

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS**

**INDRĖ RACEVIČIŪTĖ**

**STATYBŲ PASLAUGŲ SEKTORIAUS APYVARTINIO  
KAPITALO VALDYMAS TAIKANT  
DAUGIAKRITERINIO VERTINIMO METODĄ ARAS**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovas  
doc. dr. L. Giriūnas**

**VILNIUS, 2022**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS**

**STATYBŲ PASLAUGŲ SEKTORIAUS APYVARTINIO  
KAPITALO VALDYMAS TAIKANT  
DAUGIAKRITERINIO VERTINIMO METODĄ ARAS**

**Verslo apskaitos programos baigiamasis magistro darbas  
Studijų programa 6211LX065**

**Recenzentas**

**Vadovas**

**doc. dr. L. Giriūnas**

**Recenzentas**

**Atliko**

**VAPvmis 20-1 gr. stud.**

**I. Racevičiūtė**

**VILNIUS, 2022**

## TURINYS

<b>ĮVADAS.....</b>	<b>6</b>
<b>1. APYVARTINIO KAPITALO SAMPRATA .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1. Apyvartinio kapitalo apibūdinimas.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2. Apyvartinį kapitalą įtakojantys veiksniai.....</b>	<b>10</b>
<b>1.3. Apyvartinio kapitalo klasifikavimas ir panaudojimas .....</b>	<b>12</b>
<b>2. APYVARTINIO KAPITALO VALDYMO STATYBŲ PASLAUGŲ SEKTORIAUS ĮMONĖJE TYRIMO METODOLOGIJA .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1. Apyvartinio kapitalo analizė .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2. Apyvartinio kapitalo valdymo modelis .....</b>	<b>20</b>
<b>3. APYVARTINIO KAPITALO VALDYMO ĮMONĖJE UAB „GRINDA“ GALIMYBIŲ TYRIMAS.....</b>	<b>26</b>
<b>3.1. Įmonės UAB „Grinda“ apyvartinio kapitalo valdymo analizė .....</b>	<b>26</b>
<b>3.2. Siūlomos alternatyvos apyvartinio kapitalo valdymui įmonėje UAB „Grinda“ .....</b>	<b>36</b>
<b>3.2.1. Santykinų pelningumo ir likvidumo rodiklių gerinimas ir bendro įmonės pelningumo didinimas.....</b>	<b>36</b>
<b>3.2.2. Investicijų didinimas į inovacijas.....</b>	<b>37</b>
<b>3.2.3. Investicijų didinimas į ilgalaikį turtą (įrangos ir įrengimų turtas) .....</b>	<b>37</b>
<b>3.2.4. Optimizuoti įmonės turimą apyvartinį kapitalą, tinkamai jį panaudojant.....</b>	<b>38</b>
<b>3.3. Statybų paslaugų sektoriaus įmonių vadovų / buhalterinės apskaitos vadovų apklausa....</b>	<b>39</b>
<b>3.4. Alternatyvos pagrindimas ARAS metodu.....</b>	<b>45</b>
<b>IŠVADOS .....</b>	<b>51</b>
<b>LITERATŪRA .....</b>	<b>53</b>
<b>ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS .....</b>	<b>57</b>
<b>SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....</b>	<b>59</b>
<b>SANTRAUKA ANGLŲ KALBA.....</b>	<b>60</b>
<b>PRIEDAI.....</b>	<b>61</b>

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<b>1 pav. Apyvartinio kapitalo struktūra .....</b>	<b>10</b>
<b>2 pav. Apyvartinio kapitalo skaičiavimo būdai .....</b>	<b>11</b>
<b>3 pav. Apyvartinio kapitalo klasifikavimas .....</b>	<b>13</b>
<b>4 pav. Apyvartinio kapitalo susidarymas ir panaudojimas.....</b>	<b>14</b>
<b>5 pav. Apyvartinio kapitalo valdymo sistema .....</b>	<b>21</b>
<b>6 pav. UAB „Grinda“ apyvartinio kapitalo koeficientas 2016 – 2020 m. ....</b>	<b>28</b>
<b>7 pav. UAB „Grinda“ trumpalaikis turtas 2016 – 2020 m. ....</b>	<b>29</b>
<b>8 pav. UAB „Grinda“ trumpalaikiai įsipareigojimai 2016 – 2020 m. ....</b>	<b>30</b>
<b>9 pav. UAB „Grinda“ apyvartinio kapitalo manevringumo koeficiento kitimas 2016 – 2020 m. ....</b>	<b>31</b>
<b>10 pav. UAB „Grinda“ ROE rodikliai 2016 – 2020 m. ....</b>	<b>32</b>
<b>11 pav. UAB „Grinda“ akcionio kapitalo pelningumo rodikliai 2016 – 2020 m. ....</b>	<b>32</b>
<b>12 pav. UAB „Grinda“ pastovaus kapitalo pelningumo rodikliai 2016 – 2020 m. ....</b>	<b>33</b>
<b>13 pav. UAB „Grinda“ ROI rodikliai 2016 – 2020 m. ....</b>	<b>33</b>
<b>14 pav. UAB „Grinda“ absoliutus likvidumo rodikliai 2016 – 2020 m. ....</b>	<b>34</b>
<b>15 pav. UAB „Grinda“ einamojo likvidumo rodikliai 2016 – 2020 m. ....</b>	<b>34</b>
<b>16 pav. UAB „Grinda“ kritinio likvidumo rodikliai 2016 – 2020 m. ....</b>	<b>35</b>
<b>17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo pobūdį .....</b>	<b>39</b>
<b>18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį .....</b>	<b>39</b>
<b>19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo patirtį .....</b>	<b>40</b>
<b>20 pav. Respondentų įvertinimų pasiskirstymas pagal alternatyvų įgyvendinimo trukmę .....</b>	<b>40</b>
<b>21 pav. Respondentų skirti balai pagal alternatyvų naudingumą statybų sektoriaus įmonės atžvilgiu .....</b>	<b>41</b>
<b>22 pav. Respondentų skirti balai pagal apyvartinio kapitalo lėšų panaudojimo poreikį alternatyvų įgyvendinimui .....</b>	<b>41</b>
<b>23 pav. Respondentų skirti balai pagal skolintų lėšų poreikį alternatyvų įgyvendinimui.....</b>	<b>42</b>
<b>24 pav. Respondentų skirti balai pagal žmogiškųjų išteklių poreikį įgyvendinant alternatyvas.....</b>	<b>42</b>
<b>25 pav. Respondentų skirti balai pagal ekonominių svyravimų įtaką alternatyvų įgyvendinimui..</b>	<b>43</b>
<b>26 pav. Respondentų skirti balai pagal alternatyvų įgyvendinimui partnerių poreikį.....</b>	<b>43</b>
<b>27 pav. Respondentų skirti balai pagal tai, kuri įgyvendinta alternatyva sukurtų pridėtinės vertės visuomenei .....</b>	<b>44</b>
<b>28 pav. Respondentų skirti balai pagal atsinaujinančių energijos šaltinių poreikį alternatyvų įgyvendinimui .....</b>	<b>44</b>
<b>29 pav. Respondentų skirti balai kriterijų rangavimui .....</b>	<b>45</b>
<b>30 pav. Alternatyvų naudingumo laipsniai .....</b>	<b>50</b>

**LENTELIŲ SĄRAŠAS**

<b>1 lentelė. Nuosavo kapitalo rodikliai .....</b>	<b>18</b>
<b>2 lentelė. UAB „Grinda“ apyvartinis kapitalas 2016 – 2020 m. ....</b>	<b>28</b>
<b>3 lentelė. UAB „Grinda“ santykinų nuosavo kapitalo ir likvidumo rodikliai 2016 – 2020 m. ....</b>	<b>31</b>
<b>4 lentelė. Sprendimų matrica .....</b>	<b>46</b>
<b>5 lentelė. Transformuota sprendimų matrica .....</b>	<b>46</b>
<b>6 lentelė. Normalizuota sprendimų matrica .....</b>	<b>47</b>
<b>7 lentelė. Kriterijų reikšmingumai .....</b>	<b>48</b>
<b>8 lentelė. Svertinė matrica .....</b>	<b>49</b>
<b>9 lentelė. Suvestinė matrica .....</b>	<b>49</b>

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Gebėti tinkamai valdyti kasdieninius finansinius srautus – labai svarbu kiekvienai gyvuojančiai, augančiai ir progresuojančiai įmonei. Dideli kiekiai atsargų sandėliuose, įsiskolinimai tiekėjams/parteniams, didėjanti finansinių įsipareigojimų našta ir nekintanti pardavimų statistika riboja įmonės veiklą ir stabdo jos progresavimą. Dabartinėje ekonominėje situacijoje, kai konkurencijos jautimas rinkoje užima aukštas pozicijas didžioji dalis verslų, pradėjo vertinti ne tik siūlomų produktų ar paslaugų unikalumą, bet ir savo finansinių rodiklių padėtį. Turbūt šiandien nėra nei vieno, kuris neatkreiptų dėmesio į įmonės patikimumo kriterijus ar kitus vertinimus, todėl labai svarbu įvertinti įmonės esamas galimybes. Vienas iš pagrindinių vertinimo kriterijų yra įmonės turimas apyvartinis kapitalas – tai yra vienas iš pagrindinių finansinių rodiklių, kurio teikiama informacija sugeba puikiai atspindėti įmonės finansę būklę. Efektyvus apyvartinio kapitalo valdymas ypač svarbus, kad įmonės pasiektų didesnę pajamų srautą, siūlomų paslaugų ar prekių pelningumo didėjimą bei kitų rizikos rūšių mažinimą. Pinigų srautas investuojamas į atskiras apyvartinio kapitalo kategorijas yra kintantis procesas, kuris privalo būti nuolatos kontroliuojamas tam, kad būtų užtikrintas efektyviausias lėšų panaudojimas.

Subalansavus pelningumo ir likvidumo lygį, įmonės kapitalo valdymo struktūra padėtų verlsui optimizuoti grąžą ir minimizuoti susidariusias rizikas.

**Temos naujumas.** Esant pasaulinei COVID – 19 pandemijai ir vykstant kariniams veiksams Ukrainoje didžioji dalis verslų susiduria su apyvartinių lėšų trūkumu. Teisingų procesų parinkimas, gali įmonėms padėti išvysti geresnę rytuų, o apyvartinio kapitalo valdymas taikant daugiakriterinio vertinimo metodą ARAS, susisteminus įmonės finansinius duomenis, padės verslams pasirinkti tinkamausia valdymo metodą.

**Problema.** Apyvartinio kapitalo valdymo nesklaidumai dėl pasirinkto valdymo modelio.

**Tyrimo objektas.** Apyvartinio kapitalo valdymo metodo parinkimas UAB „Grinda“ įmonėje.

**Tyrimo tikslas.** Atlikus mokslinių tyrimų ir literatūros analizę, suformuluoti alternatyvas apyvartinio kapitalo valdymui. Naudojant daugiakriterinio vertimo metodą ARAS, parinkti tinkamausia ir daugiausiai galinčio duoti grąžos valdymo metodą.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti apyvartinio kapitalo valdymo teoriją ir struktūrą;
2. Atlikti statybų paslaugų sektoriaus įmonės apyvartinio kapitalo analizę ir detalizuoti jos valdymo metodus;
3. Atskleisti ūkio subjektui kylančias problemas bei sunkumus formuojant apyvartinį kapitalą;
4. Suformuoti galimas alternatyvas, kurios padidintų įmonės pridėtinę vertę;
5. Numatyti būdus efektyviam apyvartinio kapitalo valdymo užtikrinimui ir tai pagrįsti remiantis ARAS metodu.

**Hipotezė.** Įmonės veiklos tęstinimui įtaką turi netinkamas apyvartinio kapitalo valdymas.

**Tyrimo metodai.**

1. Mokslinės literatūros analizė;
2. Finansinių rodiklių analizė;
3. Ūkio šakos statistinių duomenų analizė;
4. Tinkamo valdymo metodo analizė.

**Darbo struktūra.** Darbą sudaro trys pagrindinės dalys. Pirmoje dalyje aptariamas skirtingas autorių suvokimas apie apyvartinį kapitalą, pateikiami jų suformuluoti apibrėžimai. Analizuojama apyvartinį kapitalą įtakojantys veiksniai, taip pat aptariamas apyvartinio kapitalo valdymas. Antroje dalyje analizuojamas apyvartinio kapitalo valdymas statybos paslaugų sektoriaus įmonėje, pateikiama apyvartinio kapitalo valdymo sistema. Trečioje darbo dalyje aprašomos keturios apyvartinio kapitalo valdymo alternatyvos įmonėje UAB „Grinda“, aptariami anketinės apklausos rezultatai, pritaikomas daugiakriterinio verinimo metodas ARAS, nustatoma priimtinausia apyvartinio kapitalo valdymo alternatyva įmonėje UAB „Grinda“.

## 1. APYVARTINIO KAPITALO SAMPRATA

Daugumoje pasaulio valstybių ekonomiką paveikė šiuo metu užklupusi pasaulinė COVID-19 pandemija. Įvedus karantiną, kai kurių ekonominių sektorių veikla iš dalies arba visiškai sustabdyta nežinant kuriam laikotarpiui – ko pasekoje grėsia prastovos, nuostoliai, kvalifikuotų darbuotojų praradimas, gamybos ir pardavimų apimčių sumažėjimas ar praradimas, atsiskaitymų ir pinigų srautų sutrikimas, įmonių bankrotai.

2022 m. vasario 24 dieną Ukrainoje kilęs karas taip pat sukėlė sumaištį pasaulio ekonomikoje. Kadangi yra tik karo pradžia, niekas nežino ko tikėtis, kiek ilgai kova tęsis, kokios bus pasekės. Karas kilo tarp Rusijos ir Ukrainos. Abi šalys yra svarbios ekonomikos sektoriaus dalyvės (eksportuoja žaliavas, naudingąsias iškasenas, produkciją). Kadangi karas vyksta intensyviai, atsirado trukdžių eksporte, logistikoje, importe. Įvesto sankcijos Rusijai, sutrikdė užsienio kapitalo verslo įmonių vykdomą veiklą šioje šalyje.

Šiuo laikotarpiu labai svarbu, kokias priemones valstybės naudoja palaikyti bei gaivinti šalių ekonomikas, kad būtų išvengiama ekonominė krizė. Įmonėms ypač svarbus ekonominis gyvybingumas, valstybės parama, šalies gyventojų palaikymas renkantis šalyje pagamintą produkciją ar teikiamą paslaugą. Labiausiai nukentės įmonės, kurios nesugebės greitai prisitaikyti prie pasikeitusių ekonominių sąlygų, kurios tinkamai nesuvaldys savo apyvartinio kapitalo.

Skyriuje aptariami apyvartinio kapitalo apibūdinimai mokslinėje literatūroje, straipsniuose. Taip pat aptariami apyvartinį kapitalą įtakojantys veiksniai. Nagrinėjama, kaip apyvartinis kapitalas klasifikuojamas ir apžvelgiamos apyvartinio kapitalo panaudojimo galimybės.

### 1.1. Apyvartinio kapitalo apibūdinimas

Apyvartinio kapitalo valdymas yra itin svarbi bet kurios įmonės finansų valdymo sritis, sąlygojanti tiek jos finansinį stabilumą, tiek iš veiklos generuojamą grąžą (Norvaišienė, Stankevičienė, 2020).

Moksliniuose leidiniuose galima rasti daug įvairių apyvartinio kapitalo sąvokos paaiškinimų, apibrėžimų. Autoriai Rahman et al. (2015), M. B. Okreglicka (2014), Brigham E. F. ir Daves P. R. (2013) bei T. Grigas ir kt. (2005) apyvartinį kapitalą apibūdina kaip trumpalaikio turto sudedamųjų dalių visumą. Tai įmonės lėšos, kuriomis disponuojama kasdienėje veikloje vykdant trumpalaikius įsipareigojimus. Kitaip tariant, tai kasdienės įmonės įplaukos ir mokėjimai.

Vienas iš paprasčiausių apyvartinio kapitalo apibrėžimų, kurį pateikė Priester ir Wang (2010), teigia, kad tai skirtumas tarp bendrovės trumpalaikio turto (daugiausiai tai sudaro pinigai, gautinos sumos bei atsargos) ir trumpalaikių įsipareigojimų (mokėtinos sumos sudaro didžiąją dalį). Apyvartinio kapitalo reikšmė nusako įmonės kapitalo galimybes padengti trumpalaikius įsipareigojimus, savo turimu trumpalaikiu turtu. Viena iš pagrindinių apyvartinio kapitalo savybių ta, kad jis tiesiogiai negeneruoja pajamų. Todėl svarbu, kad įmonės gerai valdytų apyvartinio kapitalo lygį, kad būtų



užtikrinta, jog tai įmonei sugeneruotų pakankamą pelną (kad atsvertų kapitalo sąnaudas) (Penman, 2013).

Taip pat apyvartinis kapitalas apibrėžiamas kaip suma atsargų ir gautinų sumų atskaičius trumpalaikius įsipareigojimus tiekėjams skolas. Taip pat apyvartinio kapitalo sąvoka gali būti aiškinama kaip trumpalaikis turtas atskaičius trumpalaikius įsipareigojimus. Apyvartinis kapitalas = atsargos + gautinos sumos - mokėtinos sumos (Brandenburg, Seuring, 2010).

Kaip teigia Kvedaraitė (1996), apyvartinis kapitalas yra svarbiausias ataskaitos rodiklis. Kiekvienos įmonės siekis yra turėti kuo daugiau apyvartinio turto, tačiau gali būti ir taip, kad įmonės turi tik minimalų apyvartinio kapitalo srautą, t. y. sąlyginai mažą kiekį atsargų, gautinų sumų bei minimalias pinigines lėšas. Tokiu atveju, nėra užtikrinamas efektyvus paskolų ir kitų mokėtinų sumų padengimas bei nėra garantuojamas pirkėjų atsiskaitymas nustatyta tvarka. Todėl dar kartą galima pabrėžti apyvartinio kapitalo svarbą, nes šis rodiklis parodo nuosavų lėšų galimybes padengti trumpalaikius įsipareigojimus be papildomo finansavimo. Apyvartinis kapitalas yra lengvai prieinamas vidaus finansavimo šaltinis, kuris gali veikti kaip pakaitinis finansavimo šaltinis su išoriniu kapitalu (Wasiuzzaman, Arumugam, 2013).

Sėkmingam įmonės funkcionavimui, reikalingos įvairios investicijos, kurios gali būti atliekamos iš nuosavų arba iš skolintų lėšų. Todėl šiuo atveju apyvartinis kapitalas, nusako, kaip efektyviai įmonė naudoja nuosavas lėšas bei iš to uždirba pelną. Remiantis Heesen ir Moser (2013), apyvartinis kapitalas apibrėžiamas, kaip įmonės finansavimo pajėgumas arba vidaus finansinis potencialas. Įmonės apyvartinis kapitalas yra laikomas fondu, kuriuo naudojama siekiant išlaikyti įmonės kasdienę veiklą (Song et al., 2012).

Apyvartinis kapitalas visuomet paskaičiuojamas pagal įmonės balanso duomenis. Geriausia vadovautis paskutiniaisiais, naujausiais turimais duomenimis. Daugumoje verslų apyvartinio kapitalo kiekis gali kisti atsižvelgiant į sezoniskumą.

Įmonės apyvartinį kapitalą būtina nuolatos stebėti, analizuoti. Nuo apyvartinio kapitalo dydžio ir struktūros priklauso įmonės galimybės plėsti gamybą, vykdyti turimus įsipareigojimus, būti konkurencinai bei paklausiai rinkoje.

Apyvartinio kapitalo dydis – tai kiekvienais metais tinkamai valdomo ir kontroliuojamo kapitalo dydis, kuris suteikia įmonei finansinio stabilumo. Apyvartinis kapitalas dažnai yra svarbesnis negu grynieji pinigai, kurie yra tik jo elementas (Mackevičius, Poškaitė, 2000).

Pandemijos metu žymiai sumažėjus gamybos apimtims, atsiradus tiekimo trukdžiams, sumažėjus gyventojų įperkamumo galiai, nedarbo lygio augimui iškilo didelė rizika ekonominiam stabilumui. Finansinio sunkmečio metu ne visada galima vadovautis klasikinėmis apyvartinio kapitalo valdymo strategijomis. Tokiu laikotarpiu būtina priimti skubius ir ryžtingus sprendimus susijusius su apyvartinio kapitalo valdymu. Reikia skubiai persiorientuoti ir prisitaikyti prie esamos situacijos. Tai gali būti

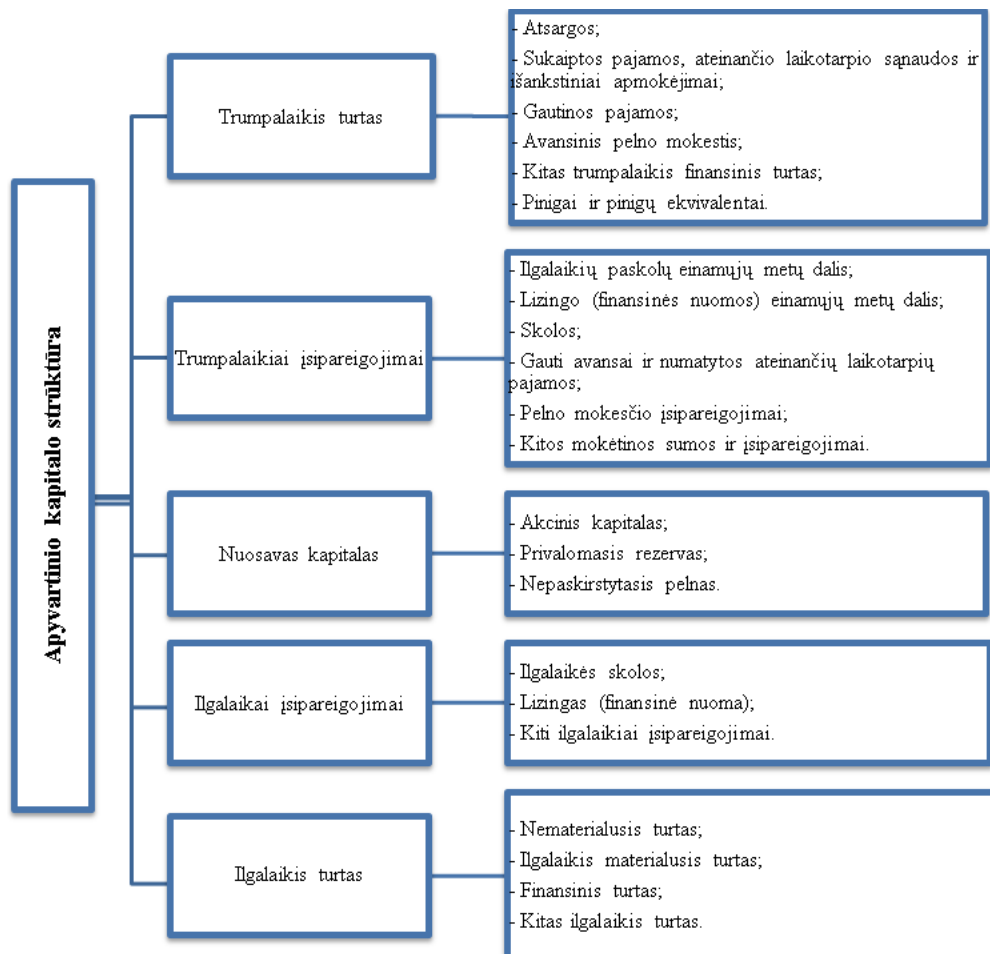
teigiamas impulsas, kuris suteiks galimybę nedelsiant atsinaujinti, rasti naujų klientų, tiekėjų. Kartais per trumpą laiką priimti sprendimai atneša didžiulio pasisekimo įmonės vystimuisi, plėtrai, įgauna pranašumą prieš kitus rinkos dalyvius. Svarbiausia įmonių vadovybė turi žinoti tikslią savo finansinę padėtį, priimti teisingus sprendimus, pasidomėti galimomis alternatyvomis.

## 1.2. Apyvartinį kapitalą įtakojantys veiksniai

Mokėti suvaldyti kasdienes finansinius srautus – labai svarbu. Perpildytas sandėlis, skolos tiekėjams, nesikeičianti pardavimų statistika ir finansinių įsipareigojimų našta riboja įmonės veiklą ir augimą. Susidarius nepalankioms aplinkybėms, grąžinti teigiamą pinigų srautą ir investuoti į plėtrą gali padėti atsargų suvaldymas ir tinkami finansiniai sprendimai (Ročius, 2019).

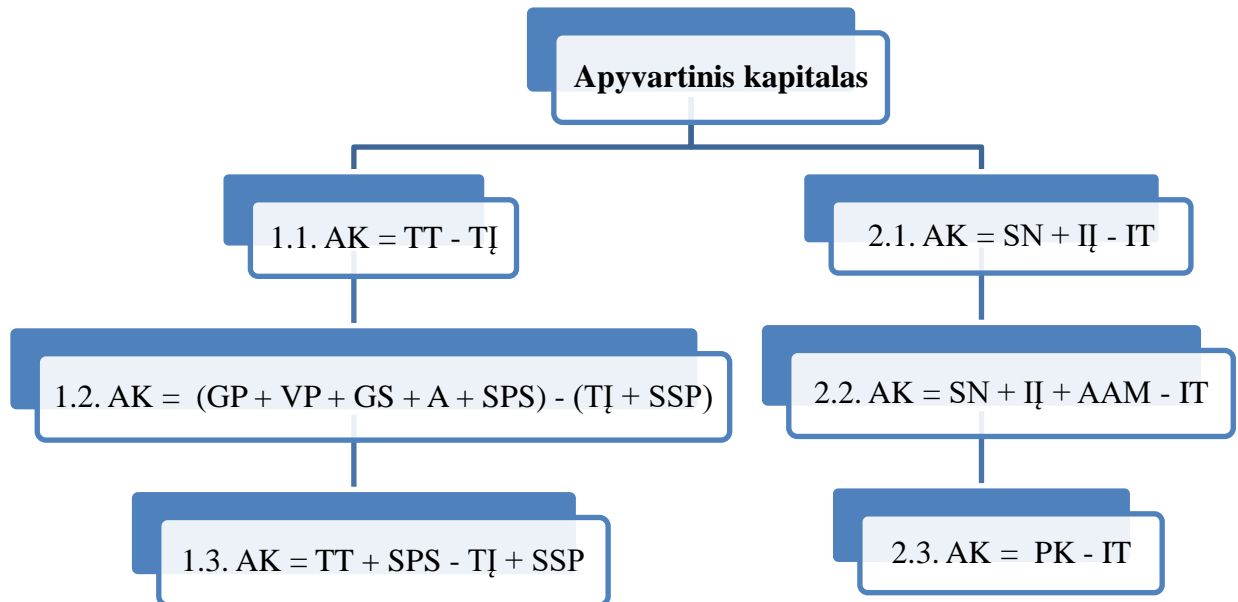
Efektyvus apyvartinio kapitalo valdymas apima optimalaus atsargų, pirkėjų skolų ir skolų tiekėjams lygio nustatymą bei pinigų ir kitų skolų kontrolę, siekiant išlaikyti įmonės pelningumą ir likvidumą (Saravanan ir kt., 2017).

Vadovaujantis lietuvių bei kitų užsienio autorių pateiktomis apyvartinio kapitalo sąvokos reikšmėmis ir apyvartinį kapitalą veikiančiais veiksniais, sudaroma apyvartinio kapitalo struktūra (žr. 1 pav.). Pirmame paveiksle galima matyti kokie finansinių ataskaitų straipsniai dalyvauja formuojant apyvartinį kapitalą.



1 pav. Apyvartinio kapitalo struktūra

Pasak Mackevičiaus ir Poškaitės (2000) apyvartinį kapitalą galima apskaičiuoti dviem būdais. Pirmuoju būdu apyvartinis kapitalas skaičiuojamas kaip trumpalaikio turto ir trumpalaikių įsipareigojimų skirtumas. Antruoju būdu apyvartinis kapitalas skaičiuojamas kaip savininkų nuosavybės ir ilgalaikių įsipareigojimų sumos bei ilgalaikio turto skirtumas. Išsamiau šie skaičiavimo būdai pavaizduoti 2 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta pagal Mackevičius, Poškaitė, 2000

## 2 pav. Apyvartinio kapitalo skaičiavimo būdai

Antrojo paveikslo santrumpų reikšmės:

- AK – apyvartinis kapitalas;
- TT – trumpalaikis turtas;
- TĮ – trumpalaikiai įsipareigojimai;
- GP – grynieji pinigai;
- VP – vertybiniai popieriai;
- A – atsargos;
- GS – gautinos sumos;
- SPS – sukauptos pajamos ir ateinančio laikotarpio sąnaudos;
- SSP – sukauptos sąnaudos ir ateinančio laikotarpio pajamos;
- SN – savininkų nuosavybė;
- IĮ – ilgalaikiai įsipareigojimai;
- IT – ilgalaikis turtas;
- PK – pastovus kapitalas;
- AAM – atidėjimai ir atidėtieji mokesčiai.

Pirmuosiuose skaičiavimo blokuose pateiktos klasikinės skaičiavimo formulės. Antrame ir trečiame blokuose pateikiamo apyvartinio kapitalo skaičiavimo formulės, kurias Mackevičius ir Poškaitė (2000) modifikavo atsižvelgiant į lietuviškąją balanso formą. Pasak autorių, atliekant skaičiavimus abiem būdais, apyvartinio kapitalo rodiklio reikšmė yra vienoda, tačiau ekonominė prasmė skirtinga.

Juozaitytė (2007) teigia, kad apyvartinio kapitalo rodiklio dydis, apskaičiuotas antruoju būdu, apytiksliai įvertina, kokia pastoviojo kapitalo dalis skiriama trumpalaikiam turtui finansuoti. Taip pat rodo trumpalaikio turto ir įmonės pastoviojo kapitalo (nuosavas kapitalas + ilgalaikiai įsipareigojimai) bei jos ilgalaikio turto ryšį. Įmonės akcinį kapitalą galima didinti papildomai išleidžiant naujas akcijų emisijas arba akcininkų įnašais. Kad įmonės galėtų tikėtis uždirbti daugiau pelno būtinos investicijos, kurios gali būti finansuojamos iš naujai sukurtų projektų ir gautinų dotacijų ar ilgalaikių paskolų. Tokios investicijos ar dotacijos skatina peržiūrėti įmonės valdomą turtą bei įvertinti ar ilgalaikis turtas įmonėje yra naudojamas efektingai.

Jeigu gautas skaičius ženkliai teigiamas – įmonė, greičiausiai, neefektyviai išnaudoja savo resursus, kaupia sandėlių arba susiduria su vėluojančiais klientų atsiskaitymais, jeigu itin neigiamas – gali turėti mokumo problemų dėl priklausomybės nuo tiekėjų ar kitų kreditorių. (Ročius, 20219)

Botoc ir Anton (2017), atlikę tyrimą Vidurio, Rytų ir Pietryčių Europos šalyse, panaudodami 2006–2015 m. finansinius duomenis, įrodė, kad maksimalus įmonių pelningumas pasiekiamas, kai optimalus apyvartinio kapitalo lygis yra 79 % nuo pardavimų.

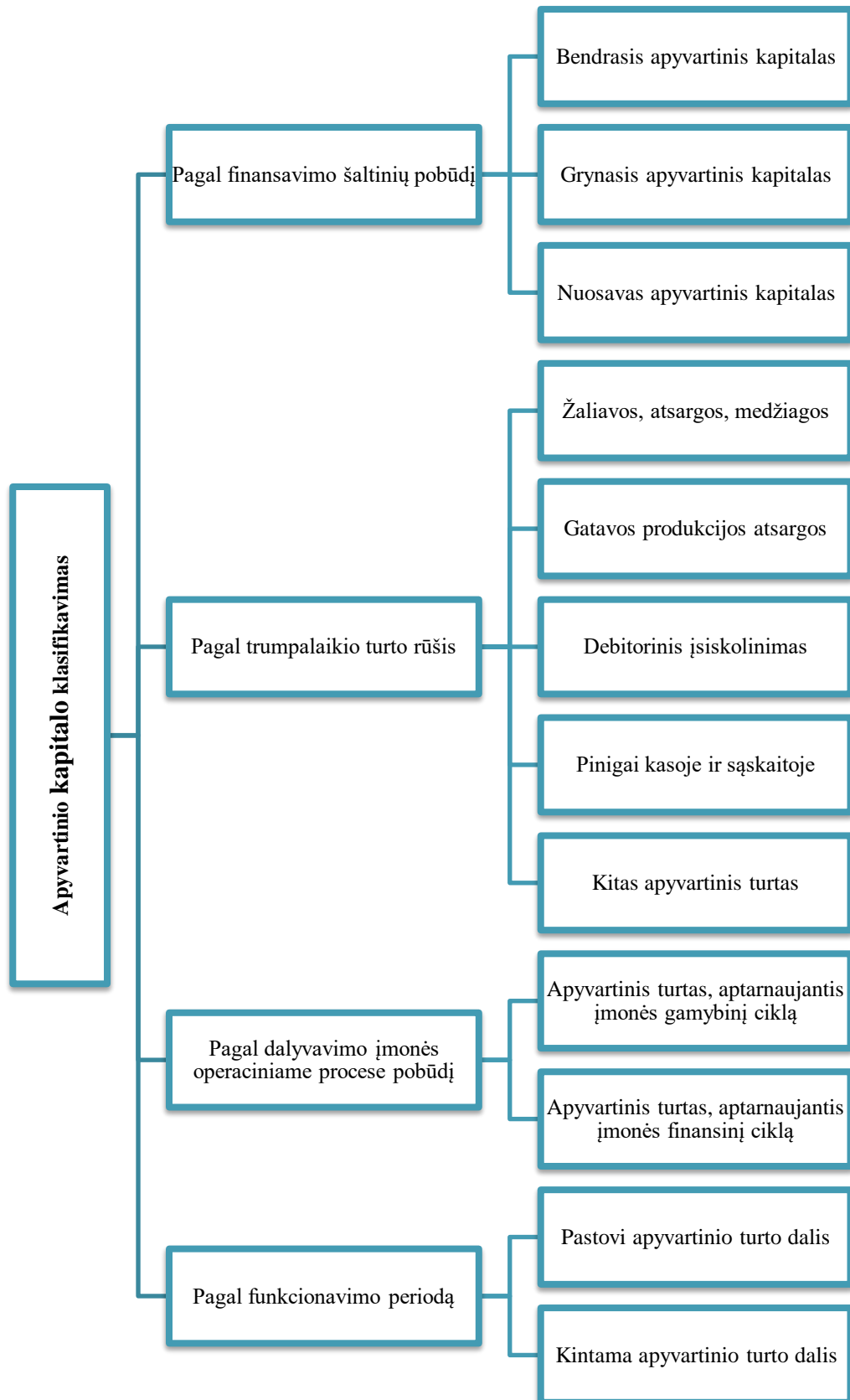
### **1.3. Apyvartinio kapitalo klasifikavimas ir panaudojimas**

Apyvartinį kapitalą galima apibrėžti taip (Siegel, Shim p.99): *apvyvartinis kapitalas* — tai įmonės investicijos į trumpalaikį turtą, kurios apima pinigines lėšas, debitorinį įsiskolinimą, materialines atsargas, vertybinius popierius, kitą trumpalaikį turtą.

Formuojant apyvartinio kapitalo valdymo politiką, būtinas kompleksinis požiūris į nagrinėjamą problematiką, todėl tikslinga pasinaudoti klasifikavimu, kuris apibrėžtų visus apyvartinį kapitalą veikiančius aspektus

I. A. Blank (2004) siūlymu, apyvartinį kapitalą, galima klasifikuoti pagal jo formavimo šaltinius. Pagal finansavimo šaltinių formavimo būdą, apyvartinį kapitalą galima skirstyti į dvi gupes: t. y. į bendrus apyvartinius aktyvus, kurie yra formuojami iš nuosavo ir iš skolinto kapitalo bei apyvartinius aktyvus, formuojamus iš nuosavo ir iš ilgalaikio skolinto kapitalo. Apyvartinio kapitalo klasifikavimas pateiktas 3 paveiksle.

Remiantis A. Blank (2004) pateikta teorija, žemiau sudarytas apyvartinio kapitalo klasifikavimas. Tai nėra vienintelis klasifikavimo modelis, tačiau dėl valdymo svertų apibūdinimo jis yra tinkamas tolimesnei apyvartinio kapitalo analizei.



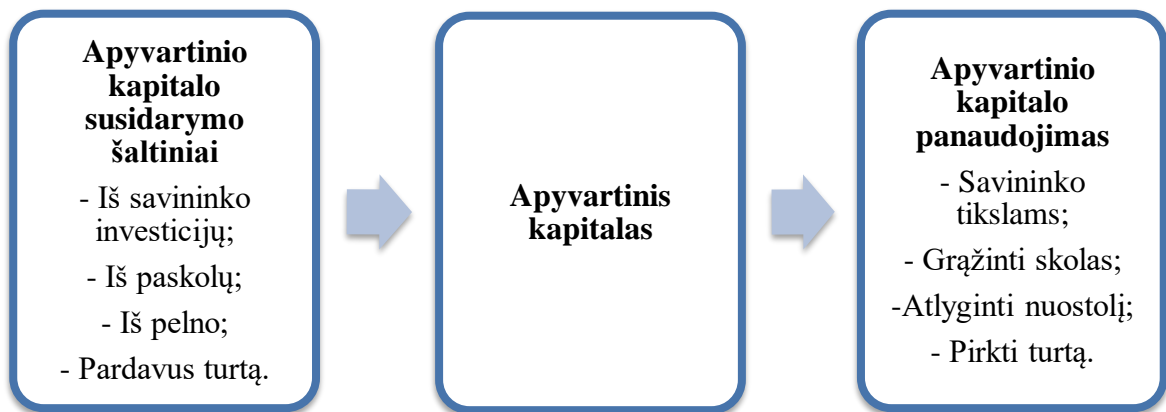
Šaltinis: sudaryta pagal Blank, 2004

**3 pav. Apyvartinio kapitalo klasifikavimas**

Įmonės kapitalas yra skirstomas į tris pagrindines rūšis: nuosavą kapitalą, skolintą kapitalą bei apyvartinį kapitalą. Yra susidarius klaidinga nuomonė, kad apyvartinis kapitalas, kuris yra naudojamas apyvartai nereikalauja įmonės turimų finansinių resursų.

Apyvartinio kapitalo poreikiui įtakos turi įmonės veikla, gamybos apimtys ir ciklas, turimos apyvartinės lėšos bei įmonės darbo veiklos organizavimas bei jo valdymas. Siekiant įvertinti apyvartinio kapitalo poreikį būtina atsižvelgti į:

- 1) apyvartinio kapitalo susidarymo šaltinius;
- 2) apyvartinio kapitalo naudojimo efektingumą.



Šaltinis: sudaryta pagal Mackevičius, Poškaitė, 2000

#### 4 pav. Apyvartinio kapitalo susidarymas ir panaudojimas

Finansiniai apyvartinio kapitalo ištekliai, kaip matyti iš 4 pav., gaunami iš savininko investicijų, iš paskolų, naudojant įmonėje sukurtą pelną bei gavus lėšų už parduotą turtą. Apyvartinis kapitalas panaudojamas savininko tikslams, t.y. grąžinti skolas, pirkti turtą ir atlyginti nuostolį, jeigu toks susidaro per ataskaitinį laikotarpį. Galioja taisyklė, kad ilgalaikis turtas sukuria didesnę pelną negu trumpalaikis. Kuo didesnis trumpalaikio turto likutis, tuo didesnis įmonės galimybės sumokėti skolas, bet kartu tai rodo, kad sumažėja turto pelningumas (Mackevičius, Poškaitė, 2000).

Kuo didesnis apyvartinis kapitalas, tuo daugiau pareikalauja nuosavo arba skolinto kapitalo. Skolintas kapitalas reikalauja nusimatyti papildomų lėšų, nes už paskolas reikia mokėti palūkanas. Visų verslų siekiamybė – kiek įmanoma sumažinti turimas finansines skolas.

Efektyviam apyvartinio kapitalo valdymui reikalinga kiekvieną jo sudedamąją dalį įvertinti ir valdyti atskirai:

- Atsargų valdymas – įmonėse (ypač gamybos) yra sukaupiamos bei sandėliuojamos įvairios atsargos (sudedamieji elementai, medžiagos, pusgaminiai ir kt.). Visos turimos atsargos turi būti stebimos atskirai. Įmonės turėtų įsivertinti kiek ir kokių atsargų reikalinga turėti, kad vykdoma veikla nebūtų sustabdyta. Taip pat reikalinga įsivertinti atsargų kiekį tam, kad jų sandėliavimas nepareikalautų didelių finansinių kaštų, kad nepasibaigtų atsargų galioji laikas.

- Gautinų sumų valdymas – tai atsiskaitymų už produktus ar suteiktas paslaugas kontroliavimas. Svarbu stebėti, ar išrašytos sąskaitos yra apmokamos laiku. Jeigu klientų mokėjimai yra nuolat vėluojantys, įmonės turėtų priminti klientams apie susidariusius įsiskolinimus, kraštutiniais atvejais nutraukti paslaugų teikimą ar prekių tiekimą.

- Mokėtinų sumų valdymas – tai bendradarbiavimas su partneriais/tiekėjais. Būtina ieškoti kompromisų su partneriais/tiekėjais dėl atsiskaitymų terminų. Rekomenduotina kiek tik įmatoma ilginti atsiskaitymų terminus. Kuo ilgesni atsiskaitymų terminai su partneriais/tiekėjais, tuo mažiau reikalinga panaudoti įmonės apyvartinio kapitalo.

Tačiau reikėtų įsivertinti ir priimti tinkamus sprendimus įmonės apyvartinio kapitalo valdyme. Jeigu atsargos bus vežamos itin mažais kiekiais – gali pabrangti jų tiekimas. Per dažnai raginant klientus apmokėti pavėluotas sąskaitas, iškyla didžiulė rizika prarasti klientus. Tiekėjų prašant ypatingai didelių atidėjimų mokėjimams, galimai nebus galima įsigyti reikiamų prekių ar paslaugų už konkurencingą kainą, nes už atidėtų mokėjimų palūkanas įmonei teks susimokėti. Todėl apyvartinio kapitalo valdymas reikalauja apgalvotų, pamatuotų bei tinkamai paskaičiuotų kompleksinių sprendimų.

Atlikus apyvartinio kapitalo valdymo teorijos ir struktūros analizę, galima daryti išvadą, kad būtina prieš priimant svarbus sprendimus atidžiai ir išsamiai išanalizuoti įmonės finansines ataskaitas, įsivertinti įmonės galimybes, stabilumą. Taip pat būtina išanalizuoti rinkos būklę, klientų poreikius, partnerių patikimumą. Sprendimai dėl apyvartinio kapitalo valdymo turėtų būti priimami apgalvotai. Įmonė, kuri tenkina užsakovo/kliento lūkesčius, įvykdo užsakymus kokybiškai ir laiku, sugeba greitai prisitaikyti prie rinkos pokyčių, yra lanksti, laiku įvykdo atsiskaitymus su tiekėjais ir darbuotojais, diegia naujoves visuomet turės paklausą rinkoje bei bus konkurencinga kitoms panašią veiklą vykdančioms įmonėms. Tai vieni svarbiausių kriterijų, kuriais vadovaujantis galima išlaikyti stabilų įmonės veiklos augimą.

## **2. APYVARTINIO KAPITALO VALDYMO STATYBŲ PASLAUGŲ SEKTORIAUS ĮMONĖJE TYRIMO METODOLOGIJA**

Išanalizavus literatūroje pateiktą informaciją apie apyvartinio kapitalo sampratą, jo klasifikavimą ir panaudojimą, reikia atkreipti dėmesį, kad daugumą autorių aptaria ir apyvartinį kapitalą sąlygojančius veiksnius susijusius su santykinų rodiklių apskaičiavimu. Santykinų finansinių rodiklių analizė yra vienas populiariausių finansinės analizės būdų. Pagrindine populiarumo priežastimi yra pačių santykinų rodiklių esmė, t.y. galimybė palyginti kelis rodiklius, suskaičiuojant santykį tarp jų, kuris turi finansinę prasmę, atskleidžiama suskaičiuotu rodikliu.

Dažniausiai santykiniai finansiniai rodikliai yra suskaičiuojami naudojant absoliutinius rodiklius, kai vienas rodiklis ar kelių rodiklių suma (ar skirtumas) dalijami iš vieno ar kelių rodiklių sumos (skirtumo) (Jakštas, Kazakevičius, 2018).

Šių rodiklių pagalba galima sukurti vientisą sistemą, kuri padėtų įmonėms išanalizuoti įmonės apyvartumą, o susisteminta informacija padėtų rasti sprendimus kaip jį pagerinti.

### **2.1. Apyvartinio kapitalo analizė**

Norint užtikrinti veiklos efektyvumą ir tęstinumą kiekviena įmonė turi būti apsirūpinusi apyvartiniu kapitalu. Tad pirmojo periodo pirmas etapas būtų apskaičiuoti įmonės apyvartinio kapitalo dydį, kurio apskaičiavimas aptartas pirmoje darbo dalyje antrame paveiksle. Apskaičiavus apyvartinio kapitalo dydį bus galima nustatyti, ar įmonė yra pakankamai apsirūpinusi apyvartiniu kapitalu, ar yra reikalingas papildomas apyvartinis kapitalas. Kaip teorinėje dalyje paminėta, teigiamo ženklo rezultatas gali reikšti, kad įmonė, greičiausiai, neefektyviai išnaudoja savo resursus, kaupia sandėlių arba susiduria su vėluojančiais klientų atsiskaitymais, jeigu itin neigiamas – gali turėti mokumo problemų dėl priklausomybės nuo tiekėjų ar kitų kreditorių. Antrasis analizės etapas apima – apyvartinių kapitalo dinamikos ir struktūros tyrimą, kurio metu yra išanalizuotas apyvartinio kapitalo dydis ir jo pokyčiai per nagrinėjama laikotarpį. Siekinat teisingai įsivertinti apyvartinio kapitalo atskirų dalių pasikeitimus bei jų įtaką bendrai apyvartinio kapitalo reikšmei, tikslinga atlikti ir struktūros analizę. Šis analizės etapas leis įvertinti apyvartinio kapitalo pokyčiams įtakos turėjusius veiksnius bei kitas kitimo tendencijas per visa nagrinėjama laikotarpį. Trečiuoju analizės etapu yra įvertinimas bendrovės efektyvumas ir apskaičiuojamas manevringumo koeficientas. Apyvartinio kapitalo efektyvumas (apyvartumas) yra apskaičiuojamas kartais per metus, kuris parodo įmonės kapitalo judėjimo tempą. Pagal autorės Antanavičienę ir Šimelytę (2013), apyvartinio kapitalo efektyvumo (apyvartumas) kartais per metus, rodiklis rodo kiek apyvartinis kapitalas per ataskaitinį laikotarpį padaro apyvartų. Apyvartinio kapitalo efektyvumas (apyvartumas) kartais per metus apskaičiuojamas pagal formulę:



$$\text{Apyvartinio kapitalo efektyvumas (apyvartumas) kartais} = \frac{\text{Pardavimo pajamos}}{\text{Apyvartinis kapitalas}} \quad (1)$$

Apyvartinio kapitalo apyvartumo rodiklis parodo apyvartų skaičių per metus. Kuo žemesnė koeficiento reikšmė, tuo įmonės nefektyviau yra valdomas kapitalas. Labai didelė koeficiento reikšmė gali parodyti ir apyvartinio kapitalo trūkumą.

Nemažiau reikšminga yra nustatyti apyvartinio kapitalo valdymo efektingumą, kuris vertinamas apskaičiuavus apyvartinio kapitalo manevringumo koeficientą. Apskaičiuojama pagal formulę:

$$\text{Apyvartinio kapitalo manevringumo koeficientas} = \frac{\text{Atsargos}}{\text{Apyvartinis kapitalas}} \quad (2)$$

Apyvartinio kapitalo manevringumo koeficientas rodo kokia apyvartinio kapitalo dalis yra įšaldyta atsargose, t. y. nenaudojama arba fiziškai pasenusi. Remiantis Mackevičiaus ir Valkausko (2010) pateikta teorija svarbu siekti, kad šis koeficientas būtų mažesnis. Pagal Antanavičienę ir Šimelytę (2013), ši taisyklė negalioja toms veiklos šakoms, kurioms didesnis ir nuolatinis atsargų mastas yra būtinas, pavyzdžiui, prekybos įmonėms.

Ketvirtuoju etapu – skaičiuojami santykiniai kapitalo ir likvidumo rodikliai. Nuosavo kapitalo analizė reikalinga tam, kad įmonės savininkai galėtų žinoti tikrąją šio kapitalo dydį, sudėtį ir struktūrą. Taip pat labai svarbu žinoti nuosavo kapitalo pelningumą ir nustatyti veiksnius, lėmusius tam tikrą pelningumo lygį (Mackevičius, Molienė, Poškaitė, 2007). Kapitalo pelningumo rodikliai yra ypač įdomūs įmonės investuotojams, nes šie rodikliai parodo įmonės sukurtą pelną iš nuosavo kapitalo. Šie rodikliai parodo įmonės turimo kapitalo panaudojimo efektyvumą (Christensen, Nikolaev, 2012). Rodiklių skaičiavimo formulės pateikiamos 1 lentelėje.

*Nuosavo kapitalo pelningumas* – vienas svarbiausių įmonės veiklos rodiklių, kadangi jis atspindi pagrindinių įmonės veiklos dalyvių - savininkų - investuoto kapitalo grąžą ir tam tikru mastu parodo įmonės vadovybės darbo efektyvumą naudojant investuotą kapitalą (Gudaitis, Žagūnytė, 2013). Skaičiuojant nuosavo kapitalo pelningumo rodiklius gaunama informacija apie įmonės uždirbtą grynąjį pelną, kurio uždirbimui buvo panaudotas turimas nuosavas kapitalas (Schaeck, Cihak, 2013). Investuotojai labiausiai domisi nuosavo kapitalo pelningumu. Jau minėta, kad tiek užsienio, tiek Lietuvos autoriai nepateikia išsamesnės nuosavo kapitalo pelningumo analizės, o apsiriboja tik jo formulės (*grynasis pelnas / nuosavas kapitalas*) komentavimu (Mackevičius, Molienė, Poškaitė, 2007).

**1 lentelė. Nuosavo kapitalo rodikliai**

Rodiklio pavadinimas	Rodiklio skaičiavimo formulė
Nuosavo kapitalo pelningumo rodiklis (ROE)	Grynasis pelnas/ Nuosavas kapitalas
Akcinio kapitalo pelningumo rodiklis	Grynasis pelnas/ Akcinis kapitalas
Pastovaus kapitalo pelningumo rodiklis	Grynasis pelnas/ Nuosavas kapitalas + ilgalaikiai įsipareigojimai
Investicijų pelningumo rodiklis (ROI)	Grynasis pelnas/ Nuosavas kapitalas + ilgalaikės skolos

Šaltinis: sudaryta pagal Gudaitis, Žagūnytė, 2013

*Akcinio kapitalo pelningumas* parodo akcinio kapitalo panaudojimo efektyvumą. Remiantis šiuo rodikliu įmonės padėtis vertinama nepalankiai, jeigu akcinio kapitalo pelningumo rodiklis mažesnis už ilgalaikių kreditų palūkanų normą (Gudaitis, Žagūnytė, 2013). Šio rodiklio apskaičiavimas įgalina įvertinti įmonės grynąjį pelną ir jo įtaką vienam akcininkų investicijų eurui (Valkauskas, Mackevičius, 2010). *Pastovaus kapitalo pelningumas* parodo įmonės funkcionavimo ir potencialios plėtros lygį, be to, kaip vadovai sugeba panaudoti nuosavą kapitalą ir ilgalaikius įsipareigojimus. Šis rodiklis yra vertinamas kaip vienas objektyviausių įmonės finansinės būklės matų. Dėl šios priežasties šis rodiklis yra nuolatos analizuojamas įmonės vadovų, akcininkų, kreditorių bei įvairių finansinių institucijų (Gudaitis, Žagūnytė, 2013). Nuosavo ir skolinto kapitalo santykio analizė ypač svarbi vertinant įmonės mokumą ir prognozuojant bankroto tikimybę. Skolinto kapitalo (ilgalaikiai įsipareigojimai) ir nuosavo kapitalo santykis vadinamas finansiniu svertu (Mackevičius, Moliene, Poškaitė, 2007).

Investicijos yra neatsiejama kiekvienos verslo įmonės dalis. Prie pelningumo rodiklių yra priskiriamas ir investicijų pelningumo rodiklis (ROI, *Return On Investment*) jis parodo, kiek efektyvios yra investicijos. Pagal Šakinienę ir Puleikienę (2009) šis rodiklis parodo, kiek įmonės vadovybė uždirbo, panaudodama ilgalaikį kapitalą (akcinį kapitalą ir ilgalaikę skolą). Rodiklio formulė skaičiuojama – *grynasis pelnas yra dalinamas iš nuosavo kapitalo ir ilgalaikių skolų sumos*. Duomenis šiam rodikliui paskaičiuoti renkami iš pelno (nuostolių) ataskaitos ir balanso ataskaitos. Analizuojant investicijų pelningumą, svarbu pažymėti pastarojo laikotarpio investicijas, perkainojimą ir jo poveikį rodikliams. Jeigu įmonė investavo didelę sumą, lyginant su balansu, kuri dar nedavė pelno, investicijų pelningumas (ROI) bus neigiamas. Vertės padidėjimas taip pat įtakoja pelną. Investicijų rodiklio (ROI) formulė yra *grynasis pelnas/nuosavas kapitalas + ilgalaikės skolos* (Šakinienė, Puleikienė, 2009). Investicijų pelningumo rodiklis ypatingai yra naudingas atliekant pramonės šakų analizę.

Likvidumo rodikliai traktuojami kaip vieni iš svarbiausių įmonės finansinę būklę rodančių rodiklių. Likvidumas neatsiejamai veikia įmonės vertę. Svarbu nustatyti kaip kontroliuojant likvidumo rodiklius teigiamai paveikti įmonės vertę ir identifikuoti esminius įmonės finansinio likvidumo veiksnius, kuriems reikėtų skirti daugiausiai dėmesio, siekiant maksimizuoti įmonės vertę. Remiantis

Bartkauskaitė, Stankevičienė ir Miečinskienė (2016) tiek likvidumas, tiek įmonės turtas ir jos mokumas, aiškinamas kaip: įmonės sugebėjimas turimomis mokėjimo priemonėmis padengti trumpalaikius ir ilgalaikius įsipareigojimus yra glaudžiai susiję, nes įmonės gebėjimas vykdyti įsipareigojimus, pasireiškiantis per įmonės mokumą, priklauso nuo gebėjimo turtą greitai paversti pinigais arba pinigų ekvivalentais.

Trumpalaikis turtas yra labai svarbus nuolatiniam įmonės veiklos ciklo, nes jis nuolat pereina per visus svarbiausius įmonės veiklos etapus. Pasinaudojant trumpalaikiu turtu, gali būti didinamas įmonės kapitalas, didinama įmonės vertė, todėl egzistuoja tam tikras trumpalaikio turto apyvartos ciklas – apyvartiniam kapitalui cirkuliuojant kasdieninėse operacijose. Nuoseklūs gamybos ir pardavimų užtikrinimo procesai (be atidėjimų, be vėlavimų su maksimalia gamybos apkrova) leidžia didinti įmonės likvidumą, nes atsargos cirkuliuoja nuolatinėje apyvartoje, gautinos ir mokėtinos sumos pasiskirsto taip, kad įmonė turi galimybę atsiskaityti su tiekėjais susigrąžinant gautinas sumas (Bartkauskaitė, Stankevičienė, Miečinskienė, 2016). Apibendrinant galime teigti, kad norint tinkamai atlikti įmonės kapitalo analizę, likvidumo rodikliai yra neatsiejama analizės dalis, kuri gali parodyti esančius trūkumus, ar problemas tam tikrose įmonės operacijose.

Analizuojant finansinį likvidumą nustatomas ryšys tarp tam tikro trumpalaikio turto ir trumpalaikių įsipareigojimų ir yra išskiriami turto trys pagrindiniai įmonės finansinio likvidumo vertinimo modeliai (Hitchner, Mard, 2011):

- Absoliutus likvidumo rodiklis arba pinigų padengimo koeficientas, kuris parodo pinigų ir jų ekvivalentų sumos santykį su trumpalaikiais įsipareigojimais (Bartkauskaitė, Stankevičienė, Miečinskienė, 2016). Daugelis įmonių vengia turėti aukštą šio rodiklio reikšmę, kadangi tai rodo neefektyvų piniginių lėšų panaudojimą, o tai nenaudinga tiek įmonės vadovybei, tiek jos savininkams. Todėl praktikoje šiuo rodikliu vadovaujamosi retai ir jis dažniausiai naudojamas įmonės finansų fundamentalioje analizėje. Pastaroji aktuali potencialiems investuotojams ar pirkėjams. Tai gali būti ir įmonės audito sudedamoji dalis. Nėra griežtų normų šio rodiklio dydžiui. Vyrauja nuostata, kad jis turi atitikti įmonės interesus. Tam tikrais atvejais galioja nuostata, kad šis rodiklis neturėtų būti mažesnis kaip 0,2. Visgi bet kuriuo atveju jo nereikėtų vertinti atsietai nuo kitų rodiklių. Kaip minėjome aukšta rodiklio reikšmė gali rodyti silpną įmonės finansų ir pinigų srautų valdymą. Absoliutaus likvidumo rodiklio formulė:

$$\text{Absoliutus likvidumo rodiklis} = \frac{\text{Pinigai ir jų ekvivalentai}}{\text{Trumpalaikiai įsipareigojimai}} \quad (3)$$

- Einamojo likvidumo rodiklis arba bendrasis padengimo koeficientas, kuris parodo trumpalaikio turto ir trumpalaikių įsipareigojimų santykį, nusakantį koku laipsniu įmonės trumpalaikis turtas padengia trumpalaikius įsipareigojimus (Vertybinių popierių birža NASDAQ OMX Vilnius, 2010). Kuomet bendrojo likvidumo koeficiento reikšmė svyruoja tarp 1 ir 2 įmonės likvidumas yra saugus.

Mažesnė rodiklio reikšmė gali kelti stiprių abejonių dėl įmonės likvidumo, o reikšmė viršijanti 2 gali kelti susimąstyti dėl to ar įmonėje efektyviai naudojamos apyvartinės lėšos. Tačiau bendra taisyklė ta, kad vertinant likvidumo rodiklius reikia atsižvelgti į įmonės specifiką, bei visada kritiškai vertinti įmonės trumpalaikį turtą. Einamojo likvidumo rodiklio formulė:

$$\text{Einamasis likvidumo rodiklis} = \frac{\text{Trumpalaikis turtas}}{\text{Trumpalaikiai įsipareigojimai}} \quad (4)$$

Kritinio likvidumo rodiklis arba skubaus padengimo koeficientas, kuris parodo trumpalaikio turto, išskyrus atsargas (vertinamos kaip mažiausiai turtintis likvidumo turtas), ir trumpalaikių įsipareigojimų santykis (Bartkauskaitė, Stankevičienė, Miečinskiene, 2016). Manoma, kad neturėtų būti didelių skirtumų tarp einamojo ir kritinio likvidumo rodiklių. Koeficiento dydis parodo kiek 1-nas trumpalaikių įsipareigojimų euras dengiamas greitai realizuojamu trumpalaikiu turtu (atėmus atsargas). Vertinant šį rodiklį labai svarbu žinoti kiek kokybiškai yra apskaitomos pirkėjų skolos įmonėje. Žemesnė nei 0,5 reikšmė laikoma nepatenkinama, o tarp 1,0 ir 1,5 – normali. Kritinio likvidumo rodiklio formulė:

$$\text{Kritinio likvidumo rodiklis} = \frac{\text{Trumpalaikis turtas} - \text{atsargos}}{\text{Trumpalaikiai įsipareigojimai}} \quad (5)$$

Siekinat plėsti savo veiklą, įmonės turi turėti pakankamai apyvartinių lėšų, todėl analizuojami rodikliai sukuria pagrindą apyvartinio kapitalo valdymui. Pirmieji du analizės etapai leidžia nustatyti ar įmonės turi pakankamai apyvartinio kapitalo savo veiklos tęstinumui bei jo valdymui. Apyvartinio kapitalo valdymas yra sudėtingas procesas, bet itin reikšmingas sėkmingam įmonės funkcionavimui. Apyvartinis kapitalas yra neatsiejama pelno dalis, kuri padeda įmonei didinti savo apyvartinį kapitalą, tačiau esant kriziniam laikotarpiui apyvartinis kapitalas sumažėja. Siekiant didinti įmonės kapitalo apyvartumą, svarbus jo valdymas bei tinkamų sprendimų priėmimas. Išnagrinėjus įmonės finansines ataskaitas ir nustačius jos mokumo lygį, t. y. ar įmonės yra pajėgi savo turimu trumpalaikiu turtu padengti trumpalaikius įsipareigojimus. Sekantis žingsnis – pelningumo ir likvidumo rodiklių skaičiavimas, kurių rezultatai parodys įmonės stipriasias ir problemines sritis.

## 2.2. Apyvartinio kapitalo valdymo modelis

Apyvartinio kapitalo pokyčiams finansų analizėje taip pat suteikiamas nemažas dėmesys. Ypatingai mažas arba aukštas apyvartinis kapitalas, kaip ir staigūs jo pokyčiai gali signalizuoti keletą svarbių dalykų:

- Įmonė nesugeba efektyviai valdyti savo apyvartinio kapitalo.
- Keičiasi įmonės veiklos kryptis ar jo valdymo pobūdis.
- Įmonė susiduria su rimtomis finansinėmis problemomis ir neturi iš ko finansuoti savo apyvartinio kapitalo.

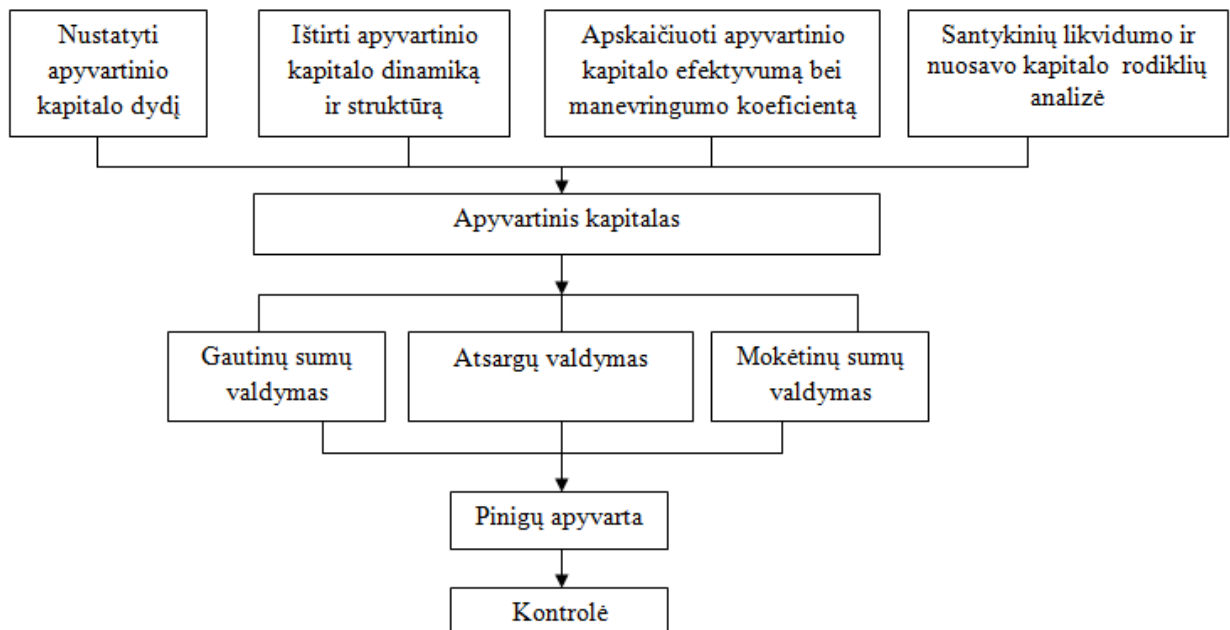
Analizuojant apyvartinį kapitalą, tikslingiausia yra lyginti apyvartinį kapitalą su ankstesniaisiais laikotarpiais. Žinoma, reikėtų nepamiršti įsivertinti sezoniškumo įtakos (priklausomai nuo veiklos

sektoriaus, sezoniškumo įtaka gali būti skirtinga), bei to, kad augant verslui visada atsiras didesnis apyvartinio kapitalo poreikis. To gali nepajusi tik įmonės su nuliniu ar neigiamu apyvartiniu kapitalu, tačiau tai nėra labai dažnas reiškinys.

Vienas iš idealiausių įmonės apyvartinio kapitalo valdymo modelių yra kuomet įmonės apyvartinio kapitalo veiklos ciklas yra lygus nuliui. Tačiau šiandieniniai verslo situacijoje toks modelis yra sunkiai įgyvendinamas, nes formuojamais išankstiniais mokėjimais už įsigytas prekes ar paslaugas, pirkėjams suteikiami mokėjimo atidėjimo terminai, lėšos panaudojamos įmonės įsipareigojimams vykdyti. Įmonės vadovai privalo pasirinkti ekonomiškai pagrįstą apyvartinio kapitalo valdymo strategiją, taip numatydami kaip plėtos savo veiklą ateityje (Verslo procesų valdymas, 2009).

Atlikus apyvartinio kapitalo analizę, įmonė sistemingai ir nuosekliai išsiaiškina ar tinkamai/netinkamai yra valdomas apyvartinis kapitalas. O padarytos išvados leis priimti teisingus sprendimus, kurie turės teigiamą įtaką tolimesnei įmonės plėtrai ir veiklai.

Penktame paveiksle pateikiama sudaryta apyvartinio kapitalo valdymo sistema.



**5 pav. Apyvartinio kapitalo valdymo sistema**

Remiantis 5 paveikslu įmonės privalo atlikti vientisą, sistemingą ir efektyvią apyvartinio kapitalo analizę, kuri parodys ar efektyviai yra valdomas bendrovės apyvartinis kapitalas. Sudarytą analizės planą, kuriuo vadovaujantis bus įvertinama įmonės finansinė padėtis, galima susiskirstyti į 4 etapus ir 3 periodus:

- *pirmuoju etapu* – apskaičiuojamas apyvartinio kapitalo dydis;
- *antruoju etapu* – ištiriama apyvartinio kapitalo dinamika ir struktūra;
- *trečiuoju etapu* – apskaičiuojamas apyvartinio kapitalo efektyvumas bei manevringumo koeficientas;
- *ketvirtasis etapas* – santykinų likvidumo ir nuosavo kapitalo rodiklių analizė.

Atlikus skaičiavimus ir pirmojo darbų periodo analizę, toliau sektinai turime apyvartinio kapitalo valdyme išanalizuoti ir atsargų, gautinų ir mokėtinų sumų turimą informaciją. Antrojo periodo analizė sudaro pinigų apyvartos ciklą, kuris ir parodo ar efektyviai yra valdomas apyvartinis kapitalas. Kaip ir be visų kitų procesų kurie padeda įmonės tolimesnės veiklos planavimui, kontrolė yra neatsiejamas bendrovės gyvavimo aspektas, be kontrolės neįmanomas ateities prognozavimas ir tinkamų sprendimų priėmimas. Pasirinktos įmonės UAB „Grinda“ apyvartinio kapitalo dinamika ir struktūra plačiau analizuojama 3.1. poskyryje.

Išanalizavus pasirinktos įmonės finansinius rodiklius pateikiamos keturios alternatyvos, kurias įgyvendinus būtų galima pagerinti esamus įmonės finansinius rodiklius. Tačiau įgyvendinimui turi būti atrinkta viena alternatyva iš siūlomų keturių alternatyvų. Šiame darbe pritaikomas daugiakriterinis vertinimo metodas ARAS.

Daugiakriteriniai vertinimo metodai taikomi daugelyje veiklos sričių – tiek finansinių, tiek vadybinių, tiek inžinerinių uždavinių sprendimui. Tobulėjant valdymo metodams ir skaičiavimo technikai, daugiakriteriniai sprendimo priėmimo metodai tampa vis svarbesni priimant sprendimus įvairiose veiklos srityse.

E.K. Zavadskas vienas pirmųjų Lietuvoje pradėjo taikyti daugiakriterinio vertinimo metodus, siekdamas atrinkti geriausius ir efektyviausius sprendimus statybų sektoriuje. Pasaulyje daugiakriterinių metodų yra taikoma įvairių: SAW (Simple Additive Weighting), TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to an Ideal Solution), VIKOR (VIsekriterijumsko KOMpromisino Rangiranje serbiškai), PROMETHEE (Preference Ranking Organisation Method for Enrichment Evaluation), ARAS (A new additive ratio assessment), COPRAS (Complex Proportional Assessment) ir kt. Labiausiai naudojami ir paplitę praktikoje yra TOPSIS ir COPRAS metodai.

Pritaikius daugiakriterio vertinimo metodus galima kiekybiškai įvertinti bet kurį sudėtingą reiškinį, išreikštą daugeliu rodiklių. Antra vertus, bet kurio tokio pobūdžio uždavinio sprendimo tikslas – suranguoti nagrinėjamo reiškinio alternatyvas (Ginevičius ir Podvezko, 2008). Kiekviena alternatyva, sprendžiant daugiakriterinius uždavinius, gali būti apibūdinta kriterijų aibe. Kriterijai gali būti kiekybiniai ir kokybiniai. Jie paprastai turi įvairių optimizavimo kryptį ir skirtingus matavimo vienetus. Kriterijų vertės yra normalizuojamos lyginamos skalės vertėms gauti. (Zavadskas & Turskis, 2010)

Daugiakriterinis sprendimų priėmimas (angl. Multiple Criteria Decision Making – MCDM) leidžia įvertinti sprendimų alternatyvas atsižvelgiant į daugelį tikslų (kriterijų). MCDM problemos (uždaviniai) gali būti skirstomi į dvi plačiausias kategorijas (A. Baležentis ir T. Baležentis, 2011):

1. daugiataikslų sprendimų priėmimą (angl. Multiple Objective Decision Making – MODM) – šioje srityje nagrinėjamos begalinei sprendinių aibei priklausančios alternatyvos;
2. apsisprendimą daugelio rodiklių atžvilgiu (angl. Multiple Attribute Decision Making – MADM) – šioje srityje nagrinėjamos baigtinei sprendinių aibei priklausančios alternatyvos. Sprendimų paieškai

taikomi diskrečiojo optimizavimo metodai, daugiamačių atstumų matavimu paremti metodai (SAW, AHP, TOPSIS, ELECTRE, PROMETHEE ir kt.).

Įmonės UAB „Grinda“ apyvartinio kapitalo valdymo alternatyvoms vertinti tinkami antrosios grupės metodai. Šiame darbe pasirinkta pritaikyti ARAS metodą.

ARAS metodas kilo iš E. K. Zavadsko ir A. Kaklauskos 1996 metais sukurto metodo COPRAS. ARAS (ang. *Additional Ratio Assessment*) – santykių sumavimo metodas, kurio taikymo tikslas – iš daugelio alternatyvų išrinkti geriausią (artimiausią optimaliai alternatyvai) (Zavadskas ir Kaklauskas, 1996).

Minėtas metodas padeda nustatyti nagrinėjamų alternatyvų efektyvumą lyginant su optimalia alternatyva, kurios parametrus nustato patys vertintojai. Tokiu būdu išrenkama geriausiai suinteresuotos grupės poreikius tenkinanti alternatyva. (Tupėnaitė, 2010)

Daugiakriterinės analizės sritis iki galo neišnagrinėta, o naudojami metodai nėra tobuli. Triantaphyllou (2000) palygino skirtingus daugiakriterinės analizės metodus ir priėjo išvados, kad neįmanoma nustatyti geriausio metodo. Konkrečioms problemoms spręsti metodai gali būti tinkami arba ne (Triantaphyllou, 2000). Belton ir Stewart (2002) bei Zavadskas (Zavadskas et al., 1998) ir kiti mokslininkai teigia, kad daugiakriteriniais metodais nepasiekama galutinio sprendimo. Atlikus matematinius skaičiavimus, gautus rezultatus įvertina ir galutinius valdymo sprendimus priima žmonės. Daugiakriterinių metodų pagalba galima susisteminti ir apdoroti pateiktą informaciją, sudaryti alternatyvų eilutės (t.y. alternatyvų rangavimą), kurios parodo, vienos alternatyvos pranašumą prieš kitą.

Taikant ARAS metodą pagal pasirinktus kriterijus sprendžiamas geriausios alternatyvos parinkimas. Daugiakriterio vertinimo metodo eiliškumas:

- problemos formulavimas;
- nagrinėjamų alternatyvų nustatymas;
- kriterijų sistemos formavimas;
- kriterijų reikšmių ir reikšmingumų nustatymas;
- alternatyvų racionalumo nustatymas;
- išvados.

Atlikus pasirinktos įmonės UAB „Grinda“ finansinių rodiklių analizę pateikiamos keturios alternatyvos, kurios galėtų pagerinti įmonės apyvartinę kapitalą.

Daugiakriterinis ARAS metodas taikomas, kuomet reikia išsirinkti tinkamiausią alternatyvą iš konkrečių pateiktų variantų. Sudaroma galimų alternatyvų aibė ( $A_1, A_2, A_3$  ir  $A_4$ ). Alternatyvos – gali būti apibrėžiamos kaip efektyvūs sprendimai, kurie yra išreiškiami tam tikrais pasirinktais rodikliais ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ). Pasak Simanavičienė (2011) rodikliai atspindi tam tikrus alternatyvų nagrinėjimo aspektus, ir kiekvienas iš jų apibūdina vieną alternatyvos savybę. Sudaroma sprendinių matrica:

$$P = \begin{matrix} & a_1 & a_2 & \dots & a_n | a_o \\ \begin{matrix} x_1 \\ x_2 \\ \vdots \\ x_m \end{matrix} & \left[ \begin{matrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mn} \end{matrix} \right] & \left[ \begin{matrix} x_{1o} \\ x_{2o} \\ \vdots \\ x_{mo} \end{matrix} \right] \end{matrix}; \quad i = \overline{1, m}; j = \overline{1, n}. \quad (6)$$

$n$  – alternatyvų skaičius;  $m$  – kriterijų skaičius.

Kadangi skirtingi rodikliai atspindi skirtingus požiūrius į alternatyvas, jie gali būti prieštaraujantys vieni kitiems (pvz., kainos rodiklis gali prieštarauti naudos rodikliui ir pan.). Dar viena svarbi rodiklių savybė ta, kad jie yra matuojami skirtingais mato vienetais ((pvz.: kaina – pinigais, kiekis – vnt.,  $m^2$ ,  $m^3$  ir pan.) Taikant šį metodą būtina sunormalizuoti alternatyvų rodiklių dydžius, kad būtų galimas teisingas jų palyginimas. Lygiavertiškumas vienas iš teisingo vertinimo aspektų. Kad pamatytumėte kiek vienas rodiklis svaresnis už kitą, labai svarbu nustatyti santykinų rodiklių reikšmingumą.

Sekančiame etape kriterijai ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ) suskirstomi į maksimizuojančius (kurių didesnė vertė yra geresnė) ir minimizuojančius (kurių mažesnė vertė yra geresnė, o didesnė blogesnė). Sprendimų matrica transformuojama, visi kriterijai maksimizuojami. Minimizuojantys kriterijai perdaromi pagal formulę:

$$x_{ij} = \frac{1}{x_{ij}^n}; \quad i = \overline{1, m}; \quad j = \overline{1, n} \quad (7)$$

Atlikus matricos transformaciją, normalizuojama sprendimų matrica. Iš dimensijas turinčių dydžių gaunami bedimensiniai dydžiai pagal formulę:

$$\bar{x}_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{j=1}^n x_{ij}}; \quad i = \overline{1, m}; \quad j = \overline{1, n} \quad (8)$$

Kriterijų reikšmingumui nustatyti pasirenkamas rangavimo metodas. Įvertinti kriterijus apklausiami ekspertai, kurie pateiks savo nuomonę įvertindami kriterijus balais. Vėliau kriterijai ranguojami pagal vietas. Visų kriterijų reikšmingumų suma turi būtų lygi 1.

Išrangavus kriterijus, sekančiame etape sudaroma svartinė matrica. Svartinė matrica sudaroma visus rodiklius dauginant iš kriterijų reikšmingumo pagal formulę:

$$\hat{x}_{ij} = \bar{x}_{ij} \cdot q_i; \quad i = \overline{1, m}; \quad j = \overline{1, n} \quad (9)$$

Kiekvienos alternatyvos efektyvumui nustatyti naudojamas efektyvumo indeksas ( $R_j$ ). Nustatant efektyvumo indeksą sumuojamos kiekvienos alternatyvos svartinės reikšmės (Tupėnaitė, Zavadskas, Kaklauskas, Turskis & Seniut, 2010):

$$R_j = \sum_{i=1}^m \hat{x}_{ij}; \quad i = \overline{1, m}; \quad j = \overline{1, n} \quad (10)$$



Turint efektyvumo indeksą galima nustatyti naudingumo laipsnį ( $N_j$ ). Nustačius jį bus galima sužinoti, kiek kiekviena alternatyva yra nutolusi nuo optimalios alternatyvos, t. y. nustatomas naudingumo laipsnis (suinteresuotų grupių poreikių tenkinimas procentine išraiška) (Tupėnaitė et al., 2010):

$$N_j^* = \frac{R_j}{R_0} \cdot 100\% \quad (11)$$

Pagal nustatyto naudingumo laipsnį (kurio vertė didžiausia) parenkama priimtinausia alternatyva, kuri padėtų pagerinti įmonės apyvartinį kapitalą.

Įmonės veiklos tęstinumui užtikrinti, turi būti pakankamas apsirūpinimas apyvartinėmis lėšomis. Apyvartinio kapitalo valdymo struktūros sudarymui didelę įtaką turi anksčiau aprašyti rodikliai.

Kiekvienas verslas yra pakankamai jautrus ekonominiams svyravymams, o ypatingai šiuo sudėtingu laikotarpiu, kai buvo taikomi pasauliniai ribojimai dėl COVID – 19 infekcijos, darbuotojų jėgos trūkumas, tiekimo grandinės trikdžiai ne vienai įmonei sukėlė rūpesčių dėl apyvartinių lėšų trūkumo. Rusijos karas prieš Ukrainą įstūmė į brangią humanitarinę krizę, sukeldamas ekonomines pasekmes, kurios sulėtino Europos ir pasaulio ekonomikų augimą, o kartu sustiprino infliacijos šuolius, stebėtus dar pandemijos metu.

Tarptautinis valiutos fondas prognozuoja, kad rusiškų dujų ir naftos embargo atveju Europos Sąjungos ekonomika iki 2023 m. augtų 3% lėčiau, o pasaulinė infliacija būtų aukštesnė 1% punkto šiais ir kitais metais. Pradėjusios didėti palūkanų normos sunkina privataus sektoriaus prieigą prie finansų rinkų. Finansinių sąlygų griežtėjimas ir per pandemiją išaugusios valstybių skolos riboja galimybes fiskalinėmis priemonėmis atsakyti į karo sukeltus ekonominius iššūkius. (Simėnas ir Budreikienė, 2022)

Atsižvelgiant į ekonominę situaciją, verslą įtakojančius veiksnius, ypatingai svarbu analizuoti ir stebėti savo įmonės rodiklius, kurių pagalba galima tinkamai valdyti savo apyvartinį kapitalą. O pastebėjus nukrypimus nuo teigiamų rodiklių reikšmių, priimti atitinkamus sprendimus padėčiai stabilizuoti.

Aukščiau aprašyti metodai pritaikyti sekančiame skyriuje. Pritaikius metodus analizuojama įmonės UAB „Grinda“ apyvartinio kapitalo dinamika ir struktūra 2016 – 2020 metų laikotarpyje. Pastebėtiems trūkumams šalinti pateikiami siūlymai, keturios alternatyvos, ką būtų galima patobulinti, kad apyvartinis kapitalas būtų naudojamas tinkamai ir kurtų pridėtinę vertę. Siekiant išsiaiškinti priimtinausią alternatyvą, atliekama respondentų anketinė apklausa. Gauti apklausos rezultatai susistemunami ir atliekami skaičiavimai, pritaikant daugiakriterinio vertinimo metodą ARAS.

### **3. APYVARTINIO KAPITALO VALDYMO ĮMONĖJE UAB „GRINDA“ GALIMYBIŲ TYRIMAS**

Statybų sektorius – nacionalinės ekonomikos dalis, kurioje įvairūs ištekliai paverčiami pastatyta ar kitaip sukurta infrastruktūra, reikalinga socialinei ir ekonominei visuomenės raidai. Statybos sektorius apima procesą, kurio metu ta infrastruktūra yra planuojama, projektuojama, pastatoma (pagaminama), keičiama, remontuojama, naudojama ir utilizuojama. (Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerija, 2015)

Statybų sektorius turi didelės reikšmės Europos ekonomikai. Jis sukuria beveik 10 % BVP ir 20 mln. darbo vietų, daugiausia mažose ir labai mažose įmonėse. Statybų sektorius yra pagrindinis tarpinių produktų (žaliavų, cheminių medžiagų, elektros ir elektroninės įrangos ir kt.) ir susijusių paslaugų vartotojas. Dėl savo svarbos ekonomikai statybų sektoriaus veiklos rezultatai gali turėti didelės įtakos visos ekonomikos raidai. (Europos komisija, 2012)

Šis sektorius yra vienas jautriausių sektorių, kuris nukenčia ekonominės krizės metu. Statybos bendrovės jau padarė didelę pažangą, tačiau ES klimato, energetikos ir aplinkosaugos tikslams pasiekti reikės didelių pokyčių, prie kurių sektoriui bus sunku prisitaikyti be tinkamos paramos politikos. Dėl atskirų statybų sektoriaus atšakų veiklos įvairovės jose skirtingai sprendžiami sociologiniai ir ekonominiai, organizaciniai, kultūriniai ir technologiniai uždaviniai, skirtingai prisitaikoma prie naujų taisyklių ir pasinaudojama rinkos galimybėmis. (Europos komisija, 2012)

Vadovaujantis Lietuvos statybininkų asociacijos (2022) duomenimis, 2020 m. Lietuvos BVP to meto kainomis siekė 48,8 mlrd. EUR, buvo neigiamas ir sudarė -0,8%, palyginus su 2019 m. statybos įmonių skaičius Lietuvoje 2020 m. pabaigoje išaugo iki 9364, atitinkamai 2019 m. pabaigoje buvo 9020.

Statybų sektorius yra vienas iš tų, kuris skatina ekonomikos augimą, prisideda prie kapitalo formavimo ir yra vienas iš pagrindinių sektorių, kuris atlieką svarbų vaidmenį valstybiniu mastu. Sukaupto kapitalo augimui reikalinga statybų sektoriaus plėtra ir, atvirkščiai, statybų sektoriaus pajėgumų trukumas trukto kapitalo ekonomikoje kaupimui (Finkel, 2015).

Šioje baigiamąjo darbo dalyje kompleksiskai analizuojamas apyvartinio kapitalo valdymas statybų paslaugų įmonėje UAB „Grinda“. Taip pat analizuojamos keturios alternatyvos apyvartinio kapitalo valdymui įmonėje UAB „Grinda“. Skyriuje aptariami anketinės apklausos rezultatai ir pritaikomas daugiakriterinio verinimo metodas ARAS. Pritaikius metodą, išrinkama priimtinausia alternatyva.

#### **3.1. Įmonės UAB „Grinda“ apyvartinio kapitalo valdymo analizė**

Vilniaus miesto savivaldybės įmonė UAB „Grinda“ įkurta 1932 m. kaip Vilniaus kelių priežiūros ir eksploatavimo įmonė. Įmonė 1990 m. reorganizuota į Vilniaus miesto savivaldybės uždarają akcinę bendrovę „Grinda“. 2002 m. bendrovė sustambinta, prie jos prijungus UAB „Vilniaus gatvės“ ir UAB „Magistralė“. Praėjus dviem metams, 2004 m. įmonė perėmė AB „Vilniaus specialus

autotransportas“ turtą ir gatvių priežiūros funkcijas. Galiausiai 2011 m. prie įmonės prijungtos UAB „Avarija“ ir UAB „Akvalangas“. (UAB „Grinda“, 2022)

UAB „Grinda“ 100 procentų įmonės akcijų priklauso Vilniaus miesto savivaldybei. Bendrovė vykdo veiklą Lietuvos Respublikos teritorijoje. Šiuo metu neturi dukterinių, asocijuotųjų įmonių, įmonės atstovų ir kitų tarpininkų. Nuo šių metų sausio 17 dienos vadovo pareigas pradėjo eiti A. Griškevičius (Verslo žinios, 2022).

Įmonė UAB „Grinda“ teikia privalomas paslaugas miestui (UAB „Grinda“, 2022):

- remontuoja ir prižiūri gatvių ir kiemų dangas;
- valo, barsto ir plauna gatves;
- lokalizuoja ir šalina avarines situacijas;
- prižiūri ir eksploatuoja lietaus nuotekų tinklus;
- surenka ir neutralizuoja kenksmingas chemines medžiagas;
- išveža ir utilizuoja bešeimininkes padangas;
- šalina grafičius nuo paminklų, paminklinių lentų, tiltų ir viadukų;
- organizuoja Vilniaus miesto paplūdimio darbą;
- organizuoja beglobių gyvūnų priežiūrą ir karantinavimą;
- teikia specializuotas sanitarines paslaugas;
- atlieka centrinės dispečerinės funkcijas ir vidaus tinklų avarinės tarnybos veiklą.

Valstybinės mokesčių inspekcijos duomenimis, UAB „Grinda“ patenka į statybos įmonių, įmokėjusių daugiausia mokesčių ir kitų įmokų 2021 m. TOP 500 sąrašą (tarp statybos įmonių pagal ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriaus F (pastatų statyba, inžinerinių statinių statyba, specializuota statybos veikla)). Bendrame sąraše įmonė užima 308 vietą tarp kitų juridinių asmenų sumokančių daugiausiai įmokų į valstybės biudžetą. (VMI, 2022)

Kiekvienas verslo sektorius pasižymi savitu apyvartinio kapitalo poreikiu. Lyginti skirtingų įmonių apyvartinį kapitalą nėra prasminga. Šiame poskyryje atliekama įmonės UAB „Grinda“ apyvartinio kapitalo analizė.

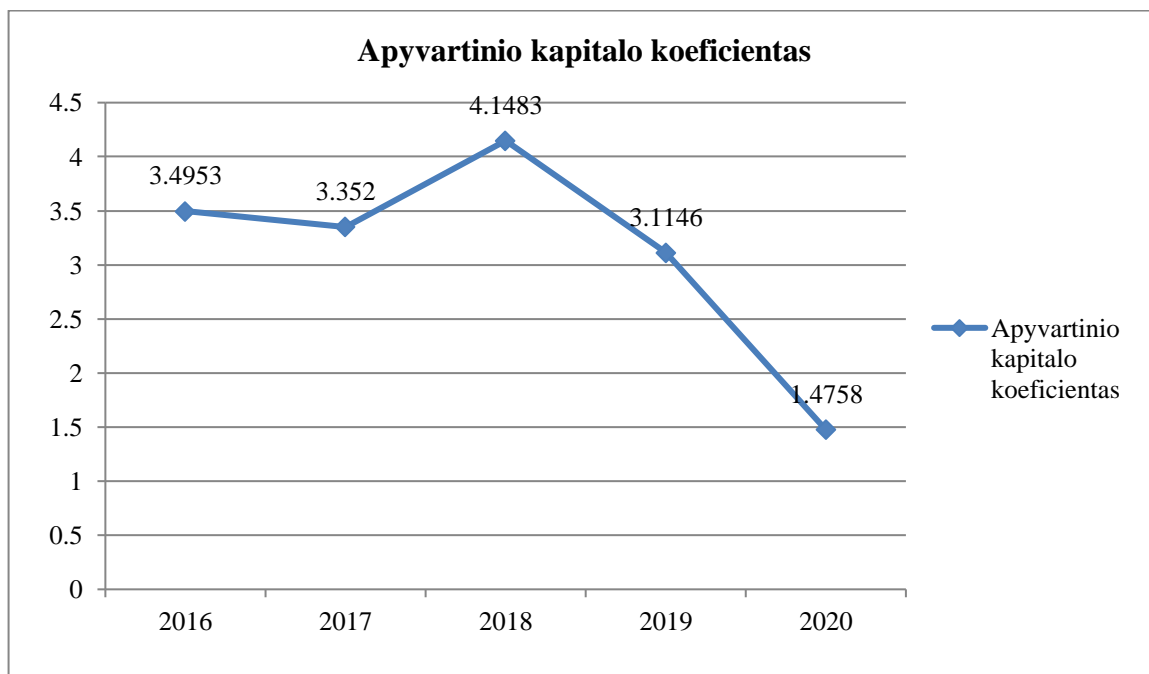
Pagal metodologinėje dalyje pateiktą apyvartinio kapitalo valdymo sistemą, reikia atlikti įmonės finansinės būklės įvertinimą. Šis procesas atliekamas 4 žingsniais. Pirmiausia reikia nustatyti apyvartinio kapitalo dydį, antra – reikia iširti apyvartinio kapitalo dinamiką ir struktūrą. Trečiu žingsniu atliekamas manevringumo koeficiento ir apyvartinio kapitalo efektyvumo apskaičiavimas. Ir galiausiai, ketvirtas žingsnis – santykinų likvidumo ir nuosavo kapitalo rodiklių analizė. Taigi remiantis šia metodika, pirmiausia apskaičiuojamas UAB „Grinda“ apyvartinis kapitalas per 2016 – 2020 metus. Gauti duomenys pateikiami 2 lentelėje.

**2 lentelė. UAB „Grinda“ apyvartinis kapitalas 2016 – 2020 m.**

Metai		2016	2017	2018	2019	2020
Metodas						
I būdas	1.1. AK	4584100 Eur	5671054 Eur	5247646 Eur	6906824 Eur	16981442 Eur
	1.2. AK	4584100 Eur	5671054 Eur	5247646 Eur	6906824 Eur	16981442 Eur
	1.3. AK	4584100 Eur	5671054 Eur	5247646 Eur	6906824 Eur	16981442 Eur
II būdas	2.1. AK	4584100 Eur	5671054 Eur	5247646 Eur	6906824 Eur	16981442 Eur
	2.2. AK	4584100 Eur	5671054 Eur	5247646 Eur	6906824 Eur	16981442 Eur
	2.3. AK	4584100 Eur	5671054 Eur	5247646 Eur	6906824 Eur	16981442 Eur

Antroje lentelėje pateikta UAB „Grinda“ apyvartinio kapitalo dinamika. Kaip žinome skaičiuojant abiemis būdais rezultatas gaunasi vienodas. Remiantis 5 metų finansiniais duomenimis, įmonės apyvartinis kapitalas augo, lyginant 2016 metus ir 2020 metus apyvartinis kapitalas pakito beveik 4 kartus, o t.y daugiau kaip 370 proc. Galime daryti išvadą, kad apyvartinio kapitalo pokyčiams turėjo naujo ilgalaikio turto įsisigijimas ir gautinų sumų optimizacija, kas leido įmonei metų pabaigoje sukaupti lėšas sąskaitose.

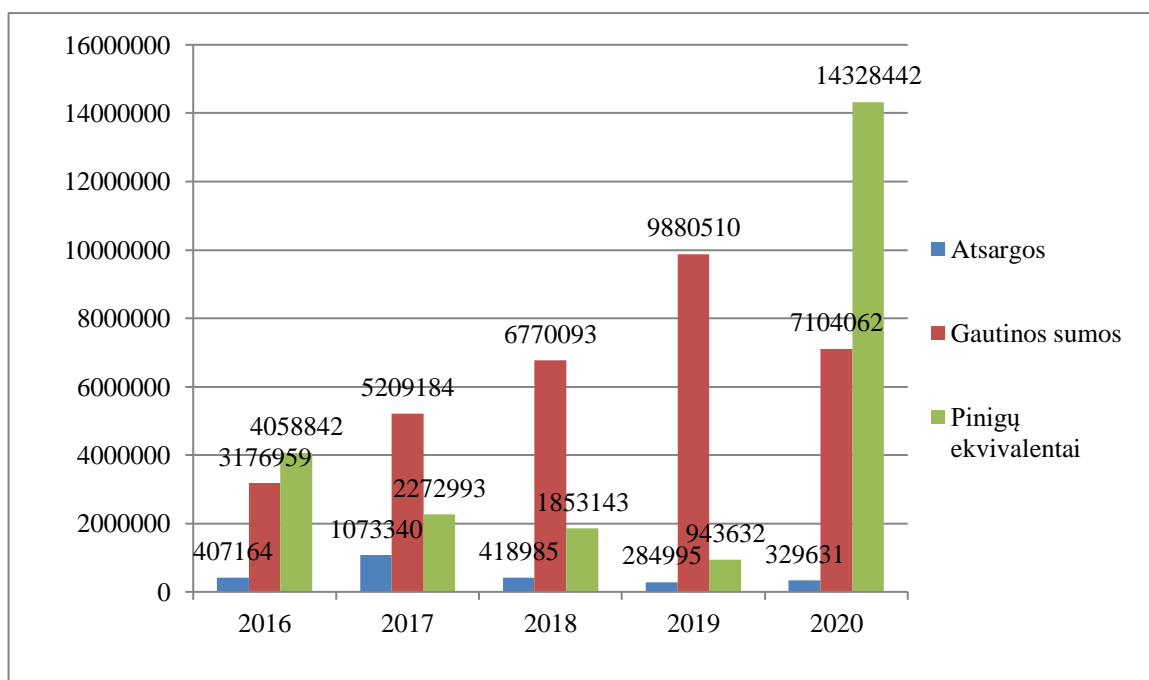
Platesnę informaciją apie apyvartinio kapitalo valdymą, ar jį įtakančius veiksnius mums atskleidžia antrasis etapas t.y dinamikos ir struktūros analizė. Norint tinkamai atlikti analizę, įmonėms rekomenduotina iširti apyvartinio kapitalo koeficientą, kuris leis palyginti įmonės kiekvienų metų apyvartinio kapitalo valdymą.

**6 pav. UAB „Grinda“ apyvartinio kapitalo koeficientas 2016 – 2020 m.**

Šeštame paveiksle atvaizduojamas AKK (apyvartinio kapitalo koeficientas) pokytis per 5 – erius finansinius metus. Remiantis metodologine teorija šis rodiklis parodo apyvartų skaičių per metus. UAB „Grinda“ apyvartinio kapitalo koeficientas svyruoja nuo 2016 metais 3,49 iki 2020 metais 1,47, aukštas

rodiklis rodo aukštesnį įmonės likvidumo lygį, tačiau gauta reikšmė daugiau negu 2 rodo, kad įmonė nėra pajėgi sukontroliuoti atsiskaitymų su pirkėjais, kurių įsipareigojimais galėtų padengti savo turimus įsiskolinimus tiekėjams. Nuo 2016 iki 2019 metų rodiklio reikšmė buvo didesnę nei 2, jos pasikeitimas matomas tik 2020 metais, kuris nukrito iki 1,47, tad rodiklio reikšmė 2020 metais yra vertinama gerai.

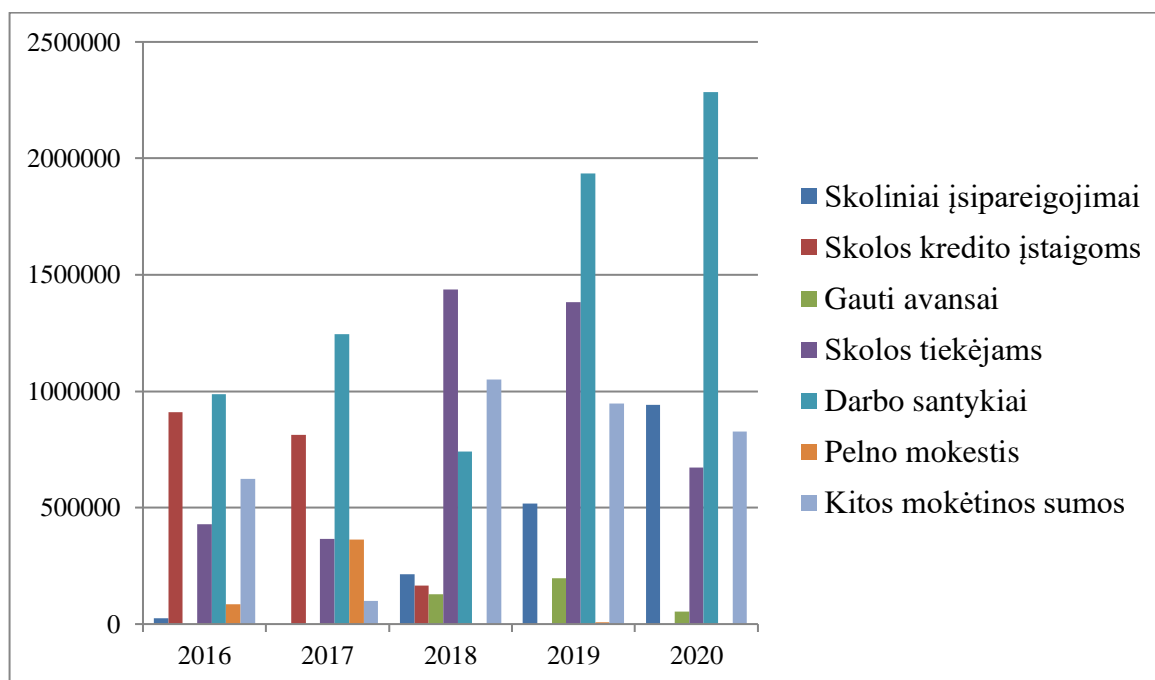
Išanalizavus apyvartinio kapitalo dinamiką, jos patikslinimui ir papildomam duomenų surinkimui yra tikslinga atlikti ir apyvartinio kapitalo struktūros analizę, kurios pagalba bus galima nustatyti lemiančius veiksnius, kurie daro įtaką bendram jo dydžiui. Pagal pasirinktą valdymo sistemą, apyvartinis kapitalas yra kontroliuojamas tarp trumpalaikio turto ir trumpalaikių įsipareigojimų įvykdymo. Todėl jie bus plačiai išnagrinėti.



7 pav. UAB „Grinda“ trumpalaikis turtas 2016 – 2020 m.

Septintame paveiksle pateikta UAB „Grinda“ trumpalaikio turto struktūra. Iki 2020 metų didžiausia dalį sudarė per vienerius metus gautinos sumos, analizuojamu laikotarpiu jos padidėjo daugiau nei 3 kartus, nuo 3,1 mln. iki 9,9 mln. Galime daryti išvadą, kad įtaką trumpalaikio turto padidėjimui turėjo pajamų augimas atitinkamu laikotarpiu, kurios nuo 2016 iki 2019 metų augo 25,52 proc. Didelis gautinų sumų pokytis gali reikšti, kad yra užsilikusių beviltiškų skolų, kurių gražinimas gali būti abejotinas. Kita trumpalaikio turto struktūros dalis yra atsargos, jos lyginant su visu trumpalaikiu turtu nuo 2016 iki 2020 metų sudaro 1,51 – 5,33 proc. kas rodo, kad įmonėje atsargos yra valdomos tinkamai ir nėra išaldytos. Žinoma, toliau analizei bus naudojamas ir apyvartinio kapitalo manevringumo koeficientas, kuris plačiau leis pažvelgti į atsargų analizę. Trečioji trumpalaikio turto dalis – pinigai ir pinigų ekvivalentai. Per analizuojamą laikotarpį nuo 2016 iki 2019 metų jie sistemingai mažėjo 76,75 proc. Tačiau kardinaliai situacija pasikeitė 2020 metais, lėšų prieaugis viršijo 600 proc.

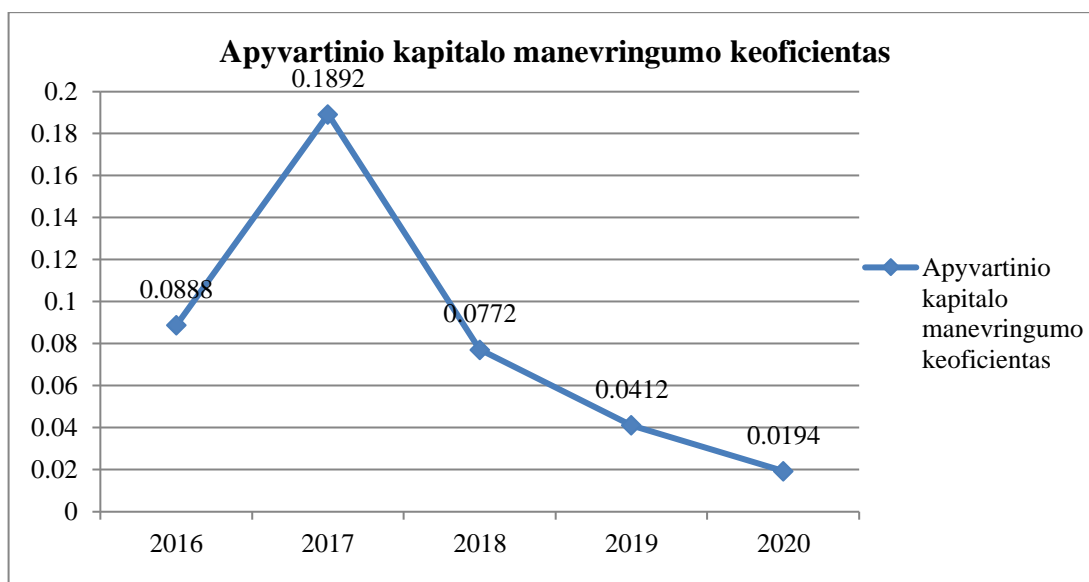
Išanalizavus trumpalaikio turto struktūrą reikia aptarti ir trumpalaikių įsipareigojimų kitimą lėmusias priežastis.



**8 pav. UAB „Grinda“ trumpalaikiai įsipareigojimai 2016 – 2020 m.**

Aštuntame paveiksle pateiktas UAB „Grinda“ trumpalaikių įsipareigojimų straipsnių kitimas. Per analizuojamą laikotarpį 2016 – 2020 metais didžiausia įsipareigojimų dalis buvo susijusi su darbo užmokesčiu, išskirti galime tik 2019 metus, kai didžiausia įsipareigojimų dalis kliuvo tiekėjams. Darbo užmokesčio įsipareigojimai sudarė nuo 28,13 iki 47,77 proc. Antra pagal dydį įsipareigojimų grupė būtų tiekėjai, tai neatsiejama paslaugų įmonės dalis, kuri atitinkamu laikotarpiu sudarė nuo 12,64 iki 33,31 proc. Kaip ir daugelis šiuolaikinių įmonių, norint atnaujinti inventorių, būtina jį atnaujinti pagal naujausius reikalavimus, pritaikant išmaniąsias technologijas, inovacijas. Tad įmonės ima kreditus naujam turtui įsigyti. Pagal balanso eilutes skoliniai įsipareigojimai įmonėje sudarė 10,16 iki 19,70 proc. mažiausi skolos kredito įstaigoms ir kitiems buvo 2018 metais. Reikia paminėti, kad įmonėje didelę dalį sudarė ir kitos mokėtinos sumos, kurios remiantis duomenimis siekė nuo 3,42 – 24,37 proc. Bendrai vertinant įmonę ir žinant, kad įmonė analizuojamu laikotarpiu neturėjo minusinio apyvartinio kapitalo, įmonės finansinė būklė yra vertinama teigiamai. UAB „Grinda“ yra pajėgi apmokėti savo įsipareigojimus.

Rodiklių stebėseną ir kontrolės veiksniai įmonėje parodo, kaip yra plėtojama veikla ar priimami sprendimai yra efektingi ir naudą nešantys įmonės pelningumui. Atlikus apyvartinio kapitalo pokyčio analizę, galima vadovautis turimais duomenimis ir apskaičiuoti apyvartinio kapitalo manevringumo koeficientą.



**9 pav. UAB „Grinda“ apyvartinio kapitalo manevringumo koeficiento kitimas 2016 – 2020 m.**

Devintame paveiksle pavaizduotas apyvartinio kapitalo manevringumo koeficiento kitimas per analizuojamą laikotarpį. UAB „Grinda“ šios rodiklio reikšmės svyruoja nuo 0,0194 iki 0,1892, vadinasi tik maža apyvartinio kapitalo dalis yra išaldyta atsargose. Remiantis manevringumo koeficiento paskaičiavimais, matome, kad analizuojamais metais įmonė neturėjo problemų dėl atsargų panaudojimo.

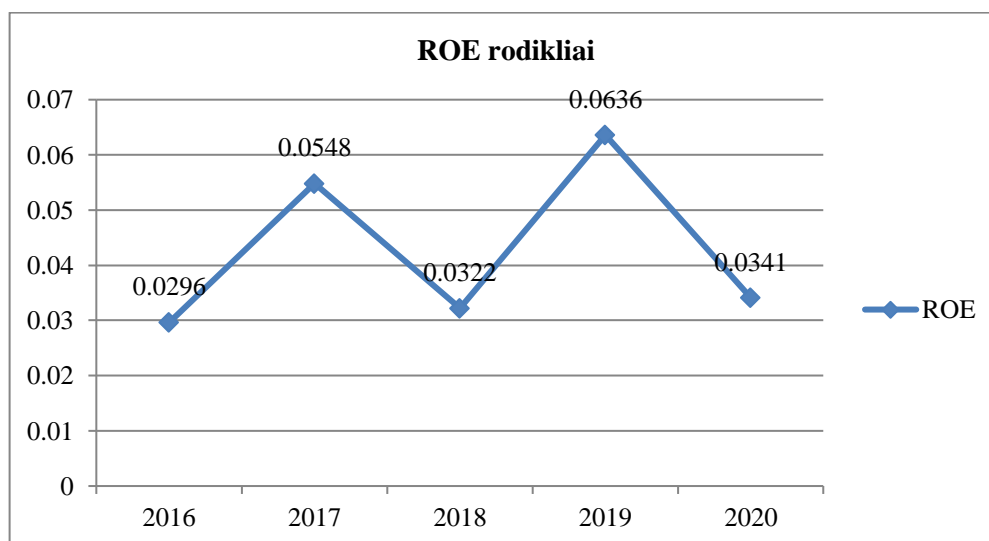
Ketvirtasis etapas – santykinų nuosavo kapitalo ir likvidumo rodiklių analizė. Tai neatsiejama analizės dalis, nes įmonės likvidumas yra svarbus ne tik įmonės akcininkams, suinteresuotiems asmenims, bet kredito įstaigoms. Šių rodiklių analizė padeda pažvelgti į įmonės bėdas ir atitinkamai priimti teisingus sprendimus kapitalo valdyme.

UAB „Grinda“ santykinų nuosavo kapitalo ir likvidumo rodiklių duomenys pateikiami 3 lentelėje. Šioje lentelėje pateikiami gauti rezultatai atlikus skaičiavimus.

**3 lentelė. UAB „Grinda“ santykinų nuosavo kapitalo ir likvidumo rodikliai 2016 – 2020 m.**

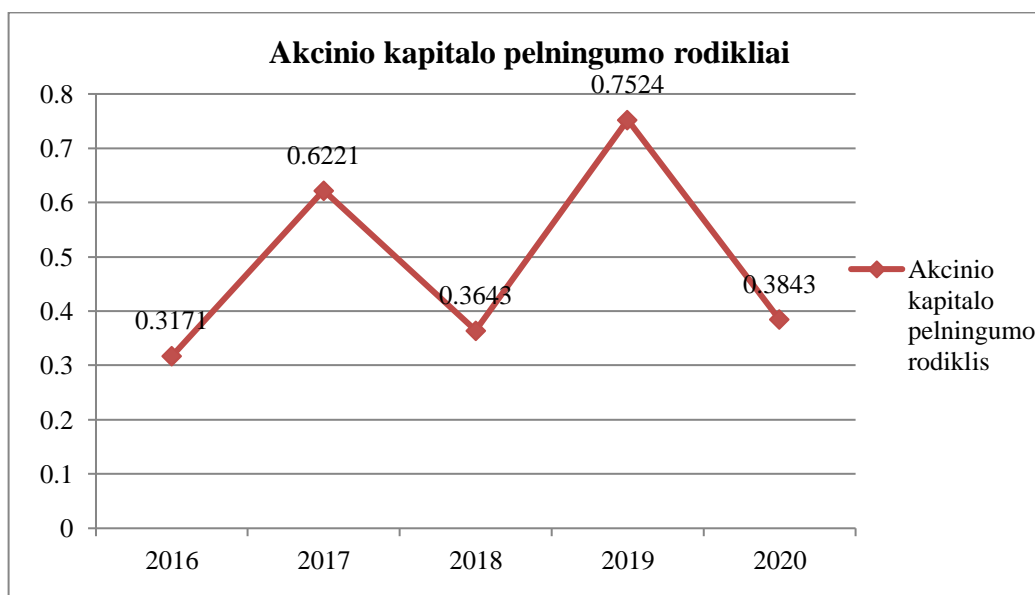
Metai	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Rodiklis</b>					
Nuosavo kapitalo pelningumo rodiklis (ROE)	0,0296	0,0548	0,0322	0,0636	0,0341
Akcinio kapitalo pelningumo rodiklis	0,3171	0,6221	0,3643	0,7524	0,3843
Pastovaus kapitalo pelningumo rodiklis	0,0280	0,0534	0,0312	0,0554	0,0304
Investicijų pelningumo rodiklis (ROI)	0,0280	0,0534	0,0312	0,0554	0,0304
Absoliutus likvidumo rodiklis	1,3271	0,7881	0,4299	0,2246	2,9972
Einamasis likvidumo rodiklis	2,4988	2,9661	2,0975	2,6436	4,5521
Kritinio likvidumo rodiklis	2,3657	2,5940	2,0003	2,5758	4,4832

Plačiau apie kiekvieno rodiklio vertinimą bei informaciją pateikiama žemiau esančiuose grafiniuose atvaizdavimuose (žr. 10-16 pav.) bei jų aprašymuose.



**10 pav. UAB „Grinda“ ROE rodikliai 2016 – 2020 m.**

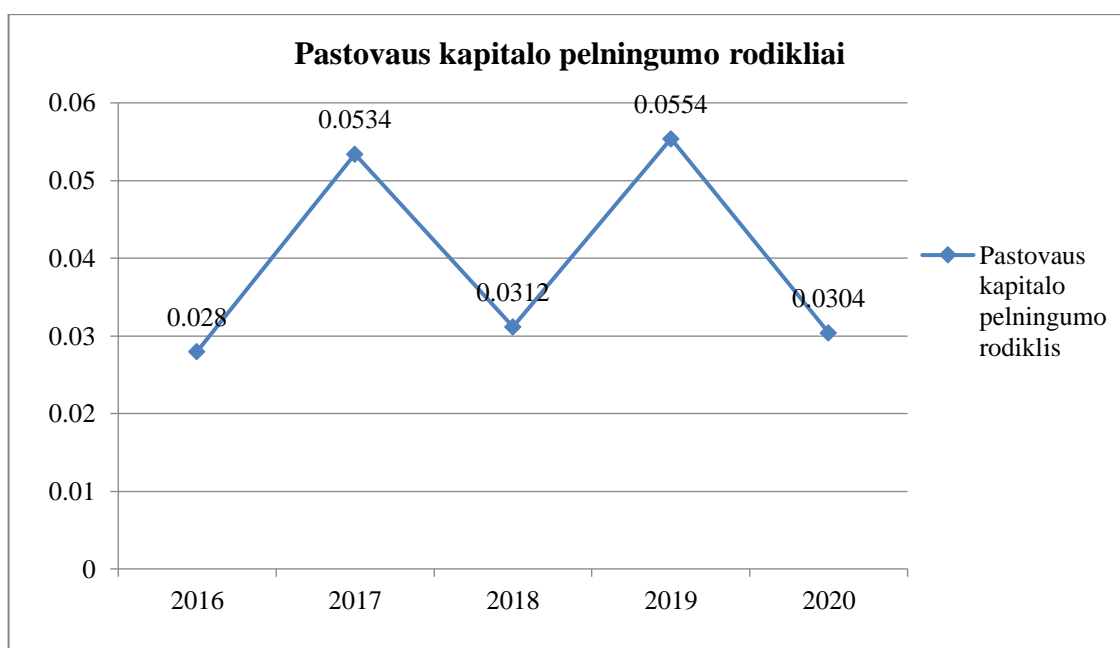
Pirmasis rodiklis ROE (nuosavo kapitalo pelningumo rodiklis), šis rodiklis parodo akcinio kapitalo panaudojimo efektyvumą. Remiantis šiuo rodikliu įmonės padėtis vertinama nepalankiai, jeigu akcinio kapitalo pelningumo rodiklis mažesnis už ilgalaikių kreditų palūkanų normą. Remiantis paskaičiavimais ir žinant, kad ilgalaikių paskolų normos yra svyruojančios nuo 1,75 iki 4,85 proc. Įmonės nuosavo kapitalo rodiklis yra vertinamas neigiamai.



**11 pav. UAB „Grinda“ akcinio kapitalo pelningumo rodikliai 2016 – 2020 m.**

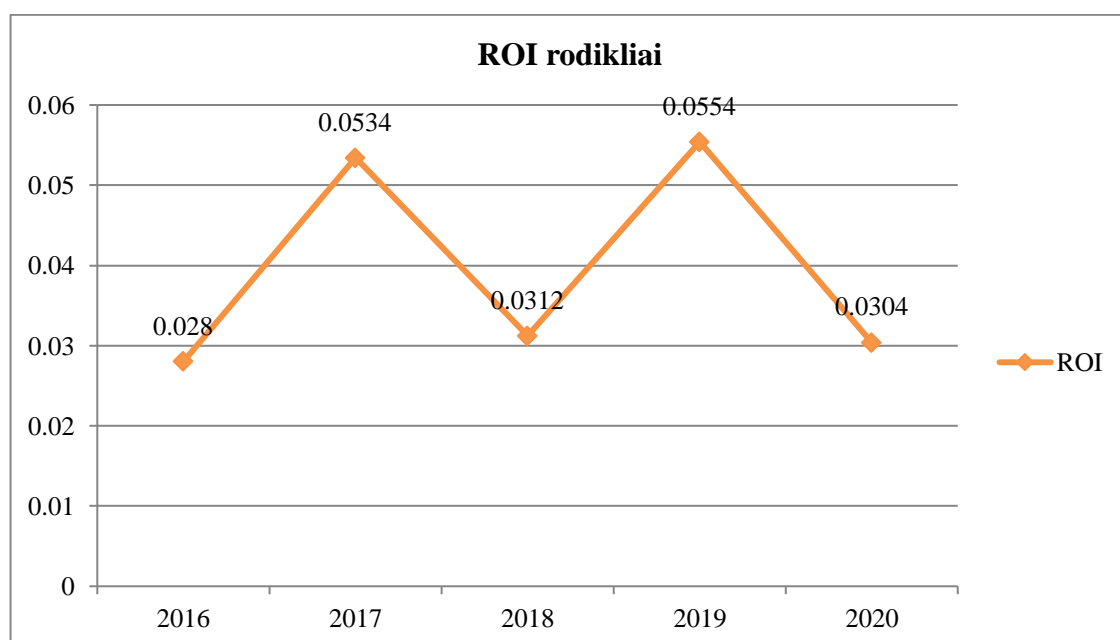
Akcinio kapitalo pelningumo rodiklis, parodo, kiek pelno tenka vienai įmonės akcijai. Remiantis gautais rezultatais matome, labai didelius pelningumo svyravimus. Mažiausias pasiektas rodiklis buvo 2016 metais, kuris siekė tik 0,3171. Geriausias pasiektas rezultatas buvo 2019 metais ir siekė 0,7524. Šiam rodikliui labai aktualus įmonės ataskaitinio laikotarpio pelningumas, kuo jis didesnis, tuo rodiklio reikšmė geresnė.





**12 pav. UAB „Grinda“ pastovaus kapitalo pelningumo rodikliai 2016 – 2020 m.**

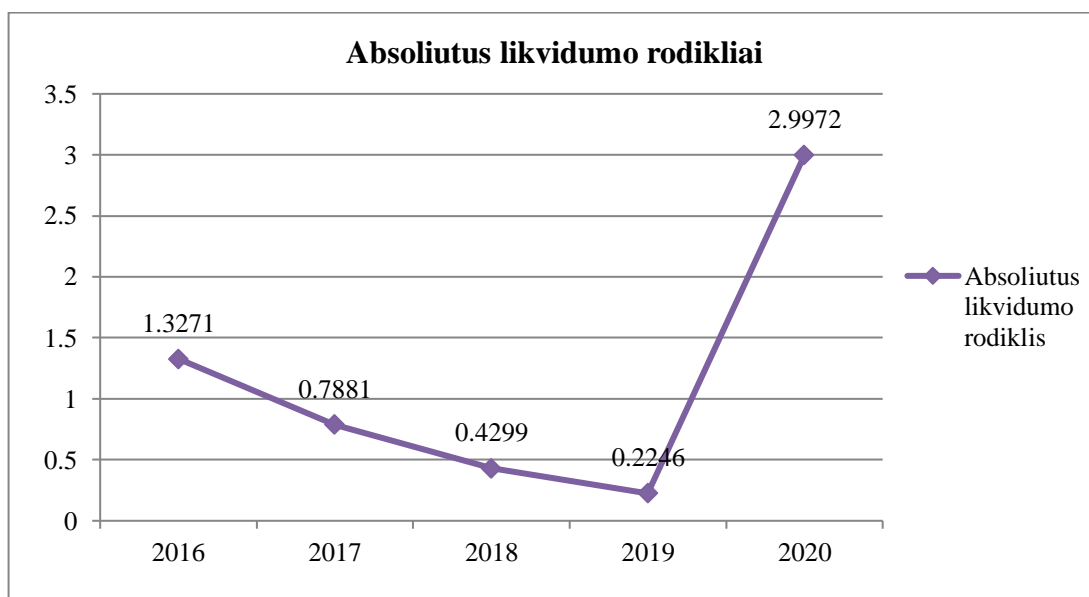
Pastovaus kapitalo pelningumas parodo įmonės funkcionavimo ir potencialios plėtros lygį, be to, kaip vadovai sugeba panaudoti nuosavą kapitalą ir ilgalaikius išsipareigojimus. Remiantis balanso straipsnių duomenis įmonės turimas turtas atsveria turimus išsipareigojimus. Tai, kad ir rodiklis kinta kiekvienais metais, didelės įtakos įmonės finansiniai būklei jis neturi.



**13 pav. UAB „Grinda“ ROI rodikliai 2016 – 2020 m.**

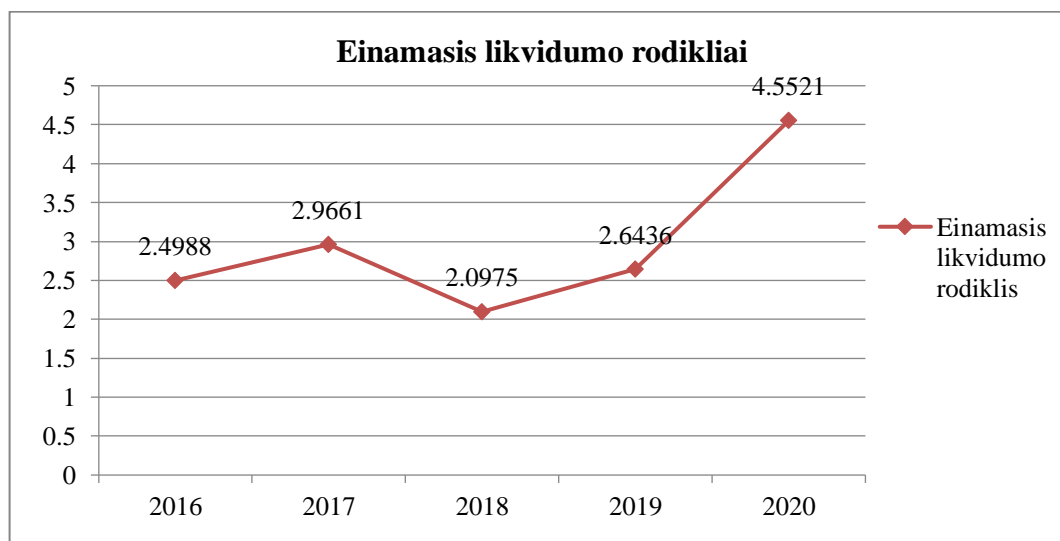
Investicijos yra vienas iš pagrindinių įmonės veiklos variklių. Investicijų pelningumo rodiklis (ROI), atspindi kiek efektyvios yra įmonės investicijos. Ilgalaikės investicijos atsipirkimas gali būti ir sekančiais laikotarpiais. Analizuojamu laikotarpiu investicijų atsiperkamumas nėra neigiamas, tačiau ir negalima vertinti labai teigiamai, rodiklio reikšmė nuo 2016 – 2020 metų nepasiekė 1.

Likvidumo rodikliai yra vieni aktualiausių analizuojant įmonės finansines ataskaitas. Analizuojami absoliutaus, einamojo ir kritinio likvidumo rodikliai.



**14 pav. UAB „Grinda“ absoliutus likvidumo rodikliai 2016 – 2020 m.**

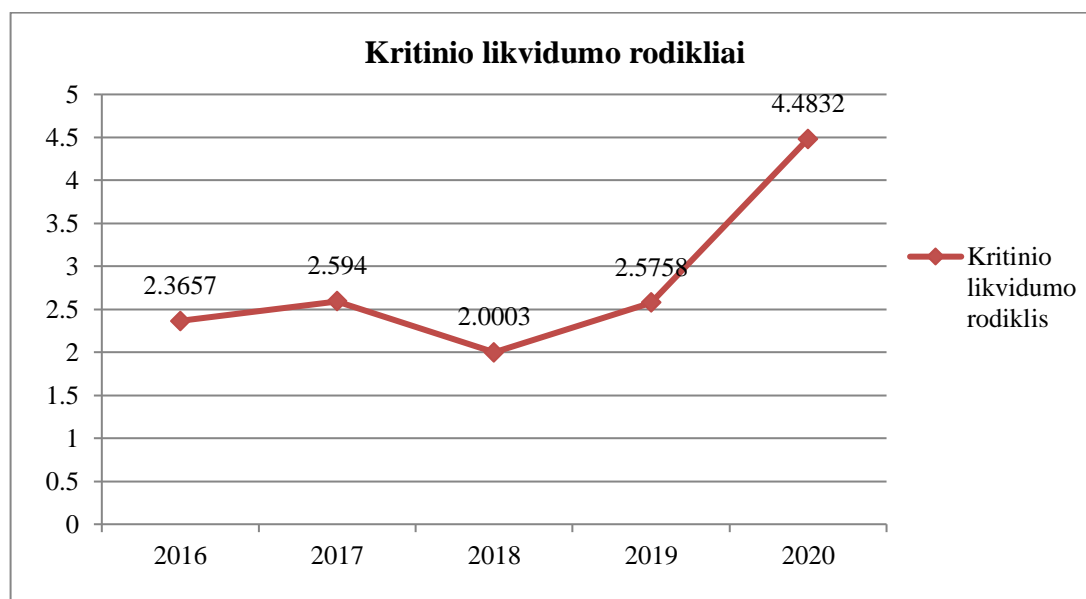
Absoliutaus likvidumo rodiklis dar kitaip vadinamas pinigų padengimo koeficientas. Didelė rodiklio reikšmė reiškia neefektyvų piniginių lėšų naudojimą, Remiantis teorija didžioji dalis įmonių stengiasi, kad šio rodiklio reikšmė neviršytų 2. Pagal atliktus skaičiavimus nuo 2016 metų jis stabiliai mažėjo, kas parodo, kad įmonės efektyviai naudojo savo turimas lėšas, tačiau 2020 metais šis rodiklis viršijo visas normas ir pasiekė beveik 3. Nuo mažiausios reikšmės 2019 metais, 2020 metais rezultatas skyrėsi net 13 kartų.



**15 pav. UAB „Grinda“ einamojo likvidumo rodikliai 2016 – 2020 m.**

Einamojo likvidumo rodiklis arba bendrasis padengimo koeficientas, kuris parodo trumpalaikio turto ir trumpalaikių įsipareigojimų santykį, nusakantį koku laipsniu įmonės trumpalaikis turtas padengia trumpalaikius įsipareigojimus. Remiantis teorija, kai rodiklio reikšmė yra nuo 1 iki 2 įmonė

gali jausti saugi dėl savo likvidumo. Tačiau analizuojamos įmonės atveju visais metais rodiklio reikšmė yra virš 2, tai parodo, kad įmonė neefektyviai naudojo savo apyvartines lėšas.



**16 pav. UAB „Grinda“ kritinio likvidumo rodikliai 2016 – 2020 m.**

Kritinio likvidumo rodiklis, kuris parodo trumpalaikio turto, išskyrus turimas atsargas (jos vertinamos kaip mažiausiai turtintis likvidumo turtas), ir trumpalaikių įsipareigojimų santykis. Pagal atliktus skaičiavimus rodiklio reikšmė nuo 2016 iki 2019 metų svyravo nuo 2,0003 iki 2,5940, o 2020 metais šoktelėjo rodiklis iki 4,4832. Remiantis teorija nepatenkinama reikšmė yra, kai ji mažesnė nei 0,5. UAB „Grinda“ atveju visu analizuojamu laikotarpiu ši reikšmė yra teigiama.

Apibendrinant reikėtų paminėti dėl apyvartinio kapitalo poreikio, jis dažniausiai nustatomas elementariu būdu: trumpalaikis turtas – trumpalaikiai įsipareigojimai. Likutis parodo, kiek įmonei reikia turėti finansinių išteklių. Kuo didesnis įmonės trumpalaikio turto ir trumpalaikių įsipareigojimų skirtumas, tuo didesnė tikimybė, kad įmonė galės sėkmingai funkcionuoti esant nestabiliam grynąjų pinigų srautui. Įmonės ekonomistai, planuodami apyvartinį kapitalą, turi apsvarstyti ir rasti atsakymus į klausimus:

- Koks turi būti atsargų lygis?
- Kiek reikia turėti grynąjų pinigų tam tikram laikui?
- Per kiek laiko reikėtų atsiskaityti su tiekėjais?
- Per kiek laiko turi atsiskaityti pirkėjai?
- Ar greitai galima padengti skolas bankui?

Remiantis atlikta analize, įmonės apyvartinis turimas kapitalas nuo 2016 – 2020 metų viršijo kompanijos turimus trumpalaikius įsipareigojimus. Tačiau atlikus platesnę rodiklių analizę, pastebima, kad turimas apyvartinis kapitalas yra naudojamas neefektingai, o tai rodo, kad įmonė turi problemų, kurias reikia išspręsti. Bendruoju aspektu įmonės finansinė būklė yra stabili, tik reikėtų peržvelgti

apyvartinio kapitalo naudojimą, susidėti teisingus prioritetus dėl atsiskaitymų ir pasvarstyti apie galimas investicijas, kurios duotų įmonei pridėtinės vertės.

### **3.2. Siūlomos alternatyvos apyvartinio kapitalo valdymui įmonėje UAB „Grinda“**

Šiame poskyryje pateikiamos keturios alternatyvos, kurios galėtų pagerinti įmonės UAB „Grinda“ turimo apyvartinio kapitalo panaudojimą. Alternatyvos pasiūlytos, atsižvelgiant į atliktos apyvartinio kapitalo analizės gautus rezultatus.

#### **3.2.1. Santykinų pelningumo ir likvidumo rodiklių gerinimas ir bendro įmonės pelningumo didinimas**

Finansiniai rodikliai gali būti tiek absoliutūs, tiek santykiniai ir jų rezultatų žinojimas yra labai svarbus analizuojant įmonės būklę. Nesvarbu kokio dydžio yra įmonė, norėdama sėkmingai konkuruoti rinkoje ji privalo skaičiuoti savo finansinius rodiklius bei analizuoti jų rezultatus.

Pelningumo rodikliai atskleidžia įmonės gebėjimą priimti investicinius ir finansavimo sprendimus bei tai, kaip efektyviai uždirbamas pelnas. Norint objektyviai įvertinti įmonės veiklos efektyvumą įvairiais aspektais, jos konkurencingumą ir tęstinumo galimybes, nepakanka analizuoti absoliutinius pelno rodiklius tik kartą per metus ir jais remiantis priimti tam tikrus sprendimus. Bendrojo, grynojo ir kiti pelno (nuostolių) ataskaitoje pateikti pelno rodikliai dar neatskleidžia tikrojo įmonės veiklos vaizdo ir neatsako į klausimus, kiek reikės parduoti gaminių, atlikti paslaugų, padaryti investicijų, kad būtų galima uždirbti pelno. Todėl būtina stebėti ir įmonės likvidumą, kuris atskleidžia kitas problemas, kurių negalime pamatyti ataskaitose. Todėl siūloma alternatyva yra pelningumo rodiklių stebėjimo dažnumas, naujų tikslų iškėlimas, bendras pelningumo didinimas. Pateiktai alternatyvai įgyvendinti siūloma:

- Vadovaujantis ataskaitinių metų rodikliais išsikelti įmonės tikslus ir įvertinti esamą situaciją;
- Rodiklių analizę atlikti pagal kiekvieno ketvirčio ataskaitas, tai padėtų įmonei stebėti ar yra įgyvendinimi iškelti tikslai, greičiau reaguoti į esamą situaciją ir priimti tinkamus sprendimus;
- Atlikti teikiamų paslaugų analizę, išsiaiškinti, kuri teikiama paslaugas daugiausiai teikia pridėtinės vertės;
- Atlikti įmonės teikiamų paslaugų savikainos skaičiavimus, ar skaičiuojant teikiamų paslaugų savikainą yra įvertinti visi rizikos faktoriai, kurie gali lemti, kad užsakymai būtų pelningi;
- Plėsti įmonės teikiamų paslaugų spektrą, kas padidintų įmonės bendrą pelningumą. Kitaip tariant pasyvių pajamų didinimas, naudojant tuos pačius turimus išteklius.

Įgyvendinus pateiktą alternatyvą įmonė galėtų pasinaudoti savo turimais ištekliais padidinti savo pelningumą, išanalizavusi problemas sėkmingai jas išspręsti ir plėsti savo veiklą sektoriuje pasiūlydama naujas paslaugas.

### 3.2.2. Investicijų didinimas į inovacijas

Kiekvienas inovacijų sąvokos variantas atskleidžia naujų inovacijų bruožų, suteikia naujų prasmų bei papildo tai, kas anksčiau dar nebuvo išsakyta. Pabrėžtina, kad inovacija visada yra aktualus reiškinys, turintis dinamišką prigimtį, dažnai konfrontuojantis su tuo, kas seną, ir griauantis organizacijoje nusistovėjusias normas ir tradicijas. Todėl pirmiausia būtina, inovacijas įvardyti panaudojimo kontekste, kaip pažangos procesą, kuriame tikslingai bendradarbiauja įmonės ir jų partneriai.

Apibūdinant konkrečias inovacijas, kartais turimi galvoje tik nauji produktai ar naujos paslaugos. Tai klaidinga nuostata, nes tokia inovacijų samprata būtų pernelyg siaura. Žinoma, didelė dalis inovacijų yra sėkmingai pritaikyti išradimai, sukūrę naujus produktus ar paslaugas. Bet dažnai produktai tobulinami ar pritaikomi naujiems poreikiams tenkinti, jiems randamos naujos rinkos. Taigi nauji darbo metodai bei naujos rinkos irgi yra inovacijos. Kiekvienas naujas išradimas, leidžiantis patobulinti ir pagerinti mus supančią aplinką, vertinamas labai optimistiškai. (Kirstukas, Rakštys, Serva, Vazonis 2013). Bet kokia inovacija turi teigiamų pasėkmių, todėl siūloma alternatyva yra skirti papildomų lėšų inovacijų paieškai ir jų pritaikymui įmonėje, kas ilgalaikiu aspektu turėtų duoti pridėtinės vertės, juk inovacijos yra pagrindinis tvaraus konkurencinio pranašumo šaltinis:

- Suburti darbuotojų grupę, kuri būtų atsakinga už naujų inovacija paiešką, jų kūrimą ir įgyvendinimą;
- Kelti darbuotojų kvalifikaciją ir didinti jų darbo produktyvumą;
- Supažindinti visuomenę su teikiama inovacijos nauda, ne tik įmonės atžvilgiu bet ir visuomeniniu;
- Partnerių paieška bendradarbiavimui diegiant inovacijas, kas padėtų bendromis jėgomis kurti naujas darbo vietas, naujus produktus ar paslaugas;

Statybų sektoriui ypatingai yra aktualios inovacijos siekiant didinti darbo našumą, taupyti kaštus, didinti savo pelningumą ir saugoti gamtą (prisidėti prie klimato taršos mažinimo), bet tuo pačiu ir išlikti konkurencingu rinkoje. Tai ne tik atsinaujinančių energijos šaltinių naudojimas, bet ir pasyvių papildomų pajamų sukūrimas iš inovacijos pardavimo.

### 3.2.3. Investicijų didinimas į ilgalaikį turtą (įrangos ir įrengimų turtas)

Investicijos tai vienas iš pagrindinių aspektų, kuris prisideda prie įmonės augimo ir tobulėjimo. Tik atnaujinant ar įsigyjant naujusius įrengimus, galima išsaugoti ir didinti pačios įmonės konkurencingumą. Pažymima, kad konkurencingumas yra vienas iš svarbiausių verslo išsaugojimo ir plėtojimo veiksnių. Morrio (2013) teigimu, kiekviena veikianti įmonė turi kokį nors konkurencinį pranašumą, nes kitaip ji negalėtų veikti, pavyzdžiui, dydis, vieta, asortimentas, technologijos, klientai.

Nepriklausomai nuo to, kokius pranašumus verslas turi šiandien, siekiant išlikti konkurencingoje rinkoje, būtina keistis.

Konkurencingumas yra vienas iš pagrindinių iššūkių su kuriais susiduria šiuolaikinės įmonės. Norint jį išsaugoti yra būtina modernizuoti technologijas, kurios didintų darbo našumą, mažintų taršą ir gerintų produktų ar paslaugų kokybę. Siūloma alternatyva yra investuoti į naujausias sukurtas technologijas, įrangą skirta siūlomoms paslaugoms, kuri padėtų taupyti kaštus, saugotų gamtą, bet didintų darbo našumą:

- Atlikti turimos įrangos inventorizaciją, peržiūrėti kiek įranga yra techniškai ir morališkai pasenusi;
- Surinkti informaciją apie šiuo metu siūlomas alternatyvas turimai įrangai, šiuolaikiškus prietaisus ir programines įrangas, kurių veikimą būtų galima sinchronizuoti bei pritaikyti įmonėje;
- Įsivertinti, kiek įmonė gali skirti savų lėšų įrangai įsigyti. Jei lėšų nepakanka, būtų galima peržiūrėti, kokias šiuo metu finansavimo galimybes siūlo ES fondai.

Vienas iš svarbiausių ekonominės pažangos veiksnių yra technologinė pažanga. Remiantis Krušinsku ir Benetyte (2016), produkcijos prieaugis dėl technologinės pažangos įtakoja 60–70 proc., o darbo našumas – 90 proc.

#### **3.2.4. Optimizuoti įmonės turimą apyvartinį kapitalą, tinkamai jį panaudojant**

Kiekvieno šalies ūkio sektoriaus ekonomikoje vyksta sudėtingi reiškiniai ir procesai, kuriuos suvokti bei pažinti yra sudėtinga. Įmonės ūkinės veiklos analizė yra viena svarbiausių verslo vertinimo sistemos sudedamųjų dalių, tai visapusiškas ir objektyvus įmonės veiklos, ūkinių procesų ir rezervų tyrimas bei jų tarpusavio ryšių nustatymas, siekiant įgyvendinti optimizuoti įmonės apyvartinį kapitalą. Pagal atliktą įsipareigojimų analizę ir apskaičiuotus likvidumo rodiklius galima daryti išvadą, kad įmonės apyvartinis kapitalas yra naudojamas neefektyviai. Tad kaip viena iš siūlomų alternatyvų yra optimizuoti įmonės turimą kapitalą, peržiūrint pirkėjus, kitas gautinas sumas, įmonės tiekėjus. Taip pat atlikti vidinio audito skaičiavimus dėl darbo užmokesčio, kurių įsipareigojimų suma analizuojamu laikotarpiu buvo didžiausia. Siūloma:

- Trumpinti užsakovų atsiskaitymo terminus;
- Sudaromose sutartyse su užsakovais įsitraukti 10 procentų avansą, nuo galutinės užsakymo sumos;
- Atlikti pradelstų įsiskolinimų, kurie turi įtakos gautinoms sumoms auditą;
- Ilginti terminų dėl atsiskaitymo su tiekėjais;
- Atlikti darbo užmokesčio auditą, optimizuoti darbo krūvius.

Ši alternatyva yra siūloma tam, kad įmonė efektingai panaudotų savo turimą apyvartinį kapitalą. Kaip nedidinat sąnaudų ar pajamų pagerinti įmonės rodiklius, kurie iš neefktyvaus naudojimo taptų stabilūs ir efektingi.

### 3.3. Statybų paslaugų sektoriaus įmonių vadovų / buhalterinės apskaitos vadovų apklausa

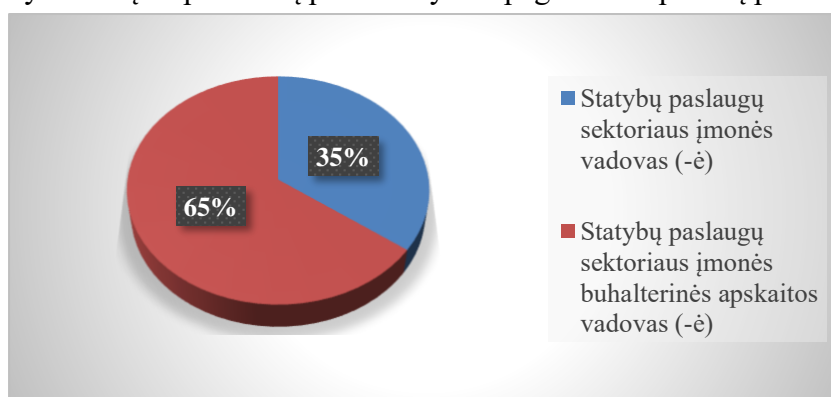
Siekiant išsiaiškinti priimtinausią ir naudingiausią alternatyvą, atlikta statybų paslaugų įmonių vadovų bei šių įmonių buhalterinės apskaitos vadovų anketinė apklausa. Apklauso anketa pateikiama priede. Parengtos anketos buvo išsiųstos elektroniniu paštu.

Dauguma respondentų kontaktų rasti internetiniame tinklalapyje [www.statyba.lt](http://www.statyba.lt) pagal paieškos žodžius „statybinės paslaugos“ (Lietuvos Statyba, 2021).

Pateikiami atliktos apklausos rezultatai.

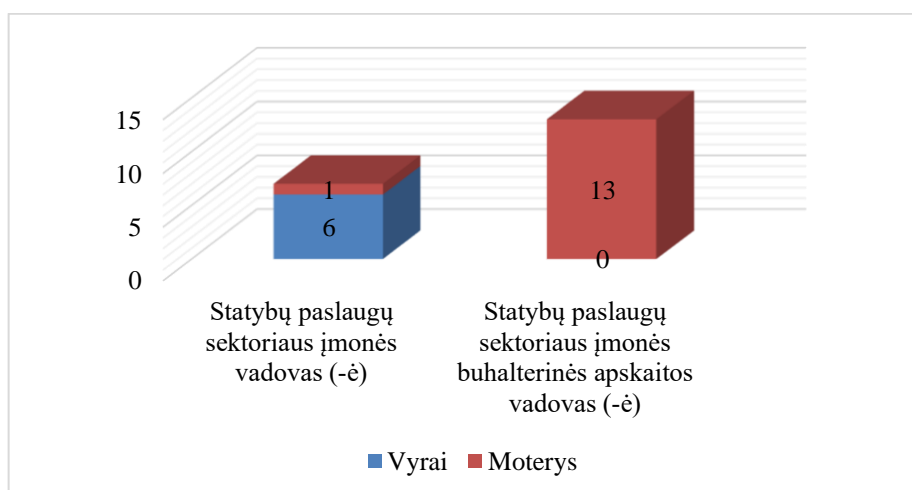
Susisteminius gautus apklausos rezultatus bei pritaikius daugiakriterinio vertinimo metodą ARAS, galima išrinkti priimtinausią ir didžiausią naudą teikiančią alternatyvą. Alternatyvų pagrindimas ARAS metodu pateikiamas sekančiame poskyriuje.

Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal darbo pobūdį pateikiamas 17 paveiksle.



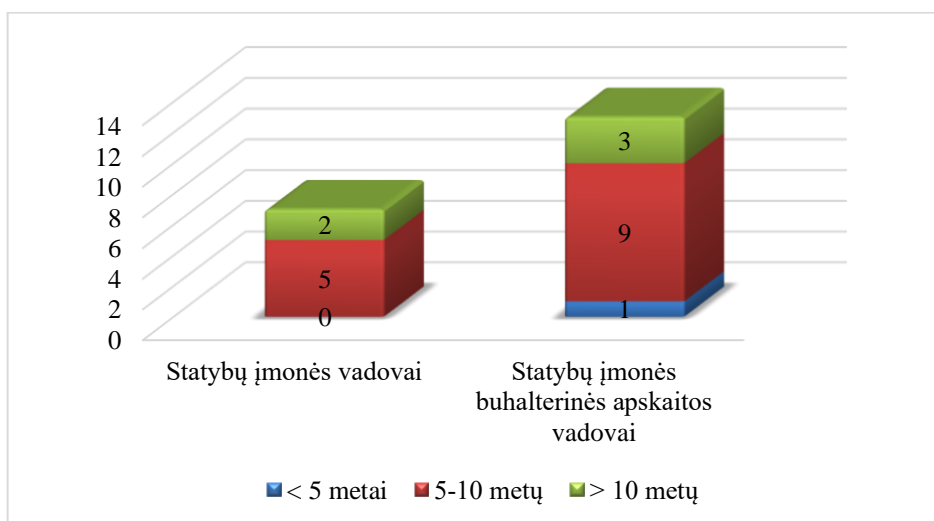
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo pobūdį

Paaikškėjo, kad iš apklaustų 7 įmonės vadovų 6 vyrai ir 1 moteris. Iš 13 apklaustų buhalterinės apskaitos vadovų visos buvo moterys. (žr. 18 pav.).



18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

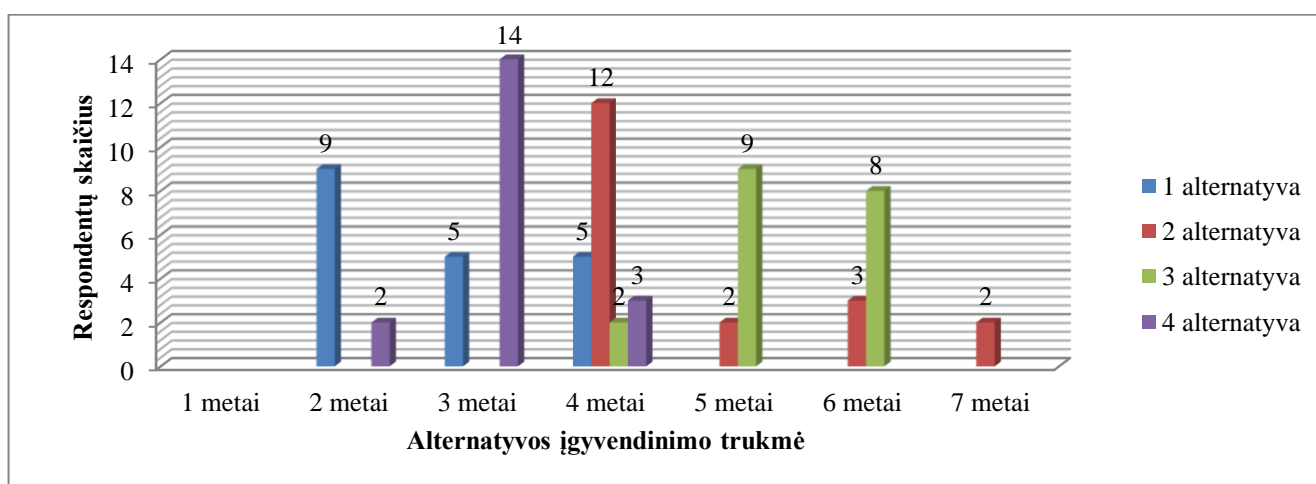
Vertinant respondentų darbo patirtį statybų paslaugų sektoriaus įmonėje, nustatyta, kad dauguma apklaustųjų turi 5-10 metų darbo patirtį statybų sektoriuje. Gauti rezultatai pavaizduoti 19 paveiksle.



**19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo patirtį**

Tam, kad būtų pasirenkama tinkamiausia alternatyva įmonės pridėtinės vertės didinimui, reikalinga atlikti alternatyvų atranką. Apklaustos dalyviai kiekvieną pasiūlytą alternatyvą įvertino pagal nurodytus kriterijus.

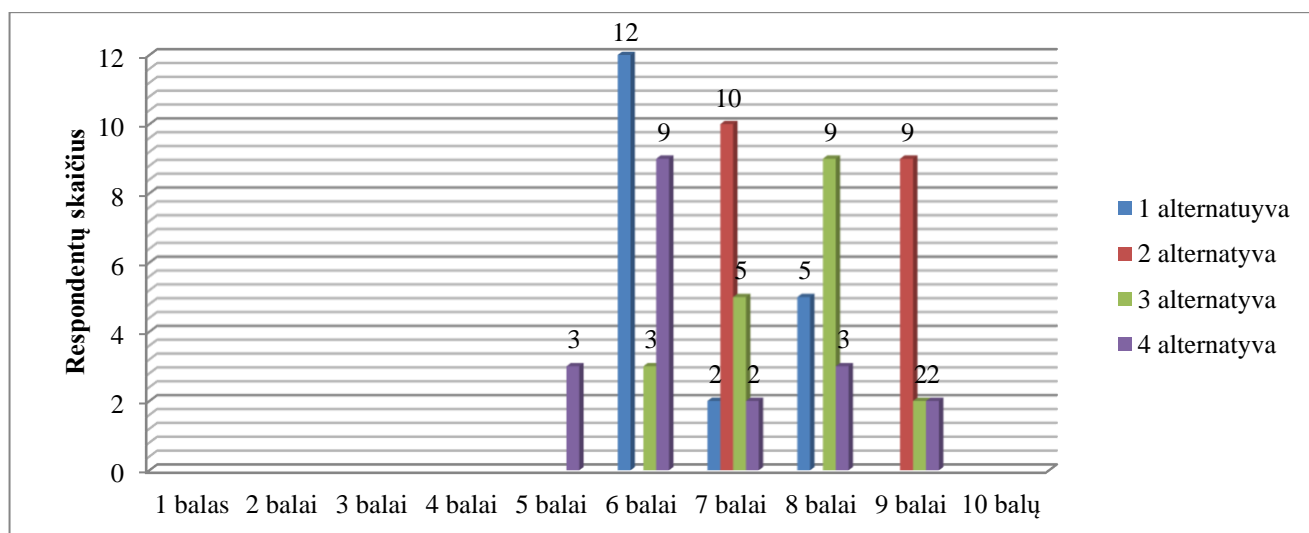
Respondentai turėjo apklausos anketoje įrašyti, kokia galima kiekvienos alternatyvos įgyvendinimo trukmė (žr. 20 pav.). Iš gautų rezultatų skaičiuojamas vidurkis. Paaikškėjo, kad I alternatyva vidutiniškai bus įgyvendinama per 3 m., II alternatyva – 5 m., III alternatyva – 5 m., IV alternatyva – 3 m. Optimaliausia alternatyva ta, kuri būtų įgyvendinama per trumpiausią laikotarpį. Šiuo atveju priimtinausios I ir IV alternatyvos.



**20 pav. Respondentų įvertinimų pasiskirstymas pagal alternatyvų įgyvendinimo trukmę**

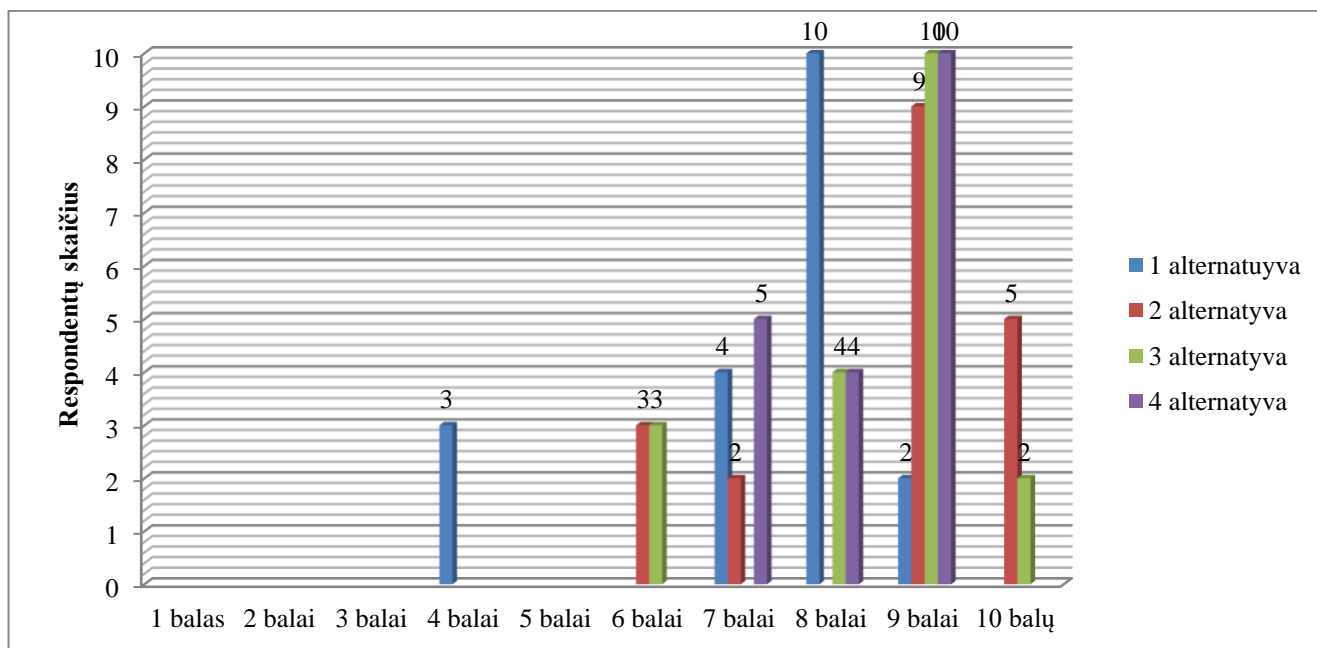
Apklaustųjų buvo paprašyta įvertinti balais nuo 1 iki 10 kiekvienos alternatyvos naudingumą statybų sektoriaus įmonei (žr. 21 pav). Pagal gautus balus, skaičiuojami alternatyvų įvertinimo vidurkiai: I alternatyva – 7 balai, II alternatyva – 8 balai, III alternatyva – 8 balai, IV alternatyva – 7 balai. Priimtinausia alternatyva ta, kuri labiausiai tenkina suinteresuotų grupių poreikius. Atlikus apklausą paaikškėjo, kad priimtinausios II ir III alternatyvos.





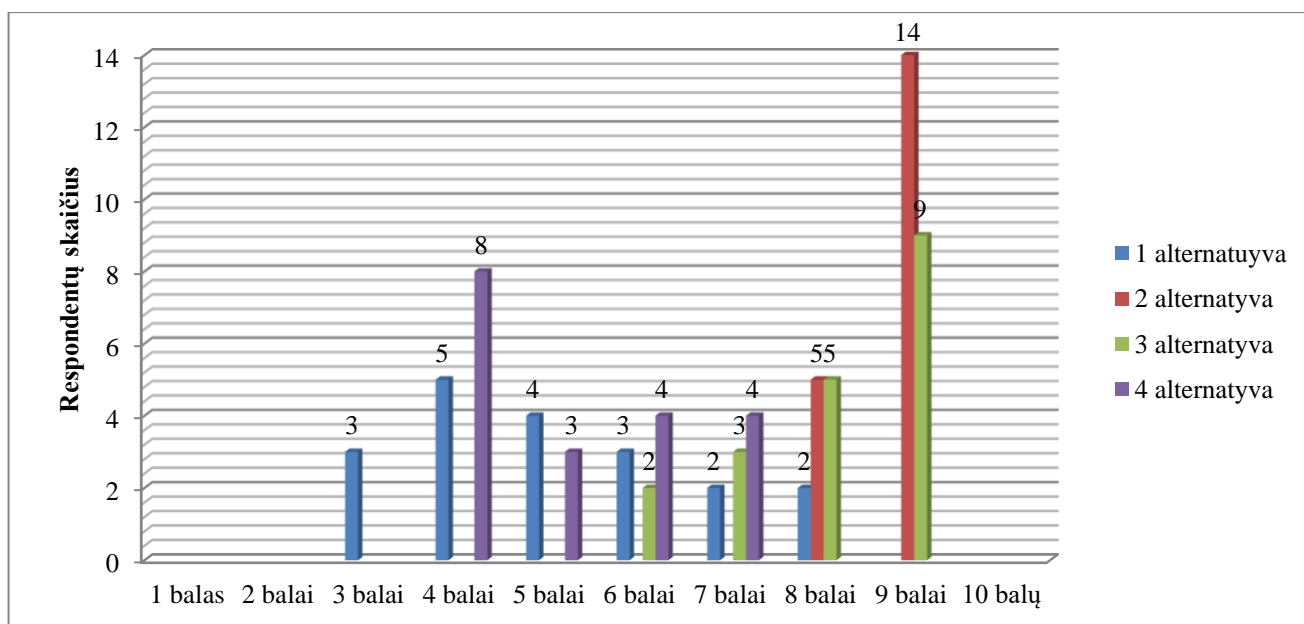
**21 pav. Respondentų skirti balai pagal alternatyvų naudingumą statybų sektoriaus įmonės atžvilgiu**

Vykdamt apklausą buvo siekiama išsiaiškinti, kuri iš pateiktų alternatyvų daugiausiai pareikalaus panaudoti jų įgyvendinimui turimą įmonės apyvartinį kapitalą (žr. 22 pav.) Respondentai turėjo įvertinti alternatyvas balais nuo 1 iki 10 pagal apyvartinio kapitalo lėšų panaudojimo poreikį. Pagal gautus balus, skaičiuojami alternatyvų įvertinimo vidurkiai: I alternatyva – 7 balai, II alternatyva – 9 balai, III alternatyva – 8 balai, IV alternatyva – 8 balai. Priimtinausia I alternatyva.



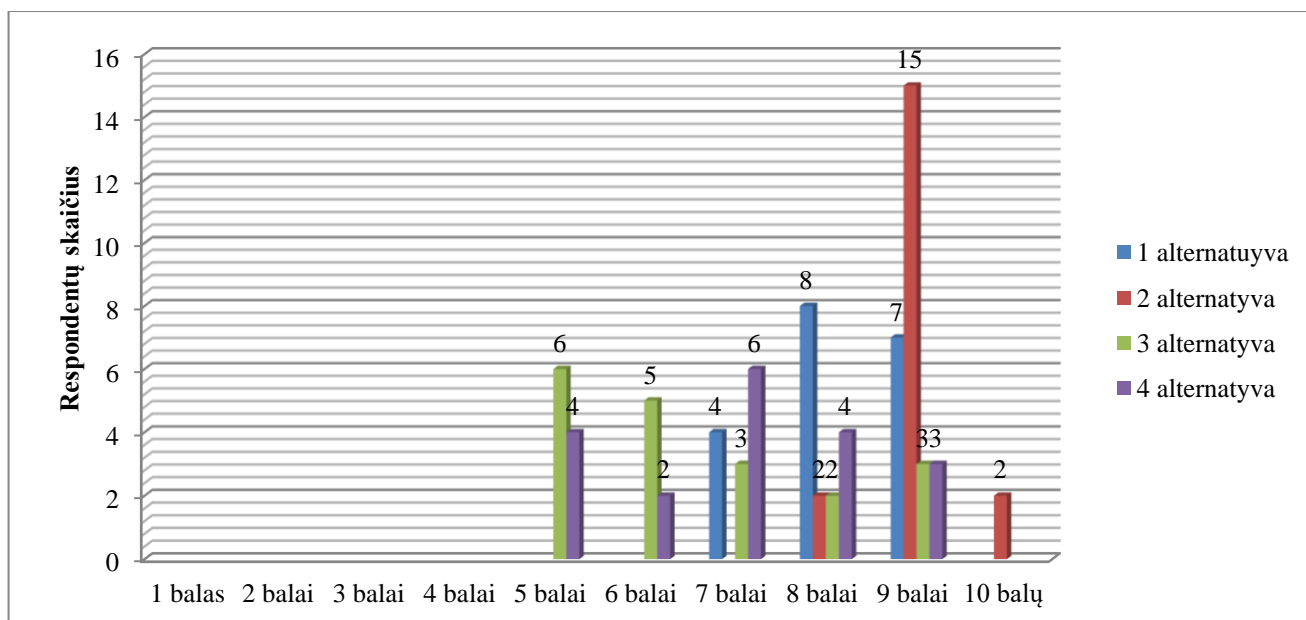
**22 pav. Respondentų skirti balai pagal apyvartinio kapitalo lėšų panaudojimo poreikį alternatyvų įgyvendinimui**

Nustatytas alternatyvų poreikis skolintis lėšas jų įgyvendinimui: I alternatyva – 5 balai, II alternatyva – 9 balai, III alternatyva – 8 balai, IV alternatyva – 5 balai. Alternatyvų vertinimo balai pateikiami 23 paveiksle. Optimaliausia alternatyva ta, kuri reikalauja mažiausiai skolintų lėšų. Šiuo atveju priimtinausios I ir IV alternatyvos.



**23 pav. Respondentų skirti balai pagal skolintų lėšų poreikį alternatyvų įgyvendinimui**

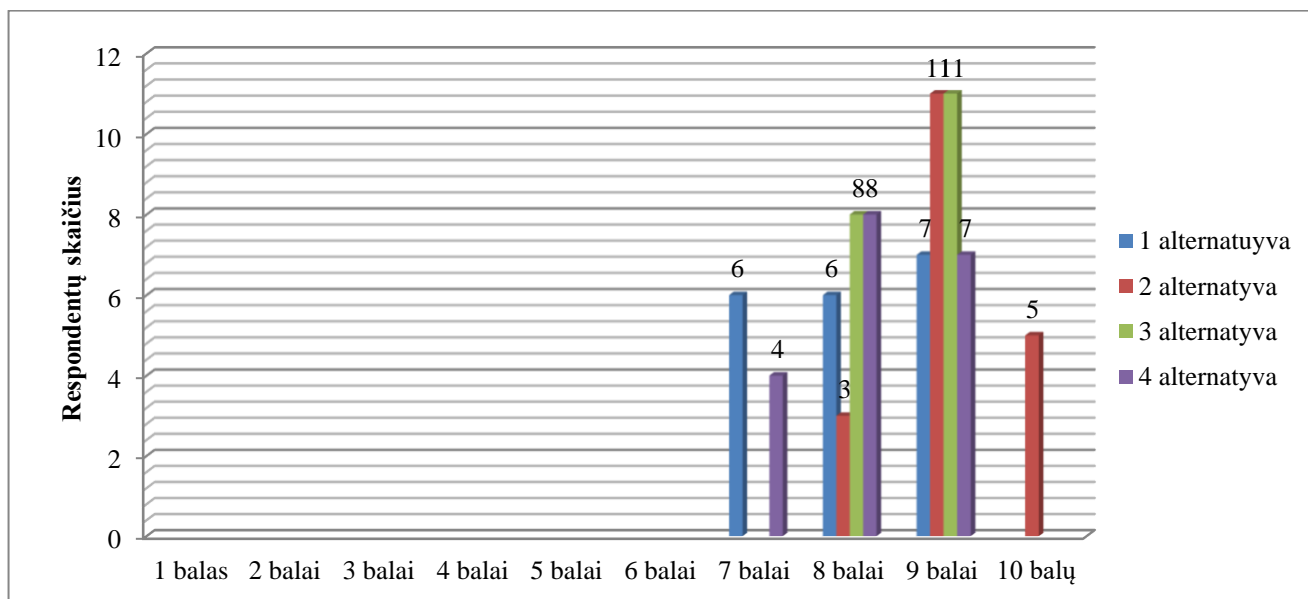
Pasirenkant alternatyvą svarbu ne tik įvertinti jos naudingumą pačiai įmonei, ar apyvartinio ir skolintų lėšų poreikį. Labai svarbu įvertinti žmogiškųjų išteklių poreikį kiekvienos alternatyvos įgyvendinimui, procesų tobulinimui ir jų palaikymui. Respondentų buvo prašoma įvertinti balais nuo 1 iki 10, kiek daug žmogiškųjų išteklių prireiks siekiant įgyvendinti alternatyvas (žr. 24 pav.). Alternatyvų įvertinimo balų vidurkiai: I alternatyva – 8 balai, II alternatyva – 9 balai, III alternatyva – 7 balai, IV alternatyva – 7 balai. Optimaliausia alternatyva ta, kuri reikalauja mažiausiai žmogiškųjų išteklių. Atlikus apklausą paaiškėjo, kad priimtinausios III ir IV alternatyvos.



**24 pav. Respondentų skirti balai pagal žmogiškųjų išteklių poreikį įgyvendinant alternatyvas**

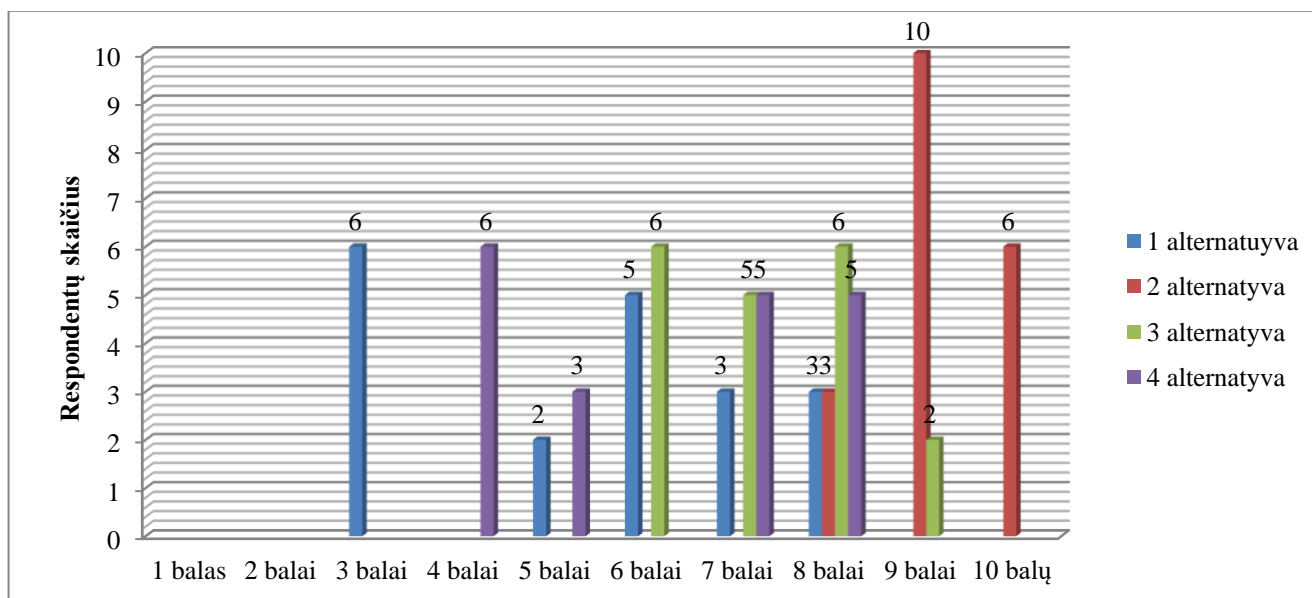
Tam kad alternatyvos tinkamai funkcionuotų negalime pamiršti, kad įmonės finansinei padėčiai turi įtakos ir ekonominiai svyravimai. Apklausos dalyviai turėjo įvertinti balais nuo 1 iki 10, kaip alternatyvų įgyvendinimą gali įtakoti ekonomikos svyravimai. Gauti vertinimo rezultatai pateikiami 25

paveiksle. Alternatyvų įvertinimo balų vidurkiai: I alternatyva – 8 balai, II alternatyva – 9 balai, III alternatyva – 9 balai, IV alternatyva – 8 balai. Priimtinausios I ir IV alternatyvos.



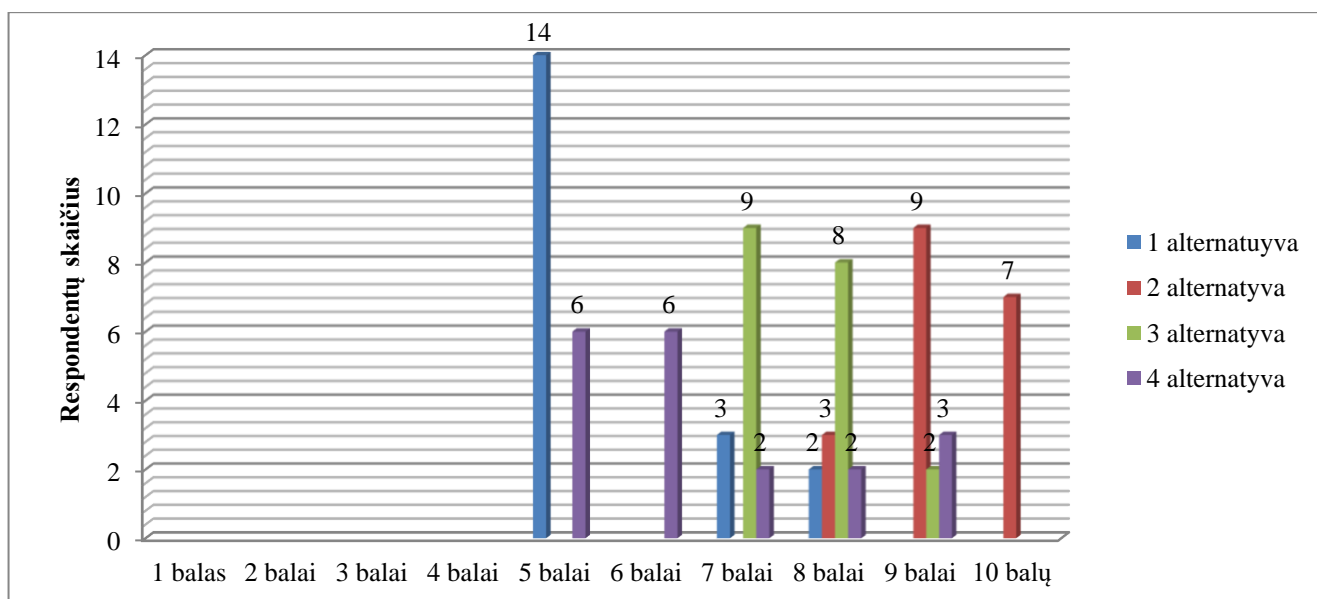
**25 pav. Respondentų skirti balai pagal ekonominių svyravimų įtaką alternatyvų įgyvendinimui**

Respondentų buvo paprašyta įvertinti balais nuo 1 iki 10, koks būtų alternatyvų įgyvendinimui partnerių poreikis (žr. 26 pav.). Alternatyvų įvertinimo balų vidurkiai: I alternatyva – 5 balai, II alternatyva – 9 balai, III alternatyva – 7 balai, IV alternatyva – 6 balai. Atlikus apklausą paaiškėjo, kad priimtinausia I alternatyva.



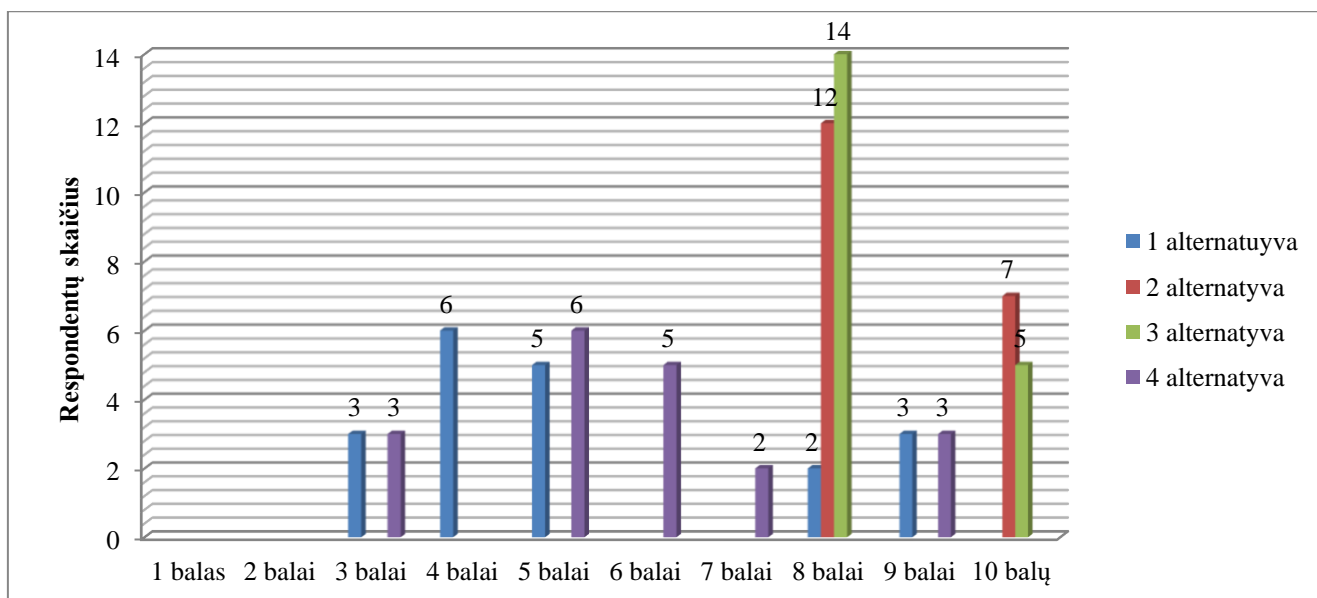
**26 pav. Respondentų skirti balai pagal alternatyvų įgyvendinimui partnerių poreikį**

Atliekant apklausą buvo siekiama išsiaiškinti, kuri alternatyva sukurtų didesnę pridėtinę vertę visuomenei. Apklausos dalyviai kriterijų įvertino balais nuo 1 iki 10, gauti rezultatai pateikiami 27 paveiksle. Alternatyvų įvertinimo balų vidurkiai: I alternatyva – 6 balai, II alternatyva – 9 balai, III alternatyva – 8 balai, IV alternatyva – 7 balai. Optimaliausia alternatyva ta, kuri įgyvendinta sukurtų didesnę pridėtinę vertę visuomenei. Priimtinausia II alternatyva.



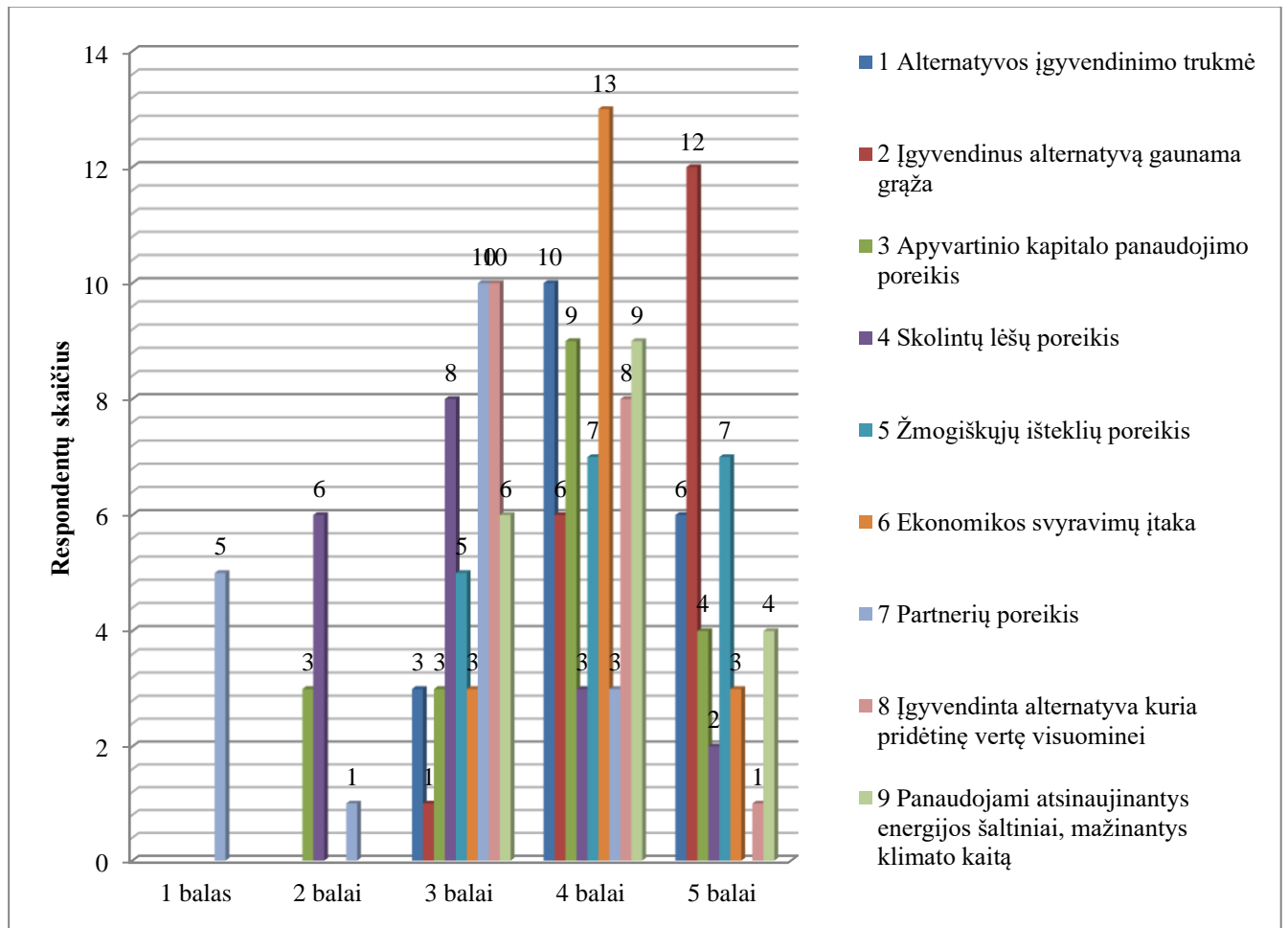
**27 pav. Respondentų skirti balai pagal tai, kuri įgyvendinta alternatyva sukurtų pridėtinės vertės visuomenei**

Šiuo metu labai aktualūs klausimai, kurie susiję su klimato kaitos mažinimu. Todėl respondentų buvo paprašyta įvertinti balais nuo 1 iki 10, alternatyvas pagal tai, ar jų įgyvendinimui reikalinga panaudoti atsinaujinančių energijos šaltinių (žr. 28 pav.). Alternatyvų įvertinimo balų vidurkiai: I alternatyva – 5 balai, II alternatyva – 9 balai, III alternatyva – 9 balai, IV alternatyva – 6 balai. Optimaliausia alternatyva ta, kurios įgyvendinimui ir tolimesniam vystymui bei palaikymui būtų naudojami atsinaujinantys energijos šaltiniai. Susisteminti apklausos rezultatai parodė, kad priimtinausios II ir III alternatyvos.



**28 pav. Respondentų skirti balai pagal atsinaujinančių energijos šaltinių poreikį alternatyvų įgyvendinimui**

Pasiūlytų alternatyvų vertinimas vykdomas atsižvelgiant pagal devynis nustatytus kriterijus. Norint išsiaiškinti kriterijų svarbumą, respondentų buvo paprašyta juos išranguoti balais nuo 1 iki 5. Rangavimo rezultatai pateikiami 29 paveiksle.



**29 pav. Respondentų skirti balai kriterijų rangavimui**

Pagal gautą rangų sumą pirmąją vietą užima antras kriterijus. Apklauso dalyvių nuomone svarbiausia, kad įgyvendinus alternatyvą būtų gaunama grąža įmonei. Kuo gaunama didensė grąža, tuo geriau įmonei. Siekiama sukurti didesnę pridėtinę vertę įmonei.

Susisteminius gautus apklausos rezultatus bei pritaikius daugiakriterinio vertinimo metodą ARAS, galima išrinkti priimtinausią ir didžiausią naudą teikiančią alternatyvą. Alternatyvų pagrindimas ARAS metodu pateikiamas sekančiame poskyriuje.

### **3.4. Alternatyvos pagrindimas ARAS metodu**

Sprendimų matrica (žr. 4 lentelėje) sudaroma iš kiekybinių ir kokybinių kriterijų X, pagal kuriuos bus vertinamos alternatyvos.

Alternatyvų prioritetai nustatomi lyginant su optimalia alternatyva, kurios parametrus nustato vertintojai. (Tupėnaitė, 2010)

Visi kokybiniai kriterijai apklausos dalyvių įvertinami skalėje balais nuo 1 iki 10. Kriterijai suskirstomi į maksimizuojančius (kurių didesnė vertė yra geresnė) ir minimizuojančius (kurių mažesnė vertė yra geresnė, o didesnė blogesnė). Taip pat sukuriami atitinkama optimali alternatyva.

**4 lentelė. Sprendimų matrica**

Kriterijai	Max/ Min	I alternatyva (Santykinio pelningumo ir likvidumo rodiklių gerinimas ir bendro įmonės pelningumo didinimas)	II alternatyva (Investicijų didinimas į inovacijas)	III alternatyva (Investicijų didinimas į ilgalaikį turtą (įrangos ir įrengimų turtas)	IV alternatyva (Optimizuoti įmonės turimą apyvartinį kapitalą, tinkamai jį panaudojant)	Optimali alternatyva
X1 – kriterijus Alternatyvos įgyvendinimo trukmė	Min	3	5	5	3	3
X2 – kriterijus Įgyvendinus alternatyvą gaunama grąža	Max	7	8	8	7	8
X3 – kriterijus Apyvartinio kapitalo panaudojimo poreikis	Min	7	9	8	8	7
X4 – kriterijus Skolintų lėšų poreikis	Min	5	9	8	5	5
X5 – kriterijus Žmogiškųjų išteklių poreikis	Min	8	9	7	7	7
X6 – kriterijus Ekonomikos svyravimų įtaka alternatyvos įgyvendinimui	Min	8	9	9	8	8

4 lentelės tęsinys kitame puslapyje

4 lentelės tęsinys

X7 – kriterijus Partnerių poreikis įgyvendinant alternatyvą	Min	5	9	7	6	5
X8 – kriterijus Įgyvendinta alternatyva kuria pridėtinę vertę visuomenei	Max	6	9	8	7	9
X9 – kriterijus Alternatyvos įgyvendinimui naudojami atsinaujinantys energijos šaltiniai, mažinantys klimato kaitą	Max	5	9	9	6	9

Sekantis žingsnis yra sprendimų matricos transformavimas, visi kriterijai maksimizuojami (žr. 5 lentelėje). Maksimizuojami yra tie kriterijai, kurių didesnės reikšmės yra geresnės. Šiuo atveju kriterijų X2, X8 ir X9 įvertinimų reikšmės yra perrašomos iš 4 lentelės į 5 lentelę. Minimizuojami yra tie kriterijai, kurių mažesnės reikšmės yra geresnės. Minimizuojantys kriterijai X1, X3, X4, X5, X6 ir X7.

#### 5 lentelė. Transformuota sprendimų matrica

Kriterijai	Max/ Min	I alternatyva	II alternatyva	III alternatyva	IV alternatyva	Optimali alternatyva
X1	Min	0,3333	0,2000	0,2000	0,3333	0,3333
X2	Max	7,0000	8,0000	8,0000	7,0000	8,0000
X3	Min	0,1429	0,1111	0,1250	0,1250	0,1429
X4	Min	0,2000	0,1111	0,1250	0,2000	0,2000
X5	Min	0,1250	0,1111	0,1429	0,1429	0,1429
X6	Min	0,1250	0,1111	0,1111	0,1250	0,1250
X7	Min	0,2000	0,1111	0,1429	0,1667	0,2000
X8	Max	6,0000	9,0000	8,0000	7,0000	9,0000
X9	Max	5,0000	9,0000	9,0000	6,0000	9,0000

Normalizuojama sprendimų matricą (žr. 6 lentelėje).

#### 6 lentelė. Normalizuota sprendimų matrica

Kriterijai	Max/ Min	I alternatyva	II alternatyva	III alternatyva	IV alternatyva	Optimali alternatyva
X1	Min	0,2381	0,1429	0,1429	0,2381	0,2381

6 lentelės tęsinys kitame puslapyje

6 lentelės tęsinys

X2	Max	0,1842	0,2105	0,2105	0,1842	0,2105
X3	Min	0,2209	0,1718	0,1933	0,1933	0,2209
X4	Min	0,2392	0,1329	0,1495	0,2392	0,2392
X5	Min	0,1881	0,1672	0,2149	0,2149	0,2149
X6	Min	0,2093	0,1860	0,1860	0,2093	0,2093
X7	Min	0,2437	0,1354	0,1741	0,2031	0,2437
X8	Max	0,1538	0,2308	0,2051	0,1795	0,2308
X9	Max	0,1316	0,2368	0,2368	0,1579	0,2368

Kriterijų reikšmingumui nustatyti pasirenkamas rangavimo metodas. Įvertinti kriterijus pakviesti 19 ekspertų, kurie pateikė savo nuomonę. Kriterijai vertinami balų skalėje nuo 1 iki 5 balų, vėliau ranguojami pagal vietas. Kriterijų reikšmingumai pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė. Kriterijų reikšmingumai

Ekspertai	Kriterijai								
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9
Ekspertas 1	5	5	4	4	4	4	3	3	4
Ekspertas 2	4	5	5	3	5	4	4	3	5
Ekspertas 3	3	5	4	4	4	4	4	4	4
Ekspertas 4	3	4	4	3	5	5	3	3	3
Ekspertas 5	5	5	4	5	5	4	3	4	4
Ekspertas 6	4	5	5	3	4	4	3	4	4
Ekspertas 7	4	5	4	3	4	4	3	4	4
Ekspertas 8	4	4	3	2	4	4	3	4	3
Ekspertas 9	4	4	2	2	3	4	1	3	3
Ekspertas 10	4	4	2	2	3	3	1	3	3
Ekspertas 11	5	5	3	2	3	3	1	3	5
Ekspertas 12	5	3	4	4	5	5	2	5	4
Ekspertas 13	3	4	4	3	5	5	3	3	3
Ekspertas 14	5	5	4	5	5	4	3	4	4
Ekspertas 15	4	5	5	3	4	4	3	4	4
Ekspertas 16	4	5	4	3	4	4	3	4	4
Ekspertas 17	5	5	3	2	3	3	1	3	5
Ekspertas 18	4	4	2	2	3	4	1	3	3
Ekspertas 19	4	5	5	3	5	4	4	3	5
Rangų suma	79	87	71	58	78	76	49	67	74
Vieta	2	1	6	8	3	4	9	7	5
Nuokrypis nuo rangų sumos vidurkio	8,0000	16,0000	0,0000	-13,0000	7,0000	5,0000	-22,0000	-4,0000	3,0000

7 lentelės tęsinys kitame puslapyje



Nuokrypio kvadratų suma	64,0000	256,000	0,0000	169,000	49,0000	25,0000	484,0000	16,0000	9,0000
Svarba	0,1236	0,1362	0,1111	0,0908	0,1221	0,1189	0,0767	0,1049	0,1158

Sudaroma svertinė matrica (žr. 8 lentelė).

### 8 lentelė. Svertinė matrica

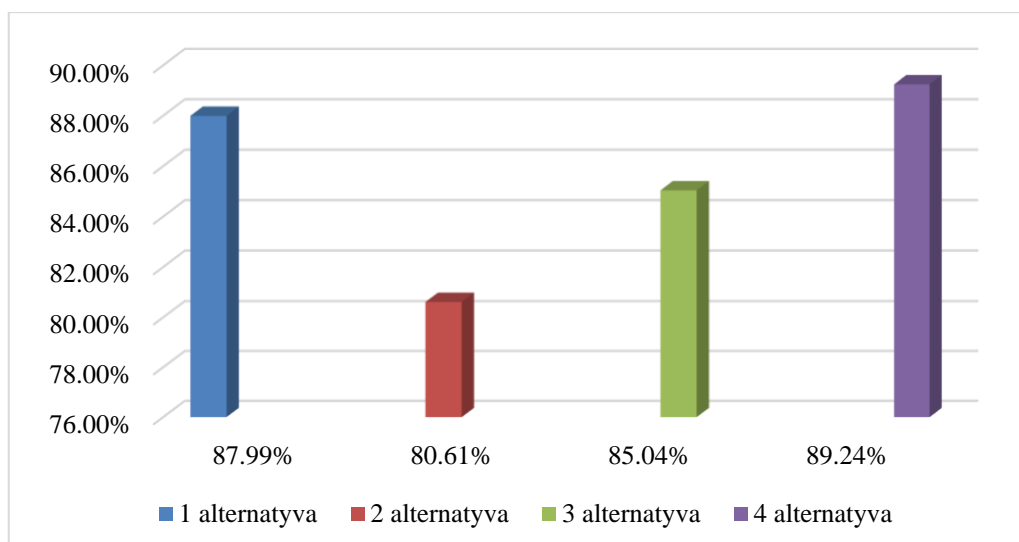
Kriterijus	Max/ Min	I alternatyva	II alternatyva	III alternatyva	IV alternatyva	Optimali alternatyva	$q_i$
X1	Min	0,0294	0,0177	0,0177	0,0294	0,0294	0,1236
X2	Max	0,0251	0,0287	0,0287	0,0251	0,0287	0,1362
X3	Min	0,0245	0,0191	0,0215	0,0215	0,0245	0,1111
X4	Min	0,0217	0,0121	0,0136	0,0217	0,0217	0,0908
X5	Min	0,0230	0,0204	0,0262	0,0262	0,0262	0,1221
X6	Min	0,0249	0,0221	0,0221	0,0249	0,0249	0,1189
X7	Min	0,0187	0,0104	0,0133	0,0156	0,0187	0,0767
X8	Max	0,0161	0,0242	0,0215	0,0188	0,0242	0,1049
X9	Max	0,0152	0,0274	0,0274	0,0183	0,0274	0,1158

Efektyvumo indeksai ir naudingumo laipsniai pateikti 9 lentelėje.

### 9 lentelė. Suvestinė matrica

Kriterijus	Max/ Min	I alternatyva	II alternatyva	III alternatyva	IV alternatyva	Optimali alternatyva	$q_i$
X1	Min	0,0294	0,0177	0,0177	0,0294	0,0294	0,1236
X2	Max	0,0251	0,0287	0,0287	0,0251	0,0287	0,1362
X3	Min	0,0245	0,0191	0,0215	0,0215	0,0245	0,1111
X4	Min	0,0217	0,0121	0,0136	0,0217	0,0217	0,0908
X5	Min	0,0230	0,0204	0,0262	0,0262	0,0262	0,1221
X6	Min	0,0249	0,0221	0,0221	0,0249	0,0249	0,1189
X7	Min	0,0187	0,0104	0,0133	0,0156	0,0187	0,0767
X8	Max	0,0161	0,0242	0,0215	0,0188	0,0242	0,1049
X9	Max	0,0152	0,0274	0,0274	0,0183	0,0274	0,1158
$R_j$		0,1987	0,1820	0,1920	0,2015	0,2258	
$N_j$		87,99	80,61	85,04	89,24	100,00	

Iš 9 lentelėje nustatyto naudingumo laipsnio galima parinkti priimtinausią alternatyvą. Alternatyvų naudingumo laipsniai pateikiami 30 paveiksle. Akivaizdu, kad priimtinausios yra I ir IV alternatyvos. I alternatyva – santykinio pelningumo ir likvidumo rodiklių gerinimas ir bendro įmonės pelningumo didinimas. IV alternatyva – optimizuoti įmonės turimą apyvartinį kapitalą, tinkamai jį panaudojant. Tačiau šiuo metu priimtinausia ir naudingiausia yra IV alternatyva, kuri tenkina 89,24 proc. apklaustų respondentų.



### 30 pav. Alternatyvų naudingumo laipsniai

Optimali alternatyva > IV alternatyva > I alternatyva > III alternatyva > II alternatyva

Tyrimo metu nustatyta, jog iš keturių pateiktų alternatyvų priimtinausia yra IV alternatyva – optimizuoti įmonės turimą apyvartinį kapitalą, tinkamai jį panaudoti. Nedidinat sąnaudų ar pajamų pagerinti įmonės rodiklius, kurie iš neefktyvaus naudojimo taptų stabilūs ir efektingi. Atliktos apklausos rezultatai parodė, kad 89,24 proc. apklaustų respondentų šiuo metu siūlytų pasirinkti saugiausią ir mažiausiai riziką įmonei keliančią IV alternatyvą.

## IŠVADOS

1. Išanalizavus apyvartinio kapitalo valdymo teoriją ir struktūrą, galima teigti, kad ypatingai svarbu analizuoti ir stebėti savo įmonės rodiklius, kurių pagalba galima tinkamai valdyti savo apyvartinį kapitalą. Pastebėjus nukrypimus nuo teigiamų rodiklių reikšmių priimti atitinkamus sprendimus padėčiai stabilizuoti.
2. Atlikus apyvartinio kapitalo valdymo teorijos ir struktūros analizę, galima daryti išvadą, kad būtina prieš priimant svarbus sprendimus atidžiai ir išsamiai išanalizuoti įmonės finansines ataskaitas, įsivertinti įmonės galimybes, stabilumą. Taip pat būtina išanalizuoti rinkos būklę, klientų poreikius, partnerių patikimumą. Sprendimai dėl apyvartinio kapitalo valdymo turėtų būti priimami apgalvotai. Įmonė, kuri tenkina užsakovo/kliento lūkesčius, įvykdo užsakymus kokybiškai ir laiku, sugeba greitai prisitaikyti prie rinkos pokyčių, yra lanksti, laiku įvykdo atsiskaitymus su tiekėjais ir darbuotojais, diegia naujoves visuomet turės paklausą rinkoje bei bus konkurencinga kitoms panašią veiklą vykdančioms įmonėms. Tai vieni svarbiausių kriterijų, kuriais vadovaujantis galima išlaikyti stabilų įmonės veiklos augimą.
3. Išanalizavus pasirinktos statybų sektoriaus įmonės UAB „Grinda“ paskutiniųjų penkerių ataskaitinių metų finansines ataskaitas nustatyta, kad įmonės turimas apyvartinis kapitalas viršijo kompanijos turimus trumpalaikius įsipareigojimus. Vadovaujantis gautais rezultatais nustatyta, kad UAB „Grinda“ įmonėje nėra apyvartinio kapitalo trūkumo. Tačiau atlikus išsamesnę rodiklių analizę buvo pastebėta, kad turimas apyvartinis kapitalas naudojamas neefektyviai. Galimai nėra tinkamai valdomos/kontroliuojamos gautinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai. Darbo užmokestis, kuris yra vienas iš didžiausių aspektų, turintis įtakos įmonės bendram pelningumui, turėtų būti audituojamas. Atliktas auditas galėtų padėti išsiaiškinti, ar apyvartinio kapitalo lėšos yra naudojamos ir paskirstomos tinkamai.
4. Baigiamajame darbe pateiktos keturios alternatyvos, kurios galėtų padidinti įmonės pridėtinę vertę. Kad pasiūlytos alternatyvos būtų realiai įgyvendinamos, reikalingas bendradarbiavimas bei vieningo tikslo siekimas. Labai svarbią reikšmę turi įmonių vadovų, finansininkų ir darbuotojų požiūris į pokyčius, kurie yra reikalingi įmonės tolimesniam gyvavimui ir plėtrai. Pateiktų alternatyvų tikslas yra ne tik pelno dininimas, bet ir siekimas gerinti darbo kokybę, kelti darbuotojų kvalifikacijas, patobulinti įmonės valdymo modelį, prisidėti prie visuomenės gerovės kūrimo mažinant oro užterštumą. Ekonominio rato efektyvumas prasideda nuo tinkamai priimtų sprendimų, kurie vėlesnėje perspektyvoje duoda naudos įmonei. Kiekvienos įmonės siekiamybė turėtų būti, kad vykdoma veikla būtų pelninga, kurtų pridėtinę vertę visuomenei bei tuo pačiu tenkintų darbuotojų poreikius ir turimus lūkesčius. Įmonės sėkmė slypi tinkamuose sprendimuose bei sklandžiuose jų įgyvendinimuose.

5. Atsižvelgiant į šiuo metu esamą ekonominę ir politinę situaciją, verslai labai atsargiai vertina visas rizikas. Kiekvienas naujas procesas, kuris reikalauja įmonės apyvartinio kapitalo panaudojimo daug kam kelia klausimų ir priverčia pamąstyti, ar ši rizika gali pasiteisinti. Tai atsispindėjo atliktos apklausos rezultuose. Pasirinkta alternatyva, kuri reikalauja mažiausiai apyvartinio kapitalo lėšų panaudojimo.
6. Rengiant baigiamąjį darbą atlikta anketinė apklausa. Apklausoje dalyvavusių 19-os respondentų buvo paprašyta įvertinti keturias pateiktas alternatyvas pagal pateiktus kriterijus. Tyrimo metu nustatyta, jog iš keturių pateiktų alternatyvų priimtinausia yra IV alternatyva – optimizuoti įmonės turimą apyvartinį kapitalą, tinkamai jį panaudoti. Nedidinat sąnaudų ar pajamų pagerinti įmonės rodiklius, kurie iš neefktyvaus naudojimo taptų stabilūs ir efektingi. Atliktos apklausos rezultatai parodė, kad 89,24 proc. apklaustų respondentų šiuo metu siūlytų pasirinkti saugiausią ir mažiausiai riziką įmonei keliančią IV alternatyvą.
7. Išnagrinėjus pasirinktos įmonės UAB „Grinda“ finansinius duomenis ir nustatyčius aktualias problemas apyvartinio kapitalo panaudojime, siūloma pritaikyti IV alternatyvą. Peržiūrėti įmonės trumpalaikį turtą, t. y. gautinas sumas (pirkėjų įsiskolinimą, jų apmokėjimo terminus), atlikti darbo užmokesčio auditą ir įsitikinti ar jis nėra perteklinis. Taip pat įsivertinti turimus įsipareigojimus, peržiūrėti sutartis su tiekėjais ir ilgintį atsiskaitymo terminus. Įmonės finansinį stabilumą garantuoju, jei nuo naujų užsakymų būtų mokamas išankstinis avansas. Šių aspektų pagalbą būtų galima kontroliuoti pagrindines įmonės finansines sritis, kurios įtakoja apyvartinio kapitalo dydį ir suteikia stabilumo.

## LITERATŪRA

- Antanavičienė, J. ir Šimelytė, A. (2013). *Verslo įmonės ekonomikos pagrindai*. KTU leidykla Technologija.
- Aukščiūnas, V. ir Ginevičius, R. (2011). *Įmonės gamybos išteklių ekonomika*. Vilnius: Technika.
- Baležentis, A. ir Baležentis, T. (2011). Kaimo darnaus vystymo strateginis valdymas: daugiakriterinio vertinimo metodai ir integruotas lietuvių ūkininkų ūkių veiklos efektyvumo vertinimas. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 1(25): 25-35.
- Bartkuskaitė, I., Stankevičienė, J. ir Miečinskienė, A. (2016). Įmonės finansinis likvidumas kaip priemonė įmonės vertei didinti. *Vilniaus Gedimino Technikos Universitetas. Vilnius, Lietuva. 2016* 8(2):192-199. ISSN 2029-2341
- Belton, V., & Stewart, T., J. (2002). *Multiple Criteria Decision Analysis: An integrated approach*. Kluwer Academic Publisher, Dordrecht, Netherlands.
- Berk, N., & Biçen, S. (2017). Causality between the Construction Sector and GDP Growth in Emerging Countries: The Case of Turkey // *Athens Journal of Mediterranean Studies*. 4(1), 19-36.
- Brandenburg, M. & Seuring, S. (2010). A model for quantifying impacts of supply chain cost and working capital on the company value // *Springer-Verlag Berlin Heidelberg*, p. 107 – 117. Prieiga per internetą: URL: [http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-642-12494-5\\_10#page-1](http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-642-12494-5_10#page-1)
- Brigham, E., F., & Daves, P., R. (2013). *Intermediate Financial Management*. Mason (Ohio): South-Western. Andover: Cengage Learning.
- Botoc, C., & Anton, S., G. (2017). Is Profitability Driven by Working Capital Management? Evidence for High-Growth Firms from Emerging Europe. *Journal of Business Economics and Management*, vol.18, no.6, 1135–1155.
- Christensen, H., B., & Nikolaev, V., V. (2012). Capital Versus Performance Covenants in Debt Contracts // *Journal of Accounting Research*. – UK: Wiley, 2012, Nr. 50(1), p. 75-116.- ISSN 1475-679X
- EUBIM task group. (2018). *Europos viešajam sektoriui skirtas statinio informacinio modeliavimo (BIM) diegimo vadovas*. Prieiga per internetą: URL: <http://www.eubim.eu/handbook-selection/lithuanian-handbook>
- Europos komisija. (2012). Statybų sektorius ir šio sektoriaus įmonių tvaraus konkurencingumo strategija. *Briuselis, COM(2012) 433 final, 52012DC0433*. Prieiga per internetą: URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012DC0433&qid=1651147004154&from=EN>
- Finkel, G. (2015). *The economics of the construction industry*. London: Routledge.
- Heesen, B., & Moser, O. (2013). *Working Capital Management – Springer Gabler*. Prieiga per internetą: URL: <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs00187-013-0173-3#page-1>

Ginevičius, R. ir Podvezko, V. (2008). Daugiakriterinio vertinimo taikymo galimybės kiekybiniam socialinių reiškinių vertinimui. *Verslas: teorija ir praktika*, 9(2), 81-87.

Grigas, T. ir kt. (2005). *Finansų valdymas*. Vilnius: Verslo žinios.

Gudaitis, T. ir Žagūnytė, U. (2013). Įmonių pelningumo vertinimo sistemos teoriniai aspektai. *Vilnius. ISSN 1648-7974*.

Hitchner, J., R., & Mard, M., J. (2011). *Financial valuation workbook*. John Wiley & Sons Inc.

Jakštas, E. ir Kazakevičius, A. (2018). *Verslo įmonių finansinių ataskaitų analizė. Mokomoji knyga*. Kaunas.

Juozaitytė, L. (2007). *Įmonės finansai: analizė ir valdymas*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.

Kirstukas, J., Rakštys, R., Serva, E. ir Vaznonis, B. (2013). *Inovacijų ir techninių pokyčių ekonomika*. Akademija. Prieiga per internetą: URL: [http://dspace.lzuu.lt/jspui/bitstream/1/2578/1/Inovaciju\\_techiniu\\_pokyciu\\_ekonomika\\_mokomoji\\_knyga.pdf](http://dspace.lzuu.lt/jspui/bitstream/1/2578/1/Inovaciju_techiniu_pokyciu_ekonomika_mokomoji_knyga.pdf)

Kvedaraitė, V. (1996). *Firmos finansinė analizė*. – Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.

Krušinskas, R. ir Benetytė, R. (2016). Investicijų į technologines inovacijas naudos ir rizikos vertinimas inovacijų indeksų palyginimo kontekste // *eISSN 2351-5597. vol. 10, no 1:92-99*. Prieiga per internetą. URL: <https://doi.org/10.15544/ssaf.2016.09>

Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerija. (2015). *Lietuvos statybų sektoriaus plėtros ir vystymo 2015 – 2020 metais gairės*. Prieiga per internetą: URL: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActPrint/lt?jfwid=q8i88mbov&documentId=52c90540879911e5bca4ce385a9b7048&category=TAD>

Lietuvos Statyba. (2021). *Statybinės paslaugos*. Prieiga per internetą: URL: <https://www.statyba.lt/paieska/statybin%C4%97s+paslaugos>

Lietuvos statybininkų asociacija. (2022). *Lietuvos statybų sektorius*. Prieiga per internetą: URL: <http://www.statybininkai.lt/lt/lietuvos-statyb%C5%B3-sektorius>

Mackevičius, J. ir Poškaitė, D. (2000) Apyvartinio kapitalo analizės metodikos // *ISSN 1392-1258. EKONOMIKA*. Prieiga per internetą: URL: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2000~1367189153778/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>

Mackevičius, J., Poškaitė, D. ir Molienė, O. (2008). Bendrojo pardavimo pelningumo analizės metodika. *Vilnius. ISSN 1392-1258*.

Mackevičius, J., & Valkauskas, R. (2010). *Integruota įmonės finansinės būklės ir veiklos rezultatų analizės metodika*. Verslas: teorija ir praktika.

Morris, L. (2013). Three Dimensions of Innovation. *International Management Review*, vol. 9, no. 2, 5–10.

Norvaišienė, R. ir Stankevičienė, J. (2020). Apyvartinio kapitalo valdymo ypatumai Lietuvos apdirbamosios gamybos įmonėse // *eISSN 2351-5597. vol. 14, no 1: 35 - 45*. Prieiga per internetą. URL: [https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/126189/1/ISSN2351-5597\\_2020\\_V\\_14\\_N\\_1.PG\\_45-55.pdf](https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/126189/1/ISSN2351-5597_2020_V_14_N_1.PG_45-55.pdf)

Okreglicka, B., M. (2014). The Economic Recession and Working Capital Management of Companies in Poland // *Journal of International Scientific Publications, ISSN 1314-7242, vol. 8*. Prieiga per internetą: <https://www.scientific-publications.net/get/1000007/1409341076224954.pdf>

Penman, S. (2013). *Financial Statement Analysis and Security Valuation. 5th edition*. New York: McGraw-Hill.

Priester, Ch., & Wang J. (2010). *Financial strategies for the manager*. Springer.

Rahman, M., et al. (2015). Measuring the Relationship Between Working Capital Management and Profitability: Empirical Evidence from Bangladesh // *Journal of Accounting and Finance, p. 120-132*. Prieiga per internetą: URL: [https://www.researchgate.net/publication/338410040\\_Measuring\\_the\\_Relationship\\_Between\\_Working\\_Capital\\_Management\\_and\\_Profitability\\_Empirical\\_Evidence\\_from\\_Bangladesh](https://www.researchgate.net/publication/338410040_Measuring_the_Relationship_Between_Working_Capital_Management_and_Profitability_Empirical_Evidence_from_Bangladesh)

Ročius, R. (2019). Geras apyvartinio kapitalo valdymas – žingsnis į stabilią verslo sėkmę. *Verslo žinios*. Prieiga per internetą: URL: <https://www.vz.lt/smefinance/2019/10/04/geras-apyvartinio-kapitalo-valdymas--zingsnis-i-stabilia-verslo-sekme>

Ruddock, L., & Lopes, J. (2006). The construction sector and economic development: the ‘Bon curve’ // *Construction Management and Economics, 24(7), 717-723*.

Saravan, P., Narayanasamy, S., Srikanth, M., & Shankarshaw T. (2017). Enhancing Shareholder Value through Efficient Working Capital Management: An Empirical Evidence from India // *Finance India, vol. 31, no.3, 2017, p. 851 – 871*. Prieiga per internetą: URL: <https://financeindia.org/data/2017/FI313/FI-313-Art05.pdf>

Schaeck, K., & Cihak, M. (2013). Competition, Efficiency and Stability in Banking. *Financial Management, Volume 43, Issue 1, 215-241*.

Seymour, H. (2018). *The multinational construction industry*. London: Routledge.

Siegel, G., J., & Shim, K., J. (2005). *Dyrektor finansowy*. Kraków: Oficyna ekonomiczna.

Simanavičienė, R. (2011). *Kiekybinių daugiatislių sprendimo priėmimo metodų jautrumo analizė*. Daktaro disertacija. Vilnius: Technika.

Song Z. et al. (2012). A decision engineering method to identify the competitive effects of working capital: a neural network model // *Systems Engineering Procedia – Nr. 5, 2012, p. 326 – 333*. Prieiga per internetą: URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221138191200094X>

Šakiene, H. ir Puleikienė, K. (2009). Finansinių santykinių rodiklių taikymas IĮ akcinių bendrovių finansinės – ūkinės veiklos analizėje. *Klaipėda. ISSN 1648- 7974*.

Tupėnaitė, L. (2010). *Gyvenamosios aplinkos atnaujinimo projektų daugiakriterinis vertinimas* (daktaro disertacijos santrauka). Vilnius: Technika.

Triantaphyllou, E. (2000). *Multi-criteria decision making methods a comparative study*. Boston: Kluwer Academic Publishers. 320 p.

Tupėnaitė, L., Zavadskas, E., K., Kaklauskas, A., Turskis, Z., & Seniut, M. (2010). Multiple criteria assessment of alternatives for built and human environment renovation. *Civil Engineering and Management*, 16(2), 257-266.

UAB „Grinda“. (2022). *Apie mus*. Prieiga per internetą: URL: <https://www.grinda.lt/apie-mus/>

Valstybinė mokesčių inspekcija (VMI). (2022). *Daugiausiai į VMI sąskaitą sumokantys mokesčių mokėtojai*. Prieiga per internetą: URL: <https://www.vmi.lt/evmi/daugiausiai-i-vmi-saskaita-sumokantys-mokesciu-moketojai?inheritRedirect=true>

Verslo procesų valdymas. (2009). Verslo žinios. Finansų valdymas - Apyvartinio kapitalo valdymas. // konsultacija vadovui. UAB „Verslo žinios“.

Verslo žinios. (2022). „Grindos“ vadovu paskirtas A. Griškevičius. Prieiga per internetą: URL: <https://www.vz.lt/nekilnojamasis-turtas-statyba/2022/01/14/grindos-vadovu-paskirtas-a-griskevicius> [žiūrėta 2022-03-26].

Verslo žinios (2022). *TVF: karas nurėžė ekonominio augimo prognozes, paspartino infliaciją*. Prieiga per internetą: URL: <https://www.vz.lt/finansai-apskaita/2022/04/19/tvf-karas-nureze-ekonominio-augimo-prognozes-paspartino-infliacija> [žiūrėta 2022-04-21].

Vertybinių popierių birža NASDAQ OMX. (2010). Įmonių finansinė analizė rodiklių skaičiavimo metodika. *Vilnius. ISBN 978-609-95195-0-0*.

Wasiuzzaman, Sh., & Arumugam, V., Ch. (2013). Determinants of working capital investment: a study of Malaysian publiclisted firms // *Australasian accounting business and finance journal* – Vol. 7, Nr. 2, 2013, p. 49- 70. Prieiga per internetą: URL: <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1436&context=aabfj>

Zavadskas, E., K. ir Kaklauskas, A. (1996). *Pastatų sistemotechninis įvertinimas*. Vilnius: Technika.

Zavadskas, E., K., Simanaukas, L. ir Kaklauskas, A. (1998). *Sprendimų paramos sistemos statyboje*. Vilnius: Technika. 235 p.

Zavadskas, E., K., and Turskis, Z. (2010). A new additive ratio assessment (ARAS) method in multicriteria decision-making. *Technological and Economic Development of Economy*, 16(2): 159-172.

Бланк, И., А. (2003). *Основы финансового менеджмента: В 2 т.* Киев.

Бланк, И., А. (2004). *Управление активами*. Киев, Ника-Центр.



## ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS

Racevičiūtė I. (2022). *Statybų paslaugų sektoriaus apyvartinio kapitalo valdymas taikant daugiakriterinio vertinimo metodą ARAS* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

### ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota ir įvertintas įmonės apyvartinio kapitalo valdymas ir pateiktos alternatyvos, kurios padidintų įmonės pridėtinę vertę. Remiantis ARAS daugiakriteriu metodu buvo įvertintos pateiktos alternatyvos ir įvertinus tyrimo rezultatus pateikta tinkamiausia alternatyva. Pirmame skyriuje nagrinėjama apyvartinio kapitalo valdymo teorija, pateikta apyvartinio kapitalo valdymo struktūra. Antrame darbo skyriuje yra nagrinėjama statybų sektoriaus apyvartinio kapitalo valdymo metodologija. Trečiame skyriuje pateikiama UAB „Grinda“ įmonės finansinė analizė, pasiūlytos keturios alternatyvos, kurios padėtų įmonei kurti didesnę pridėtinę vertę ir atliktas tyrimas pagal ARAS daugiakriterinio vertinimo metodiką. Susistemintą informaciją buvo pasirinkta IV alternatyva, kuri parodė, kad 89,24 proc. apklaustų respondentų šiuo metu siūlytų pasirinkti saugiausią ir mažiausiai rizikos keliančią alternatyvą. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados.

Baigiamąjį darbą sudaro įvadas, trys skyriai ir išvados. Darbo apimtis – 60 puslapių (neskaitant priedų), tekste pateikta 30 paveikslų ir 9 lentelės. Rašant baigiamąjį darbą buvo naudotasi 57 bibliografiniais šaltiniais.

**Pagrindiniai žodžiai:** apyvartinis kapitalas, apyvartinio kapitalo valdymas, daugiakriterinio vertinimo metodas ARAS, pridėtinė vertė, finansinė analizė.

Racevičiūtė I. (2022). *Management of working capital in the construction services sector using the multi-criteria assessment method ARAS (master thesis)*. Vilnius: Mykolas Romeris University

### **ANNOTATION**

The master's thesis analyzes and evaluates the company's working capital management and presents alternatives that would increase the company's added value. Based on the ARAS multi-criteria method, the submitted alternatives were evaluated and the most suitable alternative was presented after evaluating the results of the study. The first chapter deals with the theory of working capital management, presents the structure of working capital management. The second chapter deals with the methodology of working capital management in the construction sector. The third chapter presents the financial analysis of UAB Grinda, four alternatives that would help the company to create higher added value and the research according to the ARAS multi-criteria research methodology. After systematization of information, alternative IV was chosen, which showed that 89.24% of respondents would currently suggest choosing the safest and least risky alternative. Conclusions are presented at the end of the work.

The final work consists of an introduction, three chapters and conclusions. Thesis consists of 60 pages (excluding appendices), 30 figures and 9 tables. 57 bibliographic sources were used in writing the final work.

**Key words:** working capital, working capital management, multi-criteria evaluation method ARAS, added value, financial analysis.

## SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA

Racevičiūtė I. (2022). *Statybų paslaugų sektoriaus apyvartinio kapitalo valdymas taikant daugiakriterinio vertinimo metodą ARAS* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

### SANTRAUKA

Dabartinėje ekonominėje situacijoje, kai konkurencijos jautimas rinkoje užima aukštas pozicijas didžioji dalis verslų, pradėjo vertinti ne tik siūlomų produktų ar paslaugų unikalumą, bet ir savo finansinių rodiklių padėtį. Turbūt šiandien nėra nei vieno, kuris neatkreiptų dėmesio į įmonės patikimumo kriterijus ar kitus vertinimus, todėl labai svarbu įvertinti įmonės esamas galimybes. Vienas iš pagrindinių vertinimo kriterijų yra įmonės turimas apyvartinis kapitalas – tai vienas iš nedaugelio rodiklių, pakankamai objektyviai apibūdinančių įmonės finansinę būklę ir turintis didelę įtaką kitiems finansiniams rodikliams. Temos naujumas – esant pasaulinei COVID – 19 pandemijai ir vykstant kariniams veiksams Ukrainoje didžioji dalis verslų susiduria su apyvartinių lėšų trūkumu. Teisingų procesų parinkimas, gali įmonėms padėti išvysti geresnį rytojų, o apyvartinio kapitalo valdymas taikant daugiakriterinio vertinimo metodą ARAS, susisteminius įmonės finansinius duomenis, padės verslams pasirinkti tinkamiausią valdymo metodą. Buvo iškelta problema – apyvartinio kapitalo valdymo nesklandumai dėl pasirinkto valdymo modelio. Tyrimo objektas – apyvartinio kapitalo valdymo metodo parinkimas UAB „Grinda“ įmonėje. Tyrimo tikslas – atlikus mokslinių tyrimų ir literatūros analizę, suformuluoti alternatyvas apyvartinio kapitalo valdymui. Naudojant daugiakriterinio vertinimo metodą ARAS, parinkti tinkamiausią ir daugiausiai galinčio duoti gražos valdymo metodą. Taip pat buvo iškelti tyrimo uždaviniai išanalizuoti apyvartinio kapitalo valdymo teoriją ir struktūrą, atlikti statybų paslaugų sektoriaus įmonės apyvartinio kapitalo analizę ir detalizuoti jos valdymo metodus, atskleisti ūkio subjektui kylančias problemas bei sunkumus formuojant apyvartinį kapitalą, suformuoti galimas alternatyvas, kurios padidintų įmonės pridėtinę vertę, numatyti būdus efektyviam apyvartinio kapitalo valdymo užtikrinimui ir tai pagrįsti remiantis ARAS metodu.

Tyrimo metu buvo iškelta hipotezė įmonės veiklos tęstinumui įtaką turi netinkamas apyvartinio kapitalo valdymas. Atlikus tyrimą buvo patvirtinta hipotezė, kad netinkamas apyvartinio kapitalo valdymas gali turėti įtakos įmonės veiklos tęstinumui. Pasirinkti tyrimo metodai – mokslinės literatūros analizė, finansinių rodiklių analizė, ūkio šakos statistinių duomenų analizė, tinkamo valdymo metodo analizė. Tyrimo metu gauti rezultatai parodė, kad šiuo sudėtingu ekonominiu laikotarpiu įmonės pasirinktų mažiausiai rizikos turinčią alternatyvą, kuri padidintų apyvartinį kapitalą. Magistro baigiamojo darbo pabaigoje pateikiamos išvados.

## **SANTRAUKA ANGLŲ KALBA**

Racevičiūtė I. (2022). *Management of working capital in the construction services sector using the multi-criteria assessment method ARAS (master thesis)*. Vilnius: Mykolas Romeris University

### **SUMMARY**

In the current economic situation, when the sense of competition in the market occupies high positions in the majority of businesses, began to assess not only the uniqueness of the products or services offered, but also the position of their financial performance. There is probably no one today who does not pay attention to the company's reliability criteria or other assessments, so it is very important to evaluate the company's existing capabilities. One of the main evaluation criteria is the company's working capital, which is one of the few indicators that adequately describes the company's financial condition and has a significant impact on other financial indicators. lack of working capital. Choosing the right processes can help companies see a better tomorrow, and working capital management using the multi-criteria valuation method ARAS, by systematizing the company's financial data, will help businesses choose the most appropriate management method. A problem has been raised with the problems of working capital management due to the chosen management model. The object of the research is the selection of the working capital management method in UAB Grinda. The aim of the research is to formulate alternatives to working capital management after the analysis of research and literature. Using the ARAS multi-criteria translation method, select the most appropriate and most cost-effective management method. The tasks of the research were also analyzed to analyze the theory and structure of working capital management, to analyze the working capital of a construction services company and to detail its management methods, to reveal problems and difficulties in forming working capital, to form possible alternatives that would increase the company's added value. ways to ensure effective working capital management and justify this on the basis of the ARAS approach.

The study hypothesized that the company's going concern is affected by inadequate working capital management. The investigation confirmed the hypothesis that improper working capital management could affect the business continuity of a company. Selected research methods – analysis of scientific literature, analysis of financial indicators, analysis of industry statistics, analysis of an appropriate management method. The results obtained during the research showed that in this difficult economic period, companies would choose the least risky alternative that would increase working capital. Conclusions are presented at the end of the master's thesis.

**PRIEDAI**

**1 PRIEDAS. PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ**

2022 m. Balandžio mėn. 29 d.  
Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),

VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETO

*(fakulteto / instituto, programos pavadinimas)*

Studentas (-ė) INDRĖ RACEVIČIŪTĖ,  
*(vardas, pavardė)*

patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas

„STATYBŲ PASLAUGŲ SEKTORIAUS APYVARTINIO KAPITALO VALDYMAS TAIKANT DAUGIAKRITERINIO VERTINIMO METODĄ ARAS“:

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

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

\_\_\_\_\_  
*(parašas)*

Indrė Racevičiūtė  
*(vardas, pavardė)*

## 2 PRIEDAS. APKLAUSOS ANKETA

Esu Indrė Racevičiūtė, Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo ir verslo fakulteto magistrantė. Mano baigiamojo magistro darbo tema „Statybų paslaugų sektoriaus apyvartinio kapitalo valdymas taikant daugiakriterinio vertinimo metodą ARAS“.

Parengiau apklausos anketą norėdama išsiaiškinti, kuri iš apyvartinio kapitalo valdymo alternatyvų šiuo metu yra priimtinesnė bei naudingesnė statybų sektoriaus įmonėje. Baigiamajame darbe išanalizavus pasirinktos statybų sektoriaus įmonės 2016 m., 2017 m., 2018 m., 2019 m. ir 2020 m. finansines ataskaitas nustatyta, kad įmonės turimas apyvartinis kapitalas nuo 2016 – 2020 metų viršijo kompanijos turimus trumpalaikius įsipareigojimus. Paskutiniųjų metų apyvartinis kapitalas siekė 16981442,00 eurus. Tačiau atlikus platesnę rodiklių analizę, pastebima, kad turimas apyvartinis kapitalas yra naudojamas neefektingai, o tai rodo, kad įmonė turi problemų, kurias reikia išspręsti. Bendruoju aspektu įmonės finansinė būklė yra stabili, tik reikėtų peržvelgti apyvartinio kapitalo naudojimą, susidėti teisingus prioritetus dėl atsiskaitymų ir pasvarstyti apie galimas investicijas, kurios duotų įmonei pridėtinės vertės.

Siūlomos alternatyvos įmonės pridėtinės vertės didinimui:

**I alternatyva** – santykinio pelningumo ir likvidumo rodiklių gerinimas ir bendro įmonės pelningumo didinimas (*įgyvendinus siūlomą alternatyvą įmonė galėtų pasinaudoti savo turimais ištekliais padidinti savo pelningumą, išanalizavusi problemas sėkmingai jas išspręsti ir plėsti savo veiklą sektoriuje pasiūlydama naujas paslaugas*);

**II alternatyva** – investicijų didinimas į inovacijas (*statybų sektoriui ypatingai yra aktualios inovacijos siekiant didinti darbo našumą, taupyti kaštus, didinti savo pelningumą ir saugoti gamtą (prisidėti prie klimato taršos mažinimo), bet tuo pačiu ir išlikti konkurencingu rinkoje. Tai ne tik atsinaujinančių energijos šaltinių naudojimas, bet ir pasyvių papildomų pajamų sukūrimas iš inovacijos pardavimo*);

**III alternatyva** – investicijų didinimas į ilgalaikį turtą (*įrangos ir įrengimų turtas*) (*siūloma alternatyva yra investuoti į naujausias sukurtas technologijas, įrangą skirta siūlomoms paslaugoms, kuri padėtų taupyti kaštus, saugotų gamtą, bet didintų darbo našumą*);

**IV alternatyva** – optimizuoti įmonės turimą apyvartinį kapitalą, tinkamai jį panaudojant (*ši alternatyva yra siūloma tam, kad įmonė efektingai panaudotų savo turimą apyvartinį kapitalą. Kaip nedidinat sąnaudų ar pajamų pagerinti įmonės rodiklius, kurie iš neefektyvaus naudojimo taptų stabilūs ir efektingi*).

Apklausoje gauti duomenys bus naudojami tik mokslo tikslams.







12. Įvertinkite alternatyvas balais nuo 1 iki 10, pagal tai, ar jų įgyvendinimui reikalinga panaudoti atsinaujinančių energijos šaltinių, mažinančių klimato kaitą. Pažymėkite „+“ prie kiekvienos alternatyvos įvertinimo balo.

Alternatyva \ Balai	Visiškai nereikalinga <span style="float: right;">Labai reikalinga</span>									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I alternatyva										
II alternatyva										
III alternatyva										
IV alternatyva										

13. Įvertinkite balais nuo 1 iki 5, kokios svarbos yra kiekvienas kriterijus, kurio pagalba vertinamos alternatyvos. Pažymėkite „+“ prie kiekvieno kriterijaus reikšmingumo balo.

Vertinimo kriterijai \ Balai	Visiškai nereikšminga <span style="float: right;">Labai reikšminga</span>				
	1	2	3	4	5
Alternatyvos įgyvendinimo trukmė					
Įgyvendinus alternatyvą gaunama grąža					
Apyvartinio kapitalo panaudojimo poreikis					
Skolintų lėšų poreikis					
Žmoniškųjų išteklių poreikis					
Ekonomikos svyravimų įtaka alternatyvos įgyvendinimui					
Partnerių poreikis įgyvendinant alternatyvą					
Įgyvendinta alternatyva kuria pridėtinę vertę visuomenei					
Alternatyvos įgyvendinimui naudojami atsinaujinantys energijos šaltiniai, mažinantys klimato kaitą					

Dėkoju už skirtą laiką ir Jūsų atsakymus!

## 3 PRIEDAS. ĮMONĖS UAB „GRINDA“ FINANSINĖS ATASKAITOS



Ataskaitos data: 2022-03-21 04:25:18

## Finansinė ataskaita

## Uždaroji akcinė bendrovė "GRINDA" 120153047

Finansinės ataskaitos metai: 2017  
 Ataskaitos mėnesių skaičius: 12  
 Laikotarpis: 2017-01-01 - 2017-12-31  
 Šaltinis: Juridinių asmenų registras

## Pelno (nuostolio) ataskaita

Nr	Rodiklis	2017-01-01 - 2017-12-31 / EUR	2016-01-01 - 2016-12-31 / EUR
1	Pardavimo pajamos	19009603	16022999
2	Pardavimo savikaina	-14549832	-12527189
3	Biologinio turto tikrosios vertės pokytis	-	-
4	BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	4459771	3495810
5	Pardavimo sąnaudos	-	-
6	Bendrosios ir administracinės sąnaudos	-2553433	-2034074
7	Kitos veiklos rezultatai	834	6327
8	Investicijų į patrunuojančiosios, patrunuojamųjų ir asocijuotųjų įmonių akcijas pajamos	-	-
9	Kitų ilgalaikių investicijų ir paskolų pajamos	-	-
10	Kitos palūkanų ir panašios pajamos	4459	1698
11	Finansinio turto ir trumpalaikių investicijų vertės sumažėjimas	-	-
12	Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos	-70715	-498394
13	PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ	1840916	971367
14	Pelno mokesčiai	-354039	-213455
15	GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	1486877	757912

## Balansas

Nr	Rodiklis	2017-01-01 - 2017-12-31 / EUR	2016-01-01 - 2016-12-31 / EUR
1	TURTAS	-	-
2	ILGALAIKIS TURTAS	22601191	22541632
3	NEMATERIALUSIS TURTAS	11604	4589
4	Pilėtos darbai	-	-
5	Prestižas	-	-
6	Programinė įranga	-	-
7	Koncesijos, patentai, licencijos, prekių ženklai ir panašios teisės	-	-
8	Kitas nematerialusis turtas	11604	4589

9	Sumokėti avansai	-	-
10	<b>MATERIALUSIS TURTAS</b>	<b>22 589 587</b>	<b>22 537 043</b>
11	Žemė	-	-
12	Pastatai ir statiniai	20 401 227	18 509 759
13	Mašinos ir įranga	465 257	303 643
14	Transporto priemonės	1 432 270	753 171
15	Kiti įrenginiai, prietaisai ir įrankiai	70 306	60 005
16	Investicinis turtas	0	0
17	Žemė	-	-
18	Pastatai	-	-
19	Sumokėti avansai ir vykdomi materialiojo turto statybos (gamybės) darbai	220 527	2 910 465
20	<b>FINANSINIS TURTAS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
21	Įmonių grupės įmonių akcijos	-	-
22	Paskolos įmonių grupės įmonėms	-	-
23	Iš įmonių grupės įmonių gautinos sumos	-	-
24	Asocijuotųjų įmonių akcijos	-	-
25	Paskolos asocijuotosioms įmonėms	-	-
26	Iš asocijuotųjų įmonių gautinos sumos	-	-
27	Ilgalaikės investicijos	-	-
28	Po vienu metų gautinos sumos	-	-
29	Kitas finansinis turtas	-	-
30	<b>KITAS ILGALAIKIS TURTAS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
31	Atidėtojo pelno mokesčio turtas	-	-
32	Biologinis turtas	-	-
33	Kitas turtas	-	-
34	<b>TRUMPALAIKIS TURTAS</b>	<b>8 555 517</b>	<b>7 642 601</b>
35	<b>ATSARGOS</b>	<b>1 073 340</b>	<b>407 164</b>
36	Žaliavos, medžiagos ir komplektavimo detalės	664 267	392 623
37	Nebaigta produkcija ir vykdomi darbai	-	-
38	Produkcija	-	-
39	Pirktos prekės, skirtos perparduoti	-	-
40	Biologinis turtas	-	-
41	Ilgalaikis materialusis turtas, skirtas parduoti	-	-
42	Sumokėti avansai	409 073	14 541
43	<b>PER VIENUS METUS GAUTINOS SUMOS</b>	<b>5 209 184</b>	<b>3 176 595</b>
44	Pirkėjų skolos	4 784 572	3 176 595
45	Įmonių grupės įmonių skolos	-	-
46	Asocijuotųjų įmonių skolos	-	-
47	Kitos gautinos sumos	424 612	-
48	<b>TRUMPALAIKĖS INVESTICIJOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
49	Įmonių grupės įmonių akcijos	-	-
50	Kitos investicijos	-	-
51	<b>PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI</b>	<b>2 272 993</b>	<b>4 058 842</b>

52	ATEINANČIŲ LAIKOTARPIŲ SAŃAUDOS IR SUKAUPTOS PAJAMOS	9 446	12 650
53	TURTO IŠ VISO	31 166 154	30 196 883
54	NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	-	-
55	NUOSAVAS KAPITALAS	27 161 069	25 676 499
56	KAPITALAS	2 390 319	2 390 319
57	Įstatinis (pasirašytasis) arba pagrindinis kapitalas	2 390 319	2 390 319
58	Pasirašytasis neapmokėtas kapitalas (-)	-	-
59	Savos akcijos, pajai (-)	-	-
60	AKCIJŲ PRIEDAI	-	-
61	PERKAINOJIMO REZERVAS	51 815	53 869
62	REZERVAI	23 216 462	23 218 734
63	Privalomasis rezervas arba atsargos (rezervinis) kapitalas	272 750	272 750
64	Savoms akcijoms įsigyti	-	-
65	Kiti rezervai	22 943 712	22 945 984
66	NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	1 502 473	13 577
67	Ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)	1 488 896	759 967
68	Ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)	13 577	-746 390
69	DOTACIJOS, SUBSIDIJOS	426 608	-
70	ATIDĖJINIAI	0	0
71	Pensijų ir panašių įsipareigojimų atidėjiniai	-	-
72	Mokesčių atidėjiniai	-	-
73	Kiti atidėjiniai	-	-
74	MOKĖTINOS SUMOS IR KITI ĮSIPAREIGOJIMAI	3 578 477	4 520 384
75	PO VIENŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR KITI ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	694 014	1 461 883
76	Skoliniai įsipareigojimai	-	-
77	Skolos kredito įstaigoms	679 533	932 700
78	Gauti avansai	14 481	14 481
79	Skolos tiekėjams	-	-
80	Pagal vekselius ir čekius mokėtinos sumos	-	-
81	Įmonių grupės įmonėms mokėtinos sumos	-	-
82	Asocijuotosioms įmonėms mokėtinos sumos	-	-
83	Kitos mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai	-	514 702
84	PER VIENUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR KITI TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	2 884 463	3 058 501
85	Skoliniai įsipareigojimai	-	24 128
86	Skolos kredito įstaigoms	813 531	909 852
87	Gauti avansai	-	-
88	Skolos tiekėjams	364 680	428 064
89	Pagal vekselius ir čekius mokėtinos sumos	-	-
90	Įmonių grupės įmonėms mokėtinos sumos	-	-
91	Asocijuotosioms įmonėms mokėtinos sumos	-	-
92	Pelno mokesčio įsipareigojimai	362 316	83 825
93	Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai	1 245 160	987 885
94	Kitos mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai	98 776	624 747
95	SUKAUPTOS SAŃAUDOS IR ATEINANČIŲ LAIKOTARPIŲ PAJAMOS	-	-
96	NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO	31 166 154	30 196 883

## Pinigų srautų ataskaita

Nr	Rodiklis	2017-01-01 - 2017-12-31 / EUR	2016-01-01 - 2016-12-31 / EUR
1	Pagrindinės veiklos pinigų srautai	-	-
2	Grynasis pelnas (nuostoliai)	1 486 877	757 912
3	Nusidėvėjimo ir amortizacijos sąnaudos	1 087 973	1 059 267
4	Ilgalaikio materialiojo ir nematerialiojo turto perleidimo rezultatų eliminavimas	-	-
5	Finansinės ir investicinės veiklos rezultatų eliminavimas	66 814	496 696
6	Kitų neginiginių sandorių rezultatų eliminavimas	84 626	-412 283
7	Iš įmonių grupės įmonių ir asocijuotųjų įmonių gautinų sumų sumažėjimas (padidėjimas)	-	-
8	Kitų po vieno metų gautinų sumų sumažėjimas (padidėjimas)	-	-
9	Atidėtojo pelno mokesčio turto sumažėjimas (padidėjimas)	-	-
10	Atsargų, išskyrus sumokėtus avansus, sumažėjimas (padidėjimas)	-271 644	-5 897
11	Sumokėtų avansų sumažėjimas (padidėjimas)	-394 532	22 010
12	Pirkėjų skolų sumažėjimas (padidėjimas)	-1 607 977	6 316 508
13	Įmonių grupės įmonių ir asocijuotųjų įmonių skolų sumažėjimas (padidėjimas)	-	-
14	Kitų gautinų sumų sumažėjimas (padidėjimas)	-424 612	156 922
15	Trumpalaikių investicijų sumažėjimas (padidėjimas)	-	-
16	Ateinančių laikotarpių sąnaudų ir sukauptų pajamų sumažėjimas (padidėjimas)	3 204	4 146
17	Atidėjinių padidėjimas (sumažėjimas)	-	-
18	Ilgalaikių skolų tiekėjams ir gautų avansų padidėjimas (sumažėjimas)	-	-724 050
19	Pagal vekselius ir čekius po vieno metų mokėtinų sumų padidėjimas (sumažėjimas)	-	-
20	Ilgalaikių skolų įmonių grupės įmonėms ir asocijuotosioms įmonėms padidėjimas (sumažėjimas)	-	-
21	Trumpalaikių skolų tiekėjams ir gautų avansų padidėjimas (sumažėjimas)	-	-
22	Pagal vekselius ir čekius per vienus metus mokėtinų sumų padidėjimas (sumažėjimas)	-	-

23	Trumpalaikių skolų įmonių grupės įmonėms ir asocijuotosioms įmonėms padidėjimas (sumažėjimas)	-63 384	-2 627 526
24	Pelno mokesčio įsipareigojimų padidėjimas (sumažėjimas)	278 491	83 825
25	Su darbo santykiais susijusių įsipareigojimų padidėjimas (sumažėjimas)	257 275	110 691
26	Kitų mokėtinų sumų ir įsipareigojimų padidėjimas (sumažėjimas)	-144 025	66 754
27	Sukauptų sąnaudų ir ateinančių laikotarpių pajamų padidėjimas (sumažėjimas)	-	-
28	Grynieji pagrindinės veiklos pinigų srautai	359 086	5 304 975
29	Investicinės veiklos pinigų srautai	-	-
30	Ilgalaikio turto, išskyrus investicijas, įsigijimas	-398 909	-89 134
31	Ilgalaikio turto, išskyrus investicijas, perleidimas	-	7 672
32	Ilgalaikių investicijų įsigijimas	-	-
33	Ilgalaikių investicijų perleidimas	-	-
34	Paskolų suteikimas	-	-
35	Paskolų susigrąžinimas	-	-
36	Gauti dividendai, palūkanos	604	1 233
37	Kitas investicinės veiklos pinigų srautų padidėjimas	-	465
38	Kitas investicinės veiklos pinigų srautų sumažėjimas	-	-369 141
39	Grynieji investicinės veiklos pinigų srautai	-398 305	-448 905
40	Finansinės veiklos pinigų srautai	-	-
41	Pinigų srautai, susiję su įmonės savininkais	-333 063	0
42	Akcijų išleidimas	-	-
43	Savininkų įnašai nuostoliams padengti	-	-
44	Savų akcijų supirkimas	-	-
45	Dividendų išmokėjimas	-333 063	-
46	Pinigų srautai, susiję su kitais finansavimo šaltiniais	-1 413 567	-1 439 936
47	Finansinių skolų padidėjimas	0	0
48	Paskolų gavimas	-	-
49	Obligacijų išleidimas	-	-
50	Finansinių skolų sumažėjimas	-981 919	-1 433 685
51	Paskolų grąžinimas	-658 380	-1 074 553
52	Obligacijų supirkimas	-	-
53	Sumokėtos palūkanos	-67 419	-129 252
54	Lizingo (finansinės nuomos) mokėjimai	-256 120	-229 880
55	Kitų įmonės įsipareigojimų padidėjimas	-	-
56	Kitų įmonės įsipareigojimų sumažėjimas	-858 256	-
57	Kitas finansinės veiklos pinigų srautų padidėjimas	426 608	-6 251
58	Kitas finansinės veiklos pinigų srautų sumažėjimas	-	-
59	Grynieji finansinės veiklos pinigų srautai	-1 746 630	-1 439 936
60	Valiutų kursų pokyčio įtaka grynujų pinigų ir pinigų ekvivalentų likučiui	-	-
61	Grynasis pinigų srautų padidėjimas (sumažėjimas)	-1 785 849	3 416 134
62	Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pradžioje	4 058 842	6 427 08
63	Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pabaigoje	2 272 993	4 058 842

## Finansinė ataskaita

### Uždaroji akcinė bendrovė "GRINDA" 120153047

Finansinės ataskaitos metai: 2018  
 Ataskaitos mėnesių skaičius: 12  
 Laikotarpis: 2018-01-01 - 2018-12-31  
 Šaltinis: Juridinių asmenų registras

#### Pelno (nuostolio) ataskaita

Nr	Rodiklis	2018-01-01 - 2018-12-31 / EUR	2017-01-01 - 2017-12-31 / EUR
1	Pardavimo pajamos	21 769 076	19 009 603
2	Pardavimo savikaina	-19 246 077	-16 362 102
3	Biologinio turto tikrosios vertės pokytis	-	-
4	<b>BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>2 522 999</b>	<b>2 647 501</b>
5	Pardavimo sąnaudos	-	-
6	Bendrosios ir administracinės sąnaudos	-1 181 258	-1 183 796
7	Kitos veiklos rezultatai	59 877	834
8	Investicijų į patrunuojančiosios, patrunuojamųjų ir asocijuotųjų įmonių akcijas pajamos	-	-
9	Kitų ilgalaikių investicijų ir paskolų pajamos	-	-
10	Kitos palūkanų ir panašios pajamos	4 110	4 459
11	Finansinio turto ir trumpalaikių investicijų vertės sumažėjimas	-	-
12	Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos	-49 641	-70 715
13	<b>PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ</b>	<b>1 356 087</b>	<b>1 398 283</b>
14	Pelno mokestis	-151 987	-294 739
15	<b>GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>1 204 100</b>	<b>1 103 544</b>

#### Balansas

Nr	Rodiklis	2018-01-01 - 2018-12-31 / EUR	2017-01-01 - 2017-12-31 / EUR
1	<b>TURTAS</b>	-	-
2	<b>ILGALAIKIS TURTAS</b>	<b>24 484 360</b>	<b>22 601 191</b>
3	<b>NEMATERIALUSIS TURTAS</b>	<b>26 214</b>	<b>11 604</b>
4	Plėtros darbai	-	-
5	Prestižas	-	-
6	Programinė įranga	18 998	-
7	Koncesijos, patentai, licencijos, prekių ženklai ir panašios teisės	-	-
8	Kitas nematerialusis turtas	7 216	11 604



9	Sumokėti avansai	-	-
<b>10</b>	<b>MATERIALUSIS TURTAS</b>	<b>23 299 102</b>	<b>22 589 587</b>
11	Žemė	-	-
12	Pastatai ir statiniai	19 504 405	20 401 227
13	Mašinos ir įranga	837 274	465 257
14	Transporto priemonės	1 143 039	1 432 270
15	Kiti įrenginiai, prietaisai ir įrankiai	144 085	70 306
16	Investicinis turtas	0	0
17	Žemė	-	-
18	Pastatai	-	-
19	Sumokėti avansai ir vykdomi materialiojo turto statybos (gamybos) darbai	1 670 299	220 527
<b>20</b>	<b>FINANSINIS TURTAS</b>	<b>1 142 869</b>	<b>0</b>
21	Įmonių grupės įmonių akcijos	-	-
22	Paskolos įmonių grupės įmonėms	-	-
23	Iš įmonių grupės įmonių gautinos sumos	-	-
24	Asocijuotųjų įmonių akcijos	-	-
25	Paskolos asocijuotosioms įmonėms	-	-
26	Iš asocijuotųjų įmonių gautinos sumos	-	-
27	Ilgalaikės investicijos	-	-
28	Po vienu metų gautinos sumos	1 142 869	-
29	Kitas finansinis turtas	-	-
<b>30</b>	<b>KITAS ILGALAIKIS TURTAS</b>	<b>16 175</b>	<b>0</b>
31	Atidėtojo pelno mokesčio turtas	16 175	-
32	Biologinis turtas	-	-
33	Kitas turtas	-	-
<b>34</b>	<b>TRUMPALAIKIS TURTAS</b>	<b>8 983 150</b>	<b>8 465 242</b>
<b>35</b>	<b>ATSARGOS</b>	<b>418 985</b>	<b>1 073 340</b>
36	Žaliavos, medžiagos ir komplektavimo detalės	405 582	664 267
37	Nebaigta produkcija ir vykdomi darbai	-	-
38	Produkcija	-	-
39	Pirktos prekės, skirtos perparduoti	-	-
40	Biologinis turtas	-	-
41	Ilgalaikis materialusis turtas, skirtas parduoti	-	-
42	Sumokėti avansai	13 403	409 073
<b>43</b>	<b>PER VIENUS METUS GAUTINOS SUMOS</b>	<b>6 711 022</b>	<b>5 118 909</b>
44	Pirkėjų skolos	6 511 238	4 784 572
45	Įmonių grupės įmonių skolos	-	-
46	Asocijuotųjų įmonių skolos	-	-
47	Kitos gautinos sumos	199 784	334 337
<b>48</b>	<b>TRUMPALAIKĖS INVESTICIJOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
49	Įmonių grupės įmonių akcijos	-	-
50	Kitos investicijos	-	-
<b>51</b>	<b>PINIGAI IR PINIGŲ EKIVALENTAI</b>	<b>1 853 143</b>	<b>2 272 993</b>

52	<b>ATEINANČIŲ LAIKOTARPIŲ SĄNAUDOS IR SUKAUPTOS PAJAMOS</b>	<b>16 916</b>	<b>9 446</b>
53	<b>TURTO IŠ VISO</b>	<b>33 484 426</b>	<b>31 075 879</b>
54	<b>NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI</b>	-	-
55	<b>NUOSAVAS KAPITALAS</b>	<b>27 447 699</b>	<b>26 779 790</b>
56	<b>KAPITALAS</b>	<b>2 390 319</b>	<b>2 390 319</b>
57	Įstatinis (pasirašytasis) arba pagrindinis kapitalas	2 390 319	2 390 319
58	Pasirašytasis neapmokėtas kapitalas (-)	-	-
59	Savos akcijos, pajai (-)	-	-
60	<b>AKCIJŲ PRIEDAI</b>	-	-
61	<b>PERKAINOJIMO REZERVAS</b>	-	-
62	<b>REZERVAI</b>	<b>24 182 744</b>	<b>23 216 462</b>
63	Privalomasis rezervas arba atsargos (rezervinis) kapitalas	239 032	272 750
64	Savoms akcijoms įsigyti	-	-
65	Kiti rezervai	23 943 712	22 943 712
66	<b>NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>874 636</b>	<b>1 173 009</b>
67	Ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)	1 204 100	1 105 563
68	Ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)	-329 464	67 446
69	<b>DOTACIJOS, SUBSIDIJOS</b>	<b>1 442 334</b>	<b>426 608</b>
70	<b>ATIDĖJINIAI</b>	<b>67 316</b>	<b>47 301</b>
71	Pensijų ir panašių įsipareigojimų atidėjiniai	-	-
72	Mokesčių atidėjiniai	-	-
73	Kiti atidėjiniai	67 316	47 301
74	<b>MOKĖTINOS SUMOS IR KITI ĮSIPAREIGOJIMAI</b>	<b>4 519 077</b>	<b>3 822 180</b>
75	<b>PO VIENŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR KITI ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI</b>	<b>783 573</b>	<b>694 014</b>
76	Skoliniai įsipareigojimai	783 573	514 943
77	Skolos kredito įstaigoms	-	164 590
78	Gauti avansai	-	14 481
79	Skolos tiekėjams	-	-
80	Pagal vekselius ir čekius mokėtinos sumos	-	-
81	Įmonių grupės įmonėms mokėtinos sumos	-	-
82	Asocijuotosioms įmonėms mokėtinos sumos	-	-
83	Kitos mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai	-	-
84	<b>PER VIENUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR KITI TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI</b>	<b>3 735 504</b>	<b>3 128 166</b>
85	Skoliniai įsipareigojimai	214 197	151 934
86	Skolos kredito įstaigoms	165 255	661 597
87	Gauti avansai	128 489	-
88	Skolos tiekėjams	1 436 029	364 680
89	Pagal vekselius ir čekius mokėtinos sumos	-	-
90	Įmonių grupės įmonėms mokėtinos sumos	-	-
91	Asocijuotosioms įmonėms mokėtinos sumos	-	-
92	Pelno mokesčio įsipareigojimai	-	212 741

93	Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai	740807	1638438
94	Kitos mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai	1050727	98776
95	<b>SUKAPTOS SĄNAUDOS IR ATEINANČIŲ LAIKOTARPIŲ PAJAMOS</b>	8000	-
96	<b>NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO</b>	<b>33484426</b>	<b>31075879</b>

### Pinigų srautų ataskaita

Nr	Rodiklis	2018-01-01 - 2018-12-31 / EUR	2017-01-01 - 2017-12-31 / EUR
1	Pagrindinės veiklos pinigų srautai	-	-
2	Grynasis pelnas (nuostoliai)	1204100	1103544
3	Nusidėvėjimo ir amortizacijos sąnaudos	1449651	1087973
4	Ilgalaikio materialiojo ir nematerialiojo turto perdavimo rezultatų eliminavimas	-20244	-
5	Finansinės ir investicinės veiklos rezultatų eliminavimas	49641	66814
6	Kitų nepiniginių sandorių rezultatų eliminavimas	66389	84626
7	Iš įmonių grupės įmonių ir asocijuotųjų įmonių gautinų sumų sumažėjimas (padidėjimas)	-	-
8	Kitų po vieno metų gautinų sumų sumažėjimas (padidėjimas)	-1142869	-
9	Atidėtojo pelno mokesčio turto sumažėjimas (padidėjimas)	-16175	-
10	Atsargų, išskyrus sumokėtus avansus, sumažėjimas (padidėjimas)	258685	-271644
11	Sumokėtų avansų sumažėjimas (padidėjimas)	395670	-394532
12	Pirkėjų skolų sumažėjimas (padidėjimas)	-1754247	-1607977
13	Įmonių grupės įmonių ir asocijuotųjų įmonių skolų sumažėjimas (padidėjimas)	-	-
14	Kitų gautinų sumų sumažėjimas (padidėjimas)	129122	-424612
15	Trumpalaikių investicijų sumažėjimas (padidėjimas)	-	-
16	Ateinančių laikotarpių sąnaudų ir sukauptų pajamų sumažėjimas (padidėjimas)	-7470	3204
17	Atidėjinių padidėjimas (sumažėjimas)	20015	47301
18	Ilgalaikių skolų tiekėjams ir gautų avansų padidėjimas (sumažėjimas)	-14481	-
19	Pagal vekselius ir čekius po vieno metų mokėtinų sumų padidėjimas (sumažėjimas)	-	-
20	Ilgalaikių skolų įmonių grupės įmonėms ir asocijuotosioms įmonėms padidėjimas (sumažėjimas)	-	-
21	Trumpalaikių skolų tiekėjams ir gautų avansų padidėjimas (sumažėjimas)	1199838	-63384
22	Pagal vekselius ir čekius per vienus metus mokėtinų sumų padidėjimas (sumažėjimas)	-	-

23	Trumpalaikių skolų įmonių grupės įmonėms ir asocijuotosioms įmonėms padidėjimas (sumažėjimas)	-	-
24	Pelno mokesčio įsipareigojimų padidėjimas (sumažėjimas)	-212 741	128 916
25	Su darbo santykiais susijusių įsipareigojimų padidėjimas (sumažėjimas)	-894 219	647 141
26	Kitų mokėtinų sumų ir įsipareigojimų padidėjimas (sumažėjimas)	951 951	-144 025
27	Sukauptų sąnaudų ir ateinančių laikotarpių pajamų padidėjimas (sumažėjimas)	8 000	-
28	Grynieji pagrindinės veiklos pinigų srautai	1 670 616	263 345
29	Investicinės veiklos pinigų srautai	-	-
30	Ilgalaikio turto, išskyrus investicijas, įsigijimas	-1 592 722	-398 909
31	Ilgalaikio turto, išskyrus investicijas, perleidimas	22 150	-
32	Ilgalaikių investicijų įsigijimas	-	-
33	Ilgalaikių investicijų perleidimas	-	-
34	Paskolų suteikimas	-	-
35	Paskolų susigrąžinimas	-	-
36	Gauti dividendai, palūkanos	-	604
37	Kitas investicinės veiklos pinigų srautų padidėjimas	-	-
38	Kitas investicinės veiklos pinigų srautų sumažėjimas	-	-
39	Grynieji investicinės veiklos pinigų srautai	-1 570 572	-398 305
40	Finansinės veiklos pinigų srautai	-	-
41	P pinigų srautai, susiję su įmonės savininkais	-536 191	-333 063
42	Akcijų išleidimas	-	-
43	Savininkų įnašai nuostoliams padengti	-	-
44	Savų akcijų supirkimas	-	-
45	Dividendų išmokėjimas	-536 191	-333 063
46	P pinigų srautai, susiję su kitais finansavimo šaltiniais	16 297	-1 317 826
47	Finansinių skolų padidėjimas	0	0
48	Paskolų gavimas	-	-
49	Obligacijų išleidimas	-	-
50	Finansinių skolų sumažėjimas	-1 002 964	-981 919
51	Paskolų gražinimas	-657 715	-658 380
52	Obligacijų supirkimas	-	-
53	Sumokėtos palūkanos	-49 641	-67 419
54	Lizingo (finansinės nuomos) mokėjimai	-295 608	-256 120
55	Kitų įmonės įsipareigojimų padidėjimas	-	-
56	Kitų įmonės įsipareigojimų sumažėjimas	-	-762 515
57	Kitas finansinės veiklos pinigų srautų padidėjimas	1 019 261	426 608
58	Kitas finansinės veiklos pinigų srautų sumažėjimas	-	-
59	Grynieji finansinės veiklos pinigų srautai	-519 894	-1 650 889
60	Valiutų kursų pokyčio įtaka grynujų pinigų ir pinigų ekvivalentų likučiui	-	-
61	Grynasis pinigų srautų padidėjimas (sumažėjimas)	-419 850	-1 785 849
62	Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pradžioje	2 272 993	4 058 842
63	Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pabaigoje	1 853 143	2 272 993

## Finansinė ataskaita

### Uždaroji akcinė bendrovė "GRINDA" 120153047

Finansinės ataskaitos metai: 2019  
 Ataskaitos mėnesių skaičius: 12  
 Laikotarpis: 2019-01-01 - 2019-12-31  
 Šaltinis: Juridinių asmenų registras

#### Pelno (nuostolio) ataskaita

Nr	Rodiklis	2019-01-01 - 2019-12-31 / EUR	2018-01-01 - 2018-12-31 / EUR
1	Pardavimo pajamos	21512393	21769076
2	Pardavimo savikaina	-18540598	-19600495
3	Biologinio turto tikrosios vertės pokytis	-	-
4	<b>BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>2971795</b>	<b>2168581</b>
5	Pardavimo sąnaudos	-	-
6	Bendrosios ir administracinės sąnaudos	-1495717	-1210705
7	Kitos veiklos rezultatai	649093	59877
8	Investicijų į patrunuojančiosios, patrunuojamųjų ir asocijuotųjų įmonių akcijas pajamos	-	-
9	Kitų ilgalaikių investicijų ir paskolų pajamos	-	-
10	Kitos palūkanų ir panašios pajamos	11515	4110
11	Finansinio turto ir trumpalaikių investicijų vertės sumažėjimas	-	-
12	Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos	-72881	-58300
13	<b>PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ</b>	<b>2063805</b>	<b>963563</b>
14	Pelno mokestis	-265395	-92916
15	<b>GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>1798410</b>	<b>870647</b>

#### Balansas

Nr	Rodiklis	2019-01-01 - 2019-12-31 / EUR	2018-01-01 - 2018-12-31 / EUR
1	<b>TURTAS</b>	-	-
2	<b>ILGALAIKIS TURTAS</b>	<b>27623081</b>	<b>24699892</b>
3	<b>NEMATERIALUSIS TURTAS</b>	<b>23700</b>	<b>26214</b>
4	Plėtos darbai	-	-
5	Prestižas	-	-
6	Programinė įranga	21980	18998
7	Koncesijos, patentai, licencijos, prekių ženklai ir panašios teisės	-	-
8	Kitas nematerialusis turtas	1720	7216

9	Sumokėti avansai	-	-
<b>10</b>	<b>MATERIALUSIS TURTAS</b>	<b>26 439 046</b>	<b>23 514 634</b>
11	Žemė	-	-
12	Pastatai ir statiniai	18 579 517	19 504 405
13	Mašinos ir įranga	603 507	837 274
14	Transporto priemonės	2 284 249	1 358 571
15	Kiti įrenginiai, prietaisai ir įrankiai	186 643	144 085
16	Investicinis turtas	0	0
17	Žemė	-	-
18	Pastatai	-	-
19	Sumokėti avansai ir vykdomi materialiojo turto statybos (gamybos) darbai	4 785 130	1 670 299
<b>20</b>	<b>FINANSINIS TURTAS</b>	<b>1 140 369</b>	<b>1 142 869</b>
21	Įmonių grupės įmonių akcijos	-	-
22	Paskolos įmonių grupės įmonėms	-	-
23	Iš įmonių grupės įmonių gautinos sumos	-	-
24	Asocijuotųjų įmonių akcijos	-	-
25	Paskolos asocijuotosioms įmonėms	-	-
26	Iš asocijuotųjų įmonių gautinos sumos	-	-
27	Ilgalaikės investicijos	-	-
28	Po vienu metų gautinos sumos	1 140 369	1 142 869
29	Kitas finansinis turtas	-	-
<b>30</b>	<b>KITAS ILGALAIKIS TURTAS</b>	<b>19 966</b>	<b>16 175</b>
31	Atidėtojo pelno mokesčio turtas	19 966	16 175
32	Biologinis turtas	-	-
33	Kitas turtas	-	-
<b>34</b>	<b>TRUMPALAIKIS TURTAS</b>	<b>11 109 137</b>	<b>9 042 221</b>
<b>35</b>	<b>ATSARGOS</b>	<b>284 995</b>	<b>418 985</b>
36	Žaliavos, medžiagos ir komplektavimo detalės	283 280	405 582
37	Nebaigta produkcija ir vykdomi darbai	-	-
38	Produkcija	-	-
39	Pirktos prekės, skirtos perparduoti	-	-
40	Biologinis turtas	-	-
41	Ilgalaikis materialusis turtas, skirtas parduoti	-	-
42	Sumokėti avansai	1 715	13 403
<b>43</b>	<b>PER VIENUS METUS GAUTINOS SUMOS</b>	<b>9 880 510</b>	<b>6 770 093</b>
44	Pirkėjų skolos	6 719 425	6 511 238
45	Įmonių grupės įmonių skolos	-	-
46	Asocijuotųjų įmonių skolos	-	-
47	Kitos gautinos sumos	3 161 085	258 855
<b>48</b>	<b>TRUMPALAIKĖS INVESTICIJOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
49	Įmonių grupės įmonių akcijos	-	-
50	Kitos investicijos	-	-
<b>51</b>	<b>PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI</b>	<b>943 632</b>	<b>1 853 143</b>

52	ATEINANČIŲ LAIKOTARPIŲ ŠAŪAUDOS IR SUKAUPTOS PAJAMOS	25 918	16 916
53	TURTO IŠ VISO	38 758 136	33 759 029
54	NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	-	-
55	NUOSAVAS KAPITALAS	28 281 258	27 104 848
56	KAPITALAS	2 390 319	2 390 319
57	Įstatinis (pasirašytasis) arba pagrindinis kapitalas	2 390 319	2 390 319
58	Pasirašytasis neapmokėtas kapitalas (-)	-	-
59	Savos akcijos, pajai (-)	-	-
60	AKCIJŲ PRIEDAI	-	-
61	PERKAINOJIMO REZERVAS	-	-
62	REZERVAI	24 435 381	24 182 744
63	Privalomasis rezervas arba atsargos (rezervinis) kapitalas	239 032	239 032
64	Savoms akcijoms įsigyti	-	-
65	Kiti rezervai	24 196 349	23 943 712
66	NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	1 455 558	531 785
67	Ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)	1 798 410	870 647
68	Ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)	-342 852	-338 862
69	DOTACIJOS, SUBSIDIJOS	4 390 954	1 442 334
70	ATIDĖJINIAI	91 410	67 316
71	Pensijų ir panašių įsipareigojimų atidėjiniai	-	-
72	Mokesčių atidėjiniai	-	-
73	Kiti atidėjiniai	91 410	67 316
74	MOKĖTINOS SUMOS IR KITI ĮSIPAREIGOJIMAI	5 986 514	5 136 531
75	PO VIENŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR KITI ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	1 784 201	825 479
76	Skoliniai įsipareigojimai	1 784 201	825 479
77	Skolos kredito įstaigoms	-	-
78	Gauti avansai	-	-
79	Skolos tiekėjams	-	-
80	Pagal vekselius ir čekius mokėtinos sumos	-	-
81	Įmonių grupės įmonėms mokėtinos sumos	-	-
82	Asocijuotosioms įmonėms mokėtinos sumos	-	-
83	Kitos mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai	-	-
84	PER VIENUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR KITI TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	4 202 313	4 311 052
85	Skoliniai įsipareigojimai	505 052	395 943
86	Skolos kredito įstaigoms	-	165 255
87	Gauti avansai	198 181	128 489
88	Skolos tiekėjams	1 396 253	1 436 029
89	Pagal vekselius ir čekius mokėtinos sumos	-	-
90	Įmonių grupės įmonėms mokėtinos sumos	-	-
91	Asocijuotosioms įmonėms mokėtinos sumos	-	-
92	Pelno mokesčio įsipareigojimai	8 084	-
93	Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai	778 794	1 134 609
94	Kitos mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai	1 315 949	1 050 727
95	SUKAUPTOS ŠAŪAUDOS IR ATEINANČIŲ LAIKOTARPIŲ PAJAMOS	8 000	8 000
96	NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO	38 758 136	33 759 029



## Pinigų srautų ataskaita

Nr	Rodiklis	2019-01-01 - 2019-12-31 / EUR	2018-01-01 - 2018-12-31 / EUR
1	Pagrindinės veiklos pinigų srautai	-	-
2	Grynasis pelnas (nuostoliai)	1798410	870647
3	Nusidėvėjimo ir amortizacijos sąnaudos	1940760	1625163
4	Ilgalaikio materialiojo ir nematerialiojo turto perleidimo rezultatų eliminavimas	-	-
5	Finansinės ir investicinės veiklos rezultatų eliminavimas	-	-
6	Kitų nepiniginių sandorių rezultatų eliminavimas	-	-
7	Iš įmonių grupės įmonių ir asocijuotųjų įmonių gautinų sumų sumažėjimas (padidėjimas)	-	-
8	Kitų po vienų metų gautinų sumų sumažėjimas (padidėjimas)	2500	-1142869
9	Atidėtojo pelno mokesčio turto sumažėjimas (padidėjimas)	-3791	-16175
10	Atsargų, išskyrus sumokėtus avansus, sumažėjimas (padidėjimas)	122302	258685
11	Sumokėtų avansų sumažėjimas (padidėjimas)	11688	395670
12	Pirkėjų skolų sumažėjimas (padidėjimas)	-208187	-1726666
13	Įmonių grupės įmonių ir asocijuotųjų įmonių skolų sumažėjimas (padidėjimas)	-	-
14	Kitų gautinų sumų sumažėjimas (padidėjimas)	-2902230	75482
15	Trumpalaikių investicijų sumažėjimas (padidėjimas)	-	-
16	Ateinančių laikotarpį sąnaudų ir sukauptų pajamų sumažėjimas (padidėjimas)	-9001	-7470
17	Atidėjinių padidėjimas (sumažėjimas)	24094	20015
18	Ilgalaikių skolų tiekėjams ir gautų avansų padidėjimas (sumažėjimas)	-	-
19	Pagal vekselius ir čekius po vienų metų mokėtinų sumų padidėjimas (sumažėjimas)	-	-
20	Ilgalaikių skolų įmonių grupės įmonėms ir asocijuotosioms įmonėms padidėjimas (sumažėjimas)	-	-
21	Trumpalaikių skolų tiekėjams ir gautų avansų padidėjimas (sumažėjimas)	29916	1185357
22	Pagal vekselius ir čekius per vienus metus mokėtinų sumų padidėjimas (sumažėjimas)	-	-



23	Trumpalaikių skolų įmonių grupės įmonėms ir asocijuotosioms įmonėms padidėjimas (sumažėjimas)	-	-
24	Pelno mokesčio įsipareigojimų padidėjimas (sumažėjimas)	8 084	-212 741
25	Su darbo santykiais susijusių įsipareigojimų padidėjimas (sumažėjimas)	-355 815	-503 829
26	Kitų mokėtinų sumų ir įsipareigojimų padidėjimas (sumažėjimas)	265 223	951 951
27	Sukauptų sąnaudų ir ateinančių laikotarpių pajamų padidėjimas (sumažėjimas)	-	8 000
28	Grynieji pagrindinės veiklos pinigų srautai	723 953	1 781 220
29	Investicinės veiklos pinigų srautai	-	-
30	Ilgalaikio turto, išskyrus investicijas, įsigijimas	-4 834 770	-2 216 006
31	Ilgalaikio turto, išskyrus investicijas, perleidimas	-27 890	40 333
32	Ilgalaikių investicijų įsigijimas	-	-
33	Ilgalaikių investicijų perleidimas	-	-
34	Paskolų suteikimas	-	-
35	Paskolų susigrąžinimas	-	-
36	Gauti dividendai, palūkanos	-	-
37	Kitas investicinės veiklos pinigų srautų padidėjimas	2 948 620	1 019 261
38	Kitas investicinės veiklos pinigų srautų sumažėjimas	-	-
39	Grynieji investicinės veiklos pinigų srautai	-1 914 040	-1 156 412
40	Finansinės veiklos pinigų srautai	-	-
41	Pinigų srautai, susiję su įmonės savininkais	-621 996	-536 191
42	Akcijų išleidimas	-	-
43	Savininkų įnašai nuostoliams padengti	-	-
44	Savų akcijų supirkimas	-	-
45	Dividendų išmokėjimas	-621 996	-536 191
46	Pinigų srautai, susiję su kitais finansavimo šaltiniais	902 572	-508 467
47	Finansinių skolų padidėjimas	0	0
48	Paskolų gavimas	-	-
49	Obligacijų išleidimas	-	-
50	Finansinių skolų sumažėjimas	-437 497	-1 096 942
51	Paskolų gražinimas	-	-660 932
52	Obligacijų supirkimas	-	-
53	Sumokėtos palūkanos	-65 244	-58 300
54	Lizingo (finansinės nuomos) mokėjimai	-372 253	-377 710
55	Kitų įmonės įsipareigojimų padidėjimas	1 340 069	588 475
56	Kitų įmonės įsipareigojimų sumažėjimas	-	-
57	Kitas finansinės veiklos pinigų srautų padidėjimas	-	-
58	Kitas finansinės veiklos pinigų srautų sumažėjimas	-	-
59	Grynieji finansinės veiklos pinigų srautai	280 576	-1 044 658
60	Valiutų kursų pokyčio įtaka grynyųjų pinigų ir pinigų ekvivalentų likučiui	-	-
61	Grynasis pinigų srautų padidėjimas (sumažėjimas)	-909 511	-419 850
62	Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pradžioje	1 853 143	2 272 993
63	Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pabaigoje	943 632	1 853 143

## Finansinė ataskaita

### Uždaroji akcinė bendrovė "GRINDA" 120153047

Finansinės ataskaitos metai: 2020  
 Ataskaitos mėnesių skaičius: 12  
 Laikotarpis: 2020-01-01 - 2020-12-31  
 Šaltinis: Juridinių asmenų registras

#### Pelno (nuostolio) ataskaita

Nr	Rodiklis	2020-01-01 - 2020-12-31 / EUR	2019-01-01 - 2019-12-31 / EUR
1	Pardavimo pajamos	25 062 553	21 512 393
2	Pardavimo savikaina	-22 210 331	-19 512 853
3	Biologinio turto tikrosios vertės pokytis	-	-
4	<b>BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>2 852 222</b>	<b>1 999 540</b>
5	Pardavimo sąnaudos	-	-
6	Bendrosios ir administracinės sąnaudos	-1 704 008	-1 238 017
7	Kitos veiklos rezultatai	34 328	649 093
8	Investicijų į patrunuojančiosios, patrunuojamųjų ir asocijuotųjų įmonių akcijas pajamos	-	-
9	Kitų ilgalaikių investicijų ir paskolų pajamos	-	-
10	Kitos palūkanų ir panašios pajamos	58 952	11 515
11	Finansinio turto ir trumpalaikių investicijų vertės sumažėjimas	-	-
12	Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos	-126 133	-72 881
13	<b>PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ</b>	<b>1 115 361</b>	<b>1 349 250</b>
14	Pelno mokestis	-196 957	-159 434
15	<b>GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>918 404</b>	<b>1 189 816</b>

#### Balansas

Nr	Rodiklis	2020-01-01 - 2020-12-31 / EUR	2019-01-01 - 2019-12-31 / EUR
1	<b>TURTAS</b>	-	-
2	<b>ILGALAIKIS TURTAS</b>	<b>34 485 306</b>	<b>26 214 157</b>
3	<b>NEMATERIALUSIS TURTAS</b>	<b>29 458</b>	<b>23 700</b>
4	Plėtros darbai	-	-
5	Prestižas	-	-
6	Programinė įranga	28 301	21 980
7	Koncesijos, patentai, licencijos, prekių ženklai ir panašios teisės	-	-
8	Kitas nematerialusis turtas	1 157	1 720

9	Sumokėti avansai	-	-
<b>10</b>	<b>MATERIALUSIS TURTAS</b>	<b>34364166</b>	<b>25030122</b>
11	Žemė	-	-
12	Pastatai ir statiniai	13937099	17170593
13	Mašinos ir įranga	7043433	603507
14	Transporto priemonės	3280042	2284249
15	Kiti įrenginiai, prietaisai ir įrankiai	163988	186643
16	Investicinis turtas	0	0
17	Žemė	-	-
18	Pastatai	-	-
19	Sumokėti avansai ir vykdomi materialiojo turto statybos (gamybos) darbai	9939604	4785130
<b>20</b>	<b>FINANSINIS TURTAS</b>	<b>59000</b>	<b>1140369</b>
21	Įmonių grupės įmonių akcijos	-	-
22	Paskolos įmonių grupės įmonėms	-	-
23	Iš įmonių grupės įmonių gautinos sumos	-	-
24	Asocijuotųjų įmonių akcijos	-	-
25	Paskolos asocijuotosioms įmonėms	-	-
26	Iš asocijuotųjų įmonių gautinos sumos	-	-
27	Ilgalaikės investicijos	-	-
28	Po vienerių metų gautinos sumos	59000	1140369
29	Kitas finansinis turtas	-	-
<b>30</b>	<b>KITAS ILGALAIKIS TURTAS</b>	<b>32682</b>	<b>19966</b>
31	Atidėtojo pelno mokesčio turtas	32682	19966
32	Biologinis turtas	-	-
33	Kitas turtas	-	-
<b>34</b>	<b>TRUMPALAIKIS TURTAS</b>	<b>21762135</b>	<b>11221490</b>
<b>35</b>	<b>ATSARGOS</b>	<b>329631</b>	<b>284995</b>
36	Žaliavos, medžiagos ir komplektavimo detalės	327207	283280
37	Nebaigta produkcija ir vykdomi darbai	-	-
38	Produkcija	-	-
39	Pirktos prekės, skirtos perparduoti	-	-
40	Biologinis turtas	-	-
41	Ilgalaikis materialusis turtas, skirtas parduoti	-	-
42	Sumokėti avansai	2424	1715
<b>43</b>	<b>PER VIENUS METUS GAUTINOS SUMOS</b>	<b>7104062</b>	<b>9992863</b>
44	Pirkėjų skolos	5654280	6719425
45	Įmonių grupės įmonių skolos	-	-
46	Asocijuotųjų įmonių skolos	-	-
47	Kitos gautinos sumos	1449782	3273438
<b>48</b>	<b>TRUMPALAIKĖS INVESTICIJOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
49	Įmonių grupės įmonių akcijos	-	-
50	Kitos investicijos	-	-
<b>51</b>	<b>PINIGAI IR PINIGŲ EKIVALENTAI</b>	<b>14328442</b>	<b>943632</b>

52	ATEINANČIŲ LAIKOTARPIŲ SĄNAUDOS IR SUKAUPTOS PAJAMOS	26 259	25 918
53	TURTO IŠ VISO	56 273 700	37 461 565
54	NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	-	-
55	NUOSAVAS KAPITALAS	26 963 794	26 195 390
56	KAPITALAS	2 390 319	2 390 319
57	Įstatinis (pasirašytasis) arba pagrindinis kapitalas	2 390 319	2 390 319
58	Pasirašytasis neapmokėtas kapitalas (-)	-	-
59	Savos akcijos, pajai (-)	-	-
60	AKCIJŲ PRIEDAI	-	-
61	PERKAINOJIMO REZERVAS	-	-
62	REZERVAI	24 421 945	23 116 388
63	Privalomasis rezervas arba atsargos (rezervinis) kapitalas	239 032	239 032
64	Savoms akcijoms įsigyti	-	-
65	Kiti rezervai	24 182 913	22 877 356
66	NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	151 530	688 683
67	Ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)	918 404	1 189 816
68	Ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)	-766 874	-501 133
69	DOTACIJOS, SUBSIDIJOS	21 083 219	4 390 954
70	ATIDĖJINIAI	167 039	91 410
71	Pensijų ir panašių įsipareigojimų atidėjiniai	-	-
72	Mokesčių atidėjiniai	-	-
73	Kiti atidėjiniai	167 039	91 410
74	MOKĖTINOS SUMOS IR KITI ĮSIPAREIGOJIMAI	8 044 754	6 775 811
75	PO VIENŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR KITI ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	3 264 061	1 784 201
76	Skoliniai įsipareigojimai	3 264 061	1 784 201
77	Skolos kredito įstaigoms	-	-
78	Gauti avansai	-	-
79	Skolos tiekėjams	-	-
80	Pagal vekselius ir čekius mokėtinos sumos	-	-
81	Įmonių grupės įmonėms mokėtinos sumos	-	-
82	Asocijuotosioms įmonėms mokėtinos sumos	-	-
83	Kitos mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai	-	-
84	PER VIENUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR KITI TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	4 780 693	4 991 610
85	Skoliniai įsipareigojimai	941 907	517 816
86	Skolos kredito įstaigoms	-	-
87	Gauti avansai	54 587	198 181
88	Skolos tiekėjams	672 345	1 383 489
89	Pagal vekselius ir čekius mokėtinos sumos	-	-
90	Įmonių grupės įmonėms mokėtinos sumos	-	-
91	Asocijuotosioms įmonėms mokėtinos sumos	-	-
92	Pelno mokesčio įsipareigojimai	-	8 084
93	Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai	2 283 747	1 936 267
94	Kitos mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai	828 107	947 773
95	SUKAUPTOS SĄNAUDOS IR ATEINANČIŲ LAIKOTARPIŲ PAJAMOS	14 894	8 000
96	NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO	56 273 700	37 461 565

## Pinigų srautų ataskaita

Nr	Rodiklis	2020-01-01 - 2020-12-31 / EUR	2019-01-01 - 2019-12-31 / EUR
1	Pagrindinės veiklos pinigų srautai	-	-
2	Grynasis pelnas (nuostoliai)	918 404	1 189 816
3	Nusidėvėjimo ir amortizacijos sąnaudos	2 447 712	1 940 760
4	Ilgalaikio materialiojo ir nematerialiojo turto perdavimo rezultatų eliminavimas	-	-
5	Finansinės ir investicinės veiklos rezultatų eliminavimas	57 037	-
6	Kitų nepiniginių sandorių rezultatų eliminavimas	170 390	-
7	Iš įmonių grupės įmonių ir asocijuotųjų įmonių gautinų sumų sumažėjimas (padidėjimas)	-	-
8	Kitų po vienų metų gautinų sumų sumažėjimas (padidėjimas)	1 081 369	2 500
9	Atidėtojo pelno mokesčio turto sumažėjimas (padidėjimas)	-12 716	-3 791
10	Atsargų, išskyrus sumokėtus avansus, sumažėjimas (padidėjimas)	-43 927	122 302
11	Sumokėtų avansų sumažėjimas (padidėjimas)	-709	11 688
12	Pirkėjų skolų sumažėjimas (padidėjimas)	1 065 145	-208 187
13	Įmonių grupės įmonių ir asocijuotųjų įmonių skolų sumažėjimas (padidėjimas)	-	-
14	Kitų gautinų sumų sumažėjimas (padidėjimas)	1 823 656	-3 008 191
15	Trumpalaikių investicijų sumažėjimas (padidėjimas)	-	-
16	Ateinančių laikotarpių sąnaudų ir sukauptų pajamų sumažėjimas (padidėjimas)	-341	-9 002
17	Atidėjinių padidėjimas (sumažėjimas)	75 629	24 094
18	Ilgalaikių skolų tiekėjams ir gautų avansų padidėjimas (sumažėjimas)	-	-
19	Pagal vekselius ir čekius po vienų metų mokėtinų sumų padidėjimas (sumažėjimas)	-	-
20	Ilgalaikių skolų įmonių grupės įmonėms ir asocijuotosioms įmonėms padidėjimas (sumažėjimas)	-	-
21	Trumpalaikių skolų tiekėjams ir gautų avansų padidėjimas (sumažėjimas)	-854 738	29 916
22	Pagal vekselius ir čekius per vienus metus mokėtinų sumų padidėjimas (sumažėjimas)	-	-

23	Trumpalaikių skolų įmonių grupės įmonėms ir asocijuotosioms įmonėms padidėjimas (sumažėjimas)	-	-
24	Pelno mokesčio įsipareigojimų padidėjimas (sumažėjimas)	-8084	8084
25	Su darbo santykiais susijusių įsipareigojimų padidėjimas (sumažėjimas)	347 480	36 988
26	Kitų mokėtinų sumų ir įsipareigojimų padidėjimas (sumažėjimas)	-119 666	586 974
27	Sukauptų sąnaudų ir ateinančių laikotarpių pajamų padidėjimas (sumažėjimas)	6 894	-
28	Grynieji pagrindinės veiklos pinigų srantai	6 953 535	723 951
29	Investicinės veiklos pinigų srantai	-	-
30	Ilgalaikio turto, išskyrus investicijas, įsigijimas	-11 957 904	-4 834 770
31	Ilgalaikio turto, išskyrus investicijas, perleidimas	-	-27 890
32	Ilgalaikių investicijų įsigijimas	-	-
33	Ilgalaikių investicijų perleidimas	-	-
34	Paskolų suteikimas	-	-
35	Paskolų susigrąžinimas	-	-
36	Gauti dividendai, palūkanos	34 486	-
37	Kitas investicinės veiklos pinigų srautų padidėjimas	16 692 265	2 948 620
38	Kitas investicinės veiklos pinigų srautų sumažėjimas	-	-
39	Grynieji investicinės veiklos pinigų srantai	4 768 847	-1 914 040
40	Finansinės veiklos pinigų srantai	-	-
41	P pinigų srantai, susiję su įmonės savininkais	-150 000	-621 996
42	Akcijų išleidimas	-	-
43	Savininkų įnašai nuostoliams padengti	-	-
44	Savų akcijų supirkimas	-	-
45	Dividendų išmokėjimas	-150 000	-621 996
46	P pinigų srantai, susiję su kitais finansavimo šaltiniais	1 812 428	902 574
47	Finansinių skolų padidėjimas	0	0
48	Paskolų gavimas	-	-
49	Obligacijų išleidimas	-	-
50	Finansinių skolų sumažėjimas	-764 106	-437 497
51	Paskolų grąžinimas	-	-
52	Obligacijų supirkimas	-	-
53	Sumokėtos palūkanos	-91 523	-65 244
54	Lizingo (finansinės nuomos) mokėjimai	-672 583	-372 253
55	Kitų įmonės įsipareigojimų padidėjimas	2 576 534	1 340 071
56	Kitų įmonės įsipareigojimų sumažėjimas	-	-
57	Kitas finansinės veiklos pinigų srautų padidėjimas	-	-
58	Kitas finansinės veiklos pinigų srautų sumažėjimas	-	-
59	Grynieji finansinės veiklos pinigų srantai	1 662 428	280 578
60	Valiutų kursų pokyčio įtaka grynųjų pinigų ir pinigų ekvivalentų likučiui	-	-
61	Grynasis pinigų srautų padidėjimas (sumažėjimas)	13 384 810	-909 511
62	Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pradžioje	943 632	1 853 143
63	Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pabaigoje	14 328 442	943 632