjimas)		193321	164648
II.2.1.	Žemės ūkio		193321	164648
II.2.2.	Kitos nebaigtos gamybos			
II.3.	Gyvulių bei kitų gyvūnų ir kito biologinio turto likučių vertės padidėjimas (sumažėjimas)		242261	(69595)
II.3.1.	Gyvulių ir kitų gyvūnų		242261	(69595)
II.3.2.	Kito biologinio turto			
III.	ĮMONĖS REIKIMAMS SUVARTOTA PRODUKCIJA		3791604	3441356
III.1.	Žemės ūkio produkcija		3791604	3441356
III.2.	Kita produkcija			
IV.	GYVULIŲ BEI KITŲ GYVULIŲ IR KITO BIOLOGINIO TURTO PIRKIMAI (-)			
IV.1.	Gyvulių bei kitų gyvūnų (-)			
IV.2.	Kito biologinio turto (-)			
V.	BENDROJI PRODUKCIJA		8909891	8804469
V.1.	Žemės ūkio produkcija		8875135	8737502
V.2.	Kita produkcija		34756	66967
VI.	KINTAMOSIOS SĄNAUDOS		8601318	7826657
VII.	BENDRASIS GAMYBINIS PELNAS (NUOSTOLIAI)		308573	977812
VIII.	PASTOVIOSIOS SĄNAUDOS		871558	568442
VIII.1.	Ilgalaikio turto nusidėvėjimo sąnaudos		560121	304992
VIII.2.	Kitos pastoviosios sąnaudos		311437	263450
IX.	TIPINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)		(562985)	409370
X.	DOTACIJOS, SUSIJUSIOS SU PAJAMOMIS		659307	1216649
XI.	KITA VEIKLA		55	4752
XI.1.	Pajamos		55	4752
XI.2.	Sąnaudos			
XII.	FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA		(61849)	(45564)

9472876

XII.1.	Pajamos		6177	4496
XII.2.	Sąnaudos		68026	50060
XIII.	PRASTINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)		34528	1585207
XIV.	PAGAUTĖ			
XV.	NETEKIMAI			
XVI.	PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ		34528	1585207
XVII.	PELNO MOKESTIS			
XVIII.	GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)		34528	1585207

Pirmininkas

(monės vadovo pareigų pavadinimas)

(parašas)

Vytautas Narušis

(vardas ir pavardė)

(vyriausiojo buhalterio (bhalterio) arba galinčio tvarkyti
apskaitą kito asmens pareigų pavadinimas)

(parašas)

Jolanta Eidukaitienė

(vardas ir pavardė)

Žemės ūkio bendrovė "Valavičiai"

(Įmonės pavadinimas)

Įmonės kodas 165669794, Valavičių k., Marijampolės sav. Lietuva

(Įmonės kodas, adresas, kiti duomenys)

2013 m. gruodžio 31 d. PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITA

2014.03.14

Nr.

2

(ataskaitos sudarymo data)

2013.01.01 - 2013.12.31
(ataskaitinis laikotarpis)

Lt, litais

(ataskaitos valiuta ir jos tikslumo lygis)

Eil. Nr.	Straipsniai	Pastabos Nr.	Finansiniai metai	Praėję finansiniai metai
I.	PARDAVIMO PAJAMOS		5267491	4527509
I.1.	Iš augalininkystės produkcijos pardavimo		1824907	1805912
I.2.	Iš gyvulių ir kitų gyvūnų pardavimo		723238	573395
I.3.	Iš kitos gyvulininkystės produkcijos pardavimo		2662419	2084928
I.4.	Iš perdirbtos savos žemės ūkio produkcijos pardavimo			
I.5.	Iš paslaugų žemės ūkiui		56927	63274
II.	PAGAMINTOS PRODUKCIJOS, NEBAIGTOS GAMYBOS IR GYVULIŲ BEI KITO BIOLOGINIO TURTO LIKUČIŲ VERTĖS PADIDĖJIMAS (SUMAŽĖJIMAS)		95622	577503
II.1.	Pagamintos produkcijos likučių vertės padidėjimas (sumažėjimas)		569	198478
II.1.1.	Žemės ūkio produkcijos		(9471)	193733
II.1.2.	Kitos produkcijos		10040	4745
II.2.	Nebaigtos gamybos likučių vertės padidėjimas (sumažėjimas)		164648	(71133)
II.2.1.	Žemės ūkio		164648	(71133)
II.2.2.	Kitos nebaigtos gamybos			
II.3.	Gyvulių bei kitų gyvūnų ir kito biologinio turto likučių vertės padidėjimas (sumažėjimas)		(69595)	450158
II.3.1.	Gyvulių ir kitų gyvūnų		(69595)	450158
II.3.2.	Kito biologinio turto			
III.	ĮMONĖS REIKMĖMS SUVARTOTA PRODUKCIJA		3441356	3143608
III.1.	Žemės ūkio produkcija		3441356	3143608
III.2.	Kita produkcija			
IV.	GYVULIŲ BEI KITŲ GYVULIŲ IR KITO BIOLOGINIO TURTO PIRKIMAI (-)			
IV.1.	Gyvulių bei kitų gyvūnų (-)			
IV.2.	Kito biologinio turto (-)			
V.	BENDROJI PRODUKCIJA		8804469	8248620
V.1.	Žemės ūkio produkcija		8737502	8180601
V.2.	Kita produkcija		66967	68019
VI.	KINTAMOSIOS SĄNAUDOS		7826657	7266483
VII.	BENDRASIS GAMYBINIS PELNAS (NUOSTOLIAI)		977812	982137
VIII.	PASTOVIOSIOS SĄNAUDOS		568442	653978
VIII.1.	Ilgalaikio turto nusidėvėjimo sąnaudos		304992	364544
VIII.2.	Kitos pastoviosios sąnaudos		263450	289434
IX.	TIPINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)		409370	328159
X.	DOTACIJOS, SUSIJUSIOS SU PAJAMOMIS		1216649	945972
XI.	KITA VEIKLA		4752	243
XI.1.	Pajamos		4752	243
XI.2.	Sąnaudos			
XII.	FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA		(45564)	(34018)

XII.1.	Pajamos		4496	9536
XII.2.*	Sąnaudos		50060	43554
XIII.	PRASTINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)		1585207	1240356
XIV.	PAGAUTĖ			
XV.	NETEKIMAI			
XVI.	PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ		1585207	1240356
XVII.	PELNO MOKESTIS			
XVIII.	GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)		1585207	1240356

Pirmininkas

(monės vadovo pareigų pavadinimas)

(parašas)

Vytautas Narušis

(vardas ir pavardė)

(vyriausiojo buhalterio (buhalterio) arba galinčio tvarkyti apskaitą kito asmens pareigų pavadinimas)

(parašas)

Jolanta Eidukaitienė

(vardas ir pavardė)

9 PRIEDAS

Žemės ūkio bendrovė "Valavičiai"
(įmonės pavadinimas)

Įmonės kodas 165669794, Valavičių k., Marijampolės sav. Lietuva
(įmonės kodas, adresas, kiti duomenys)

2012 m. gruodžio 31 d. PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITA

2013.02.15

Nr.

2

(ataskaitos sudarymo data)

Lt, litais

2012.01.01 - 2012.12.31
(ataskaitinis laikotarpis)

(ataskaitos valiuta ir jos tikslumo lygis)

Eil. Nr.	Straipsniai	Pastabos Nr.	Finansiniai metai	Praėję finansiniai metai
I.	PARDAVIMO PAJAMOS		4527509	3746415
I.1.	Iš augalininkystės produkcijos pardavimo		1805912	1190993
I.2.	Iš gyvulių ir kitų gyvūnų pardavimo		573395	612951
I.3.	Iš kitos gyvulininkystės produkcijos pardavimo		2084928	1875012
I.4.	Iš perdirbtos savos žemės ūkio produkcijos pardavimo		63274	67459
I.5.	Iš paslaugų žemės ūkiui		577503	322354
II.	PAGAMINTOS PRODUKCIJOS, NEBAIGTOS GAMYBOS IR GYVŪNŲ BEI KITO BIOLOGINIO TURTO LIKUČIŲ VERTES PADIDĖJIMAS (SUMAŽĖJIMAS)		198478	106563
II.1.	Pagamintos produkcijos likučių vertės padidėjimas (sumažėjimas)		193733	127256
II.1.1.	Žemės ūkio produkcijos		4745	(20693)
II.1.2.	Kitos produkcijos		(71133)	212226
II.2.	Nebaigtos gamybos likučių vertės padidėjimas (sumažėjimas)		(71133)	212226
II.2.1.	Žemės ūkio			
II.2.2.	Kitos nebaigtos gamybos		450158	3565
II.3.	Gyvulių bei kitų gyvūnų ir kito biologinio turto likučių vertės padidėjimas (sumažėjimas)		450158	3565
II.3.1.	Gyvulių ir kitų gyvūnų			
II.3.2.	Kito biologinio turto		3143608	1953103
III.	ĮMONĖS REIKMĖMS SUVARTOTA PRODUKCIJA		3143608	1953103
III.1.	Žemės ūkio produkcija			
III.2.	Kita produkcija			
IV.	GYVULIŲ BEI KITŲ GYVULIŲ IR KITO BIOLOGINIO TURTO PIRKIMAI (-)			
IV.1.	Gyvulių bei kitų gyvūnų (-)			
IV.2.	Kito biologinio turto (-)		8248620	6021872
V.	BENDROJI PRODUKCIJA		8180601	5975106
V.1.	Žemės ūkio produkcija		68019	46766
V.2.	Kita produkcija		7266483	5402596
VI.	KINTAMOSIOS SĄNAUDOS		982137	619276
VII.	BENDRASIS GAMYBINIS PELNAS (NUOSTOLIAI)		653978	437150
VIII.	PASTOVIOSIOS SĄNAUDOS		364544	210407
VIII.1.	Ilgalaikio turto nusidėvėjimo sąnaudos		289434	226743
VIII.2.	Kitos pastoviosios sąnaudos		328159	182126
IX.	TIPINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)		945972	512271
X.	DOTACIJOS, SUSIJUSIOS SU PAJAMOMIS		243	4726
XI.	KITA VEIKLA		243	4726
XI.1.	Pajamos			
XI.2.	Sąnaudos		(34018)	(129287)
XII.	FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA			

	Pajamos		9536	16473
	Sąnaudos		43554	145760
III.	IPRASTINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)		1240356	569836
XIV.	PAGAUTĖ			
XV.	NETEKIMAI			
XVI.	PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ		1240356	569836
XVII.	PELNO MOKESTIS			
XVIII.	GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)		1240356	569836

Pirmininkas

(monės vadovo pareigų pavadinimas)



(parašas)

Vytautas Narušis

(vardas ir pavardė)

Žemės ūkio bendrovė "Valavičiai"
Įmonės kodas 163669794

Puslapio nr: 1
2015.12.15 16:23

GAMINIŲ SAVIKAINOS PERSKAIČIAVIMAS
GAMINIO SAVIKAINA
2014 metai

Nr	Pavadinimas	Kiekis	Svoris	Savikaina	Vnt. savikaina
Medžiagų apskaita					
922	Cukriniai runkeliai	2441480.000		273696.90	0.112
1226	Kviečiai 2014	1882954.000		871788.75	0.463
470	MILTAI	389254.000		196243.19	0.504
384	Miežiai	394905.000		209473.91	0.530
393	Mišinys	39170.000		20777.38	0.530
439	Pienas	2392518.000		2217891.75	0.927
834	Rapsas žieminis	361420.000		274125.84	0.758
374	Silosas	2975760.000		497088.08	0.167
845	Silosas / kukurūzas/	2546100.000		217399.81	0.085
373	Šienas	225000.000		-387.37	-0.002
386	Vasariniai kviečiai	881104.000		467373.92	0.530
608	Žalia masė (ganyta)	4229663.000		-662.00	0.000
672	Žalia masė -silosui	3637200.000		413843.15	0.114
Gyvulių apskaita					
33	BULIAI 2012m.		26145.000	251749.50	9.629
35	BULIAI 2013 m		26892.000	246964.39	9.184
31	Buliai 2011m		2358.000	22261.64	9.441
37	Buliukai 2014 m.		7529.000	69031.40	9.169
34	TELYČIOS 2012m.		22884.000	216297.17	9.452
36	TELYČIOS 2013 m		28063.000	257718.34	9.184
32	Telyčios 2011 m.		1001.000	9340.21	9.331
38	Telyčios 2014 m.		6706.000	61497.84	9.171

Žemės ūkio bendrovė "Valavičiai"
Įmonės kodas 165669794

Puslapio nr: 1
2015.12.15 16:24

GAMINIŲ SAVIKAINOS PERSKAIČIAVIMAS
GAMINIO SAVIKAINA
2013 metai

Nr	Pavadinimas	Kiekis	Svoris	Savikaina	Vnt. savikaina
Medžiagų apskaita					
922	Cukriniai runkeliai	3295640.000		223183.78	0.068
1151	Kviečiai žieminiai 2013	1613660.000		715138.27	0.443
470	MILTAI	614960.000		387180.55	0.630
1161	Miežiai 2013	229470.000		160548.13	0.700
1162	Mišinys 2013	10890.000		7619.16	0.700
1024	PAŠARŲ MIŠINIAI	8356767.000		1252666.73	0.150
439	Pienas	2381721.000		1712913.84	0.719
834	Rapsas žieminis	251600.050		184963.90	0.735
374	Silosas	2263920.000		236396.12	0.104
845	Silosas / kukurūzas/	2732240.000		281735.32	0.103
373	Šienas	285120.000		142392.61	0.499
1160	Vasariniai kviečiai 2013	644840.000		451160.75	0.700
607	Žalia masė	806900.000		74305.12	0.092
608	Žalia masė (ganyta)	3847463.000		195009.07	0.051
672	Žalia masė -silosui	4259531.000		404060.30	0.095
Gyvulių apskaita					
33	BULIAI 2012m.		37262.000	252542.52	6.777
35	BULIAI 2013 m		9443.000	56187.31	5.950
29	Buliai 2010 m		1723.000	13407.38	7.781
31	Buliai 2011m		34632.000	243799.72	7.040
17	Darbiniai arkliai		800.000	4361.81	5.452
2	Penimos karvės		8925.000	58853.16	6.594
34	TELYČIOS 2012m.		46360.000	313783.78	6.768
36	TELYČIOS 2013 m		10331.000	61445.92	5.948
30	Telyčios 2010 m.		1632.000	11397.28	6.984
32	Telyčios 2011 m.		22637.000	154829.44	6.840
3	Veršingos telyčios		117.560	43083.40	366.480

Žemės ūkio bendrovė "Valavičiai"
Įmonės kodas 165669794

Puslapio nr: 1
2015.12.15 16:24

GAMINIŲ SAVIKAINOS PERSKAIČIAVIMAS
GAMINIO SAVIKAINA
2012 metai

Nr	Pavadinimas	Kiekis	Svoris	Savikaina	Vnt. savikaina
Medžiagų apskaita					
922	Cukriniai runkeliai	2593200.000		265108.00	0.102
1082	Kviečiai vasariniai 2012	360738.000		230921.32	0.640
1062	Kviečiai žieminiai 2012	1499806.000		890734.03	0.594
1083	Miežiai 2012	624071.000		400933.88	0.642
1084	Mišinys 2012	14190.000		8995.39	0.634
439	Pienas	2183349.000		1661825.62	0.761
834	RAPSAS Ž.	159920.000		156288.32	0.977
374	Silosas	2519400.000		265141.71	0.105
845	Silosas / kukurūzas/	3867640.000		305272.89	0.079
373	Šienas	355320.000		80002.14	0.225
608	Žalia masė (ganyta)	2839634.000		106106.15	0.037
Gyvulių apskaita					
33	BULIAI 2012m.		3146.000	31919.25	10.146
29	Buliai 2010 m		25472.000	248093.89	9.740
31	Buliai 2011m		29152.000	278383.36	9.549
27	Buliai 2009 m.		1704.000	16765.79	9.839
2	Penimos karvės		6351.000	64447.78	10.148
34	TELYČIOS 2012m.		4279.000	43603.04	10.190
28	Telyčios 2009 m		2512.000	25433.89	10.125
30	Telyčios 2010 m.		25960.000	252392.58	9.722
32	Telyčios 2011 m.		31322.000	290435.87	9.273