

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

GABIJA VALAVIČIŪTĖ

**APYVARTINIO KAPITALO VALDYMO
TOBULINIMAS ĮMONĖSE**

Magistro baigiamasis darbas

**Vadovas
Prof. Dr. Gintaras Černius**

VILNIUS, 2022

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

**APYVARTINIO KAPITALO VALDYMO
TOBULINIMAS ĮMONĖSE**

**Finansų valdymo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 6211LX065**

Konsultantas

_____ Pareigos, V. Pavardė
(parašas)
2022 XX XX

Vadovas

_____ Prof. Dr. G. Černius
(parašas)
2022 XX XX

Recenzentas

_____ Pareigos, V. Pavardė
(parašas)
2022 XX XX

Atliko

FVvmisS20-01 gr. Stud.
_____ G. Valavičiūtė
(parašas)
2022 XX XX

VILNIUS, 2022

TURINYS

ĮVADAS	6
1. APYVARTINIO KAPITALO VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI	8
1.1. Apyvartinio kapitalo koncepcija.....	8
1.2. Apyvartinio kapitalo valdymas.....	14
1.3. Atsargų valdymas.....	21
1.4. Gautinų ir mokėtinų sumų valdymas.....	29
1.5. Pinigų valdymas	34
2. APYVARTINIO KAPITALO VALDYMO PREKYBINĖJE IR GAMYBINĖJE ĮMONĖJE TYRIMO METODOLOGIJA	41
2.1. Apyvartinio kapitalo analizė	41
2.2. Apyvartinio kapitalo valdymo tyrimo nuoseklumas.....	49
3. ĮMONIŲ APYVARTINIO KAPITALO VALDYMO TOBULINIMAS	53
3.1. Aprangos sektoriaus įmonių apibūdinimas bei finansinės būklės analizė ir vertinimas.....	53
3.2. Aprangos sektoriaus įmonių santykinų rodiklių analizė.....	65
IŠVADOS IR SIŪLYMAI	77
LITERATŪRA	80
ANOTACIJA	85
ANNOTATION	86
SANTRAUKA	87
SUMMARY	89
PRIEDAI	91

LENTELĖS

1 lentelė. Apyvartinio kapitalo apibrėžimai.....	8
2 lentelė. Atsargų užsakymų dydžių privalumai	22
3 lentelė. Apyvartinio kapitalo valdymo rodiklių vertinimo kriterijų rekomendacinė lentelė	51

PAVEIKSLAI

1 pav. Apyvartinio kapitalo susidarymas ir panaudojimas.....	11
2 pav. Apyvartinio kapitalo valdymas.....	16
3 pav. Atsargų rūšys.....	23
4 pav. Atsargų laikymo išlaidos.....	25
5 pav. Atsargų išsekimo išlaidos.....	26
6 pav. Mokėtinų sumų proceso etapai.....	33
7 pav. Apyvartinio kapitalo valdymo modelis.....	50
8 pav. APB „Apranga“ įmonės pardavimai ir pardavimų pokytis.....	54
9 pav. AB „Utenos trikotažas“ pardavimai ir pardavimų pokytis.....	55
10 pav. Aprangos sektoriaus įmonių grynojo pelningumo koeficiento pokytis.....	56
11 pav. Aprangos sektoriaus įmonių turto pokytis.....	57
12 pav. Aprangos sektoriaus įmonių nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų pokytis.....	58
13 pav. Aprangos sektoriaus įmonių apyvartinio kapitalo sudedamųjų dalių pokytis trumpalaikiame turte.....	59
14 pav. Aprangos sektoriaus įmonių apyvartinio kapitalo sudedamosios dalies pokytis trumpalaikiuose įsipareigojimuose.....	61
15 pav. Aprangos sektoriaus įmonių bendrojo ir grynojo pelno pokytis.....	62
16 pav. Aprangos sektoriaus įmonių grynojo apyvartinio kapitalo ir jo sudedamųjų dalių dinamika.....	65
17 pav. Aprangos sektoriaus įmonių apyvartinio kapitalo dienomis dinamika.....	67
18 pav. Aprangos sektoriaus įmonių atsargų apyvartumo dienomis dinamika.....	69
19 pav. Aprangos sektoriaus įmonių gautinų sumų apyvartumo dienomis dinamika.....	70
20 pav. Aprangos sektoriaus įmonių mokėtinų sumų apyvartumo dienomis dinamika.....	72
21 pav. Aprangos sektoriaus įmonių pinigų apyvartos ciklo dienomis dinamika.....	73
22 pav. Aprangos sektoriaus įmonių apyvartinio kapitalo manevringumo koeficiento dinamika.....	75

IVADAS

Temos aktualumas. Įmonės yra steigiamos su skirtingomis vizijomis, tačiau siekiančios panašių pagrindinių tikslų: išitvirtinti rinkoje, gauti kuo didesnę pelną bei plėtoti verslą. Norint pasiekti šių tikslų, labai svarbus yra tinkamas finansų valdymas, kuris būna nukreiptas į finansinio rezultato gerinimą bei įmonės efektyvumo tobulinimą. Viena iš svarbių finansų valdymo dalių – apyvartinio kapitalo valdymas. Apyvartinio kapitalo valdymas įmonėje yra svarbus, nes parodo, ar įmonė turės pakankamai finansinių išteklių būsimųjų įsipareigojimų įvykdymui, pavyzdžiui, darbo užmokesčiui išmokėti, atsiskaityti su tiekėjais ir t.t. Taip pat įmonėms svarbu gebėti analizuoti apyvartinį kapitalą bei stebėti jo pokyčius, nes jis yra vienas iš pagrindinių elementų, kuris užtikrina įmonės veiklos tęstinumą, padeda įmonėms būti konkurencingoms rinkoje, padengti turimus įsipareigojimus ir kurti naujus planus. Keičiantis ekonomikos ciklo stadijoms, kinta ir įmonių priimami valdymo sprendimai, todėl labai svarbu turėti nemažą apyvartinį kapitalą kaip garantą, kad atsiradus ekonominiam nuosmukiui įmonėje nebus apyvartinių lėšų trūkumo. Didžiausias dėmesys apyvartinio kapitalo valdymui turi būti skiriamas ekonominio nuosmukio metu, nes net menkiausia klaida gali lemti įmonės finansinę padėtį. Pavyzdžiui, nuo 2020 m. kovo mėn. visame pasaulyje aktualia tema tapo COVID-19 pandemija, kurios metu didžioji dalis įmonių buvo priverstos sustabdyti savo veiklą ar net atleisti darbuotojus. Nors Lietuvos valdžia stengdamasi išlaikyti darbuotojus darbo rinkoje įsipareigojo paremti verslus mokėdama už darbuotojus prastovas arba subsidijas tiems, kurie buvo įtraukti į nukentėjusiųjų nuo COVID-19 sąrašą, tačiau šis priimtas sprendimas neatstoja to, kiek įmonė galėjo gauti pajamų tęsdama veiklą. Įvykus tokiam ekonominio ciklo pasikeitimui ir atsiradus apyvartinių lėšų trūkumui, įmonei gresia susidūrimas su neigiamais padariniais, pavyzdžiui, vėlavimas atsiskaityti su tiekėjais, ko pasekoje blogėja įmonės įvaizdis, patikimumas, galimas tiekėjų praradimas. Taip pat įmonės negali panaudoti visų savo pajėgumų ir tinkamai vykdyti veiklos. Svarbu pabrėžti, kad jei apyvartinio kapitalo yra mažai – įmonė negeba vykdyti nustatytais terminais privalomų finansinių įsipareigojimų, o jei apyvartinio kapitalo labai daug – kyla rizika, kad jis bus panaudotas neefektyviai. Tad norint efektyviai valdyti apyvartinį kapitalą reikia ne tik finansinių žinių, tačiau gebėti valdyti grynuosius pinigus, išmanyti rinką, gebėti nustatyti įmonės veiklos prioritetus bei planuoti ir kontroliuoti atsargas, gautinas ir mokėtinas sumas. Taip pat norint efektyviai valdyti apyvartinį kapitalą, svarbu gebėti minimizuoti visas išlaidas ir atrasti optimaliausius dydžius.

Tyrimo problema. Ar parengto apyvartinio kapitalo valdymo modelio pritaikymas to paties sektoriaus skirtingoms įmonėms gali būti sėkmingas?

Tyrimo objektas - Apyvartinio kapitalo valdymo tobulinimas.

Tyrimo tikslas – Sudaryti apyvartinio kapitalo valdymo modelį ir remiantis juo įvertinti įmonių apyvartinio kapitalo valdymą bei tobulinimo galimybes.

Tyrimo hipotezė – apyvartinio kapitalo valdymo modelis padeda atskleisti įmonės valdymo spragas ir priimti tinkamus valdymo sprendimus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Pateikti apyvartinio kapitalo sampratą ir koncepcijas.
2. Išnagrinėti apyvartinio kapitalo valdymo sistemą.
3. Sukurti apyvartinio kapitalo valdymo modelį ir jį pritaikyti analizuojant įmones.
4. Išanalizuoti įmonių apyvartinio kapitalo valdymą bei pateikti įmonių apyvartinio kapitalo valdymo tobulinimo galimybes.

Tyrimo metodai. Mokslinės ir kitos literatūros analizė, straipsnių ir internetinių šaltinių analizė, kiekybinis analizės metodas, lyginamasis analizės metodas, horizontalioji ir vertikalioji analizė, santykinių rodiklių analizė, vaizdinio apyvartinio kapitalo valdymo modelio kūrimas.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro tris dalys: teorija, metodologija ir analizė. Teorinėje darbo dalyje išanalizuojama lietuvių ir užsienio autorių mokslinė bei kita literatūra, straipsniai, internetiniai bei kiti šaltiniai, kuriuose pateikta informacija yra apie apyvartinio kapitalo reikšmę, svarbą, susidarymą ir panaudojimą, poreikio nustatymą, poveikį įmonės veiklai. Taip pat teorinėje dalyje analizuojami apyvartinio kapitalo valdymo teoriniai aspektai, išskiriamos apyvartinio kapitalo sudedamosios dalys, kurios daro tiesioginę įtaką apyvartinio kapitalo pokyčiui bei aptariamas jų valdymas. Metodologinėje darbo dalyje, remiantis teoriniais aspektais, nustatyti tinkamiausi apyvartinio kapitalo analizės būdai, parengta apyvartinio kapitalo valdymo metodika pagal kurią sukurtas apyvartinio kapitalo valdymo modelis bei parinkti informatyviausi apyvartinio kapitalo sudedamųjų dalių analizės rodikliai, kurie aprašyti metodologinėje dalyje. Analitinėje darbo dalyje atlikta praktinė aprangos sektoriaus įmonių APB „Apranga“ ir AB „Utenos trikotažas“ analizė remiantis pirmos dalies teoriniais aspektais ir antros dalies parengta metodika bei sukurtu apyvartinio kapitalo valdymo modeliu. Susistemintus ir apibendrinus visų trijų darbo dalių informaciją, pateiktos išvados ir siūlymai įmonėms apyvartinio kapitalo tobulinimui.

Taikymo sritys. Metodologinėje darbo dalyje buvo sukurtas apyvartinio kapitalo valdymo modelis, kuris gali būti taikomas įvairaus segmento įmonėse, norint įvertinti apyvartinio kapitalo valdymo efektyvumą. Pritaikius sukurtą modelį, galima ne tik tarpusavyje palyginti skirtingas įmones bei segmentus, tačiau modelis gali padėti įmonėms siekti didesnio apyvartinio kapitalo valdymo efektyvumo bei pelningumo.

1. APYVARTINIO KAPITALO VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

Apyvartinis kapitalas yra labai svarbus įmonėje esantis turtas, kuris reikalingas užtikrinti įmonės tęstinumą, veiklos plėtrą bei būtinųjų įsipareigojimų vykdymą. Apyvartinio kapitalo analizė, stebėseną, valdymas ir kontrolė yra svarbūs aspektai, norint įvertinti įmonės veiklos efektyvumą ir tęstinumą bei užtikrinti finansinį stabilumą. Tačiau ne visada viskas priklauso nuo įmonės, kadangi ekonomikoje vyksta įvairūs svyravimai, kurie daro įtaką verslams. Pavyzdžiui, nuo 2020 m. kovo mėn. aktualia tema visame pasaulyje tiek fiziniams, tiek juridiniams asmenims tapo COVID-19 pandemija, kurios metu didžiąją dalį įmonių teko sustabdyti savo veiklą, atleisti darbuotojus. Tam, kad būtų įmanoma išlaikyti darbuotojus darbo rinkoje, Lietuvos valdžia įsipareigojo paremti verslus mokėdama už darbuotojus prastovas arba subsidijas tiems, kurie buvo įtraukti į nukentėjusiųjų nuo COVID-19 sąrašą. Žinoma, tokie priimti sprendimai šiek tiek prisideda prie įmonės išlaidų, tačiau neatstoja gaunamų pajamų kiekio. Dėl šių priežasčių įmonės turi gebėti prisitaikyti prie ekonomikos ciklo stadijų keitimosi ir priimti tinkamus valdymo sprendimus. Atsižvelgiant į tai, labai svarbu, kad įmonės turėtų pakankamą apyvartinį kapitalą kaip garantą, kad atsiradus ekonominiam nuosmukiui ar krizei, įmonėje nebus apyvartinių lėšų trūkumo. Atsiradus apyvartinių lėšų trūkumui įmonė gali susidurti su neigiamais padariniais, kurie gali daryti įtaką ne tik įmonės finansiniam rezultatui, tačiau ir įvaizdžiui bei reputacijai.

1.1. Apyvartinio kapitalo koncepcija

Apyvartinis kapitalas yra įmonės likvidumo, veiklos efektyvumo ir trumpalaikės finansinės būklės matas. Šis kapitalas svarbus tuo, kad parodo įmonės gebėjimą finansiniais ištekliais padengti turimus ir būsimus įsipareigojimus. Kuo daugiau apyvartinių lėšų turi įmonė – tuo mažiau patiria finansinių sunkumų ir išsilaiko rinkoje.

Skirtingi autoriai literatūroje šaltiniuose apyvartinį kapitalą apibrėžia kaip: (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Apyvartinio kapitalo apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas
Mackevičius J. (2005)	Apyvartinis kapitalas – tai trumpalaikis turtas, likęs įmonės žinioje sumokėjus per vienus metus mokėtinas sumas ir trumpalaikius įsipareigojimus.
Berman K., Knight J. Ir Case J. (2006)	Apyvartinis kapitalas – tai išteklių kategorija, kuri apima pinigus, atsargas ir gautinas sumas, atėmus įmonės trumpalaikes skolas.
Juozaitytė L. (2007)	Apyvartinio kapitalo sąvoka siejama su bendra įmonės investicijų suma į trumpalaikį turtą.

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Sagner J.S. (2010)	Apyvartinis kapitalas yra aritmetinis skirtumas tarp dviejų suvestinių sąskaitų: trumpalaikio turto ir trumpalaikių įsipareigojimų.
Aleknevičienė V. (2011)	Apyvartinis kapitalas apibūdinamas kaip trumpalaikio turto finansavimo šaltiniai.
Mackevičius J., Poškaitė D. ir Villis L. (2011)	Apyvartinis kapitalas – vienas iš nedaugelio rodiklių, gana veiksmingai apibūdinančių finansinę įmonės būklę ir, be to, turintis didelę įtaką kitiems finansiniams rodikliams.
Aukščiūnas V. ir Ginevičius R. (2011)	Apyvartinis kapitalas – tai gamybinio kapitalo dalis, kuri pakeičia formą, perkelia vertę į gatavą produkciją ir yra visiškai sunaudojama per vieną gamybos ciklą.
Dutta, T. (2012)	Apyvartinis kapitalas gali būti suprantamas kaip įmonės efektyvumo ir trumpalaikės finansinės būklės matas. Ne specialistams tai tiesiog reiškia trumpalaikio turto ir trumpalaikių įsipareigojimų skirtumą.
Bagdžiūnienė V. (2013)	Apyvartinis kapitalas – trumpalaikis turtas, išreikštas pinigais.
Mackevičius J., Giriūnas L. ir Valkauskas R. (2014)	Apyvartinis kapitalas – turto dalis, kuri, dalyvaudama apyvartos procese, nuolat keičia savo formą.
Akomeah J. Ir Frimpong S. (2019)	Apyvartinis kapitalas – kapitalas, kuris padeda atlikti kasdieninę įmonės veiklą ir susideda iš trumpalaikio turto ir trumpalaikių įsipareigojimų.
Shrotriya V. (2019)	Apyvartinis kapitalas yra skirtumas tarp viso trumpalaikio turto ir visų trumpalaikių įsipareigojimų.
Phuong N.T.T. ir Hung D.N. (2020)	Apyvartinis kapitalas apima gautinas sumas, atsargas ir įsipareigojimus, kurie gali būti optimizuoti ir paveikti įmonės verslo.
Taghipour M., Habibi M.H. ir Amin M. (2020)	Įmonės apyvartinis kapitalas yra kapitalo suma, kuri investuota į trumpalaikį turtą.

Šaltinis: sudaryta pagal lentelėje pateiktus šaltinius.

Nors skirtingi autoriai šaltiniuose pateikia skirtingus apibrėžimus, tačiau jo esmė ir svarba išlieka ta pati: apyvartinis kapitalas – trumpalaikis turtas, kuris būna išreikštas pinigais. Taip pat, labai dažnai naudojama sąvoka yra, kad apyvartinis kapitalas yra trumpalaikio turto ir trumpalaikių įsipareigojimų skirtumas. Apyvartinis kapitalas kartais būna įvardijamas kaip įmonės „kraujas“, nes jis yra „gyvybiškai“ svarbus įmonės veiklai palaikyti. Svarbu pabrėžti, kad sąvokų įvairovė atsiranda todėl, kad vieni autoriai labiau apibrėžia bendrąjį apyvartinį kapitalą, kiti – grynąjį. Pasak Juozaitienės (2007), „bendrojo apyvartinio kapitalo sąvoka siejama su bendra įmonės investicijų suma į trumpalaikį turtą

(praktiškai šiam ekonominiam dydžiui įvardyti šalies verslininkai dažnai vartoja apyvartinių lėšų terminą). Grynasis apyvartinis kapitalas apibrėžiamas kaip įmonės trumpalaikio turto perteklius, lyginant su trumpalaikiais įsipareigojimais“ (p. 264). Bendrasis apyvartinis kapitalas apima tokį trumpalaikį turtą kaip pinigai, gautinos sumos, atsargos, trumpalaikės investicijos ir pan. Tuo tarpu grynąjį apyvartinį kapitalą sudaro visas trumpalaikis turtas ir trumpalaikiai įsipareigojimai. Grynasis apyvartinis kapitalas parodo, kokią trumpalaikio turto sumą finansuoja ilgalaikiai finansavimo šaltiniai, o tai yra susiję ir atspindi įmonės mokumą.

Kalbant apie apyvartinio kapitalo sąvokas, teigti, kad apyvartinis kapitalas yra trumpalaikis turtas būtų klaidinga, kadangi apyvartinis kapitalas yra susijęs ne tik su trumpalaikiu turtu, tačiau ir su trumpalaikiais įsipareigojimais. Sąvoka, kad apyvartinis kapitalas yra skirtumas tarp trumpalaikio turto ir trumpalaikių įsipareigojimų yra kiek tikslesnė, kadangi trumpalaikį turtą sudaro atsargos, gautinos sumos, pinigai ir jų ekvivalentai bei kitas trumpalaikis turtas, o trumpalaikius įsipareigojimus – mokėtinos sumos ir kiti trumpalaikiai įsipareigojimai. Mano nuomone, tinkamiausia apyvartinį kapitalą apibrėžti kaip apibrėžė Berman, Knight ir Case (2006) papildomai paminint, kad tai yra įmonės efektyvumo ir trumpalaikės finansinės būklės matas. Tad galima teigti, kad apyvartinis kapitalas - tai išteklių kategorija, kuri apima pinigus, atsargas ir gautinas sumas, atėmus įmonės trumpalaikes skolas ir parodo įmonės efektyvumą bei trumpalaikę finansinę būklę. Trumpai tariant iš trumpalaikio turto atėmus trumpalaikius įsipareigojimus gausime apyvartinį kapitalą.

Kad būtų lengviau suvokti apyvartinį kapitalą ir jo susidarymo ciklą, galima įsivaizduoti mažą gamybinę įmonę. „Kiekvienas gamybos ciklas prasideda nuo pinigų, kurie yra pirmasis apyvartinio kapitalo komponentas“ (Berman, Knight ir Case, 2006, p. 200). Už turimus pinigus įmonė įsigyja žaliavų ir taip yra sukuriama antrasis apyvartinio kapitalo komponentas – atsargos, kurios vėliau naudojamos gamyboje, sukuriant nebaigtos gamybos atsargas ir galiausiai sukuriant pagamintos produkcijos atsargas, kurios yra atsargų komponento dalis. Kai pagaminta produkcija parduodama klientams į skolą - atsiranda gautinos sumos, kurios yra trečiasis apyvartinio kapitalo komponentas. Remiantis įmonių praktika, į skolą pirkti ir atidėti atsiskaitymo terminą gali ne tik klientai, tačiau ir pačios įmonės. Juridiniai asmenys naudojami šią galimybę ir dažnai žaliavas, paslaugas ir kt. perka į skolą tiekėjams. Tokiu būdu įmonėje atsiranda įsipareigojimas atsiskaityti su tiekėjais per nustatytą terminą ir tokie įsipareigojimai balanse atsiranda prie „mokėtinų sumų“ eilutės. Taigi sudėjus visus tris komponentus, t.y. pinigus, atsargas, gautinas sumas ir atėmus mokėtinas sumas, gauname tikslų įmonės apyvartinio kapitalo vaizdą. Panašus ciklas vyksta ir paslaugų versle, tik kiek paprasčiau. Pavyzdžiui, įmonės veikla – tekstų vertimas. Kuo greičiau įmonės darbuotojai atliks darbą, t.y. išvers tekstus, tuo greičiau pagal išrašytas sąskaitas faktūras bus įvykdyti klientų atsiskaitymai. Taigi kuo greičiau suteikiama klientui paslauga ir kuo greičiau klientas atsiskaitys, tuo geresnis tampa įmonės pelningumas bei efektyvumas.

Norint gebėti valdyti apyvartinį kapitalą įmonėje, svarbu žinoti ne tik kas yra apyvartinis kapitalas, tačiau mokėti apskaičiuoti jo poreikį bei žinoti priežastys, dėl kurių apyvartinio kapitalo įmonėje gali pritrūkti. Kalbant apie apyvartinio kapitalo dydį įmonėje – vieno bendro atsakymo, kokio dydžio jis turėtų būti - nėra, kadangi jo dydis priklauso nuo labai daug aspektų, pavyzdžiui, įmonės vykdomos veiklos pobūdžio, dydžio, pardavimų apimtys, atsargų pirkimo bei prekių pardavimo sąlygų, segmento, rinkos, ekonomikos ciklo ir pan. Tačiau kiekviena įmonė turėtų turėti pakankamai apyvartinio kapitalo, kad galėtų sėkmingai vykdyti veiklą, turėtų galimybę plėstis, būtų konkurecinga ir galėtų vykdyti turimus įsipareigojimus. Kuo įmonė yra didesnė ir greičiau plečiasi, tuo didėja poreikis turėti daugiau apyvartinio kapitalo. O kuo didesnį apyvartinį kapitalą turės įmonė, tuo atsiranda didesnė galimybė, kad įmonė galės sėkmingai funkcionuoti esant nestabiliam grynujų pinigų srautui, nes įmonė niekada negali tiksliai numatyti ir suplanuoti būsimųjų įplaukų ar išlaidų. Vienareikšmiškai, apyvartinio kapitalo reikšmė įmonėje turėtų būti teigiama, nes tai rodytų, kad įmonė galės įvykdyti savo einamuosius įsipareigojimus, o neigiama reikšmė rodys atvirkščiai – kad įmonė gali neįvykdyti savo turimų trumpalaikių įsipareigojimų ir susidurs su neigiamomis pasekmėmis. Apyvartinio kapitalo poreikio analizės atlikimas yra traktuojamas kaip labai atsakingas, sudėtingas ir finansinių žinių reikalaujantis darbas, tad norint gebėti valdyti apyvartinį kapitalą svarbu, kad įmonėje šį poreikį apskaičiuotų savo srities specialistas. „Apyvartinio kapitalo poreikis nustatomas iš trumpalaikio turto atėmus trumpalaikius įsipareigojimus. Likutis parodo, kiek įmonei reikia turėti finansinių išteklių“ (Mackevičius, 2005, p. 156). Planuojant apyvartinį kapitalą, įmonės ekonomistai turėtų įvertinti ir atsakyti į šiuos klausimus: koks turi būti atsargų lygis, kiek grynujų pinigų turi turėti įmonė tam tikru momentu, per kokį laikotarpį reikėtų atsiskaityti su tiekėjais, per kokį laikotarpį su įmone turi atsiskaityti pirkėjai, ar greitai įmonė geba apmokėti įsiskolinimus bankui ir kt. Pasak Mackevičiaus, Giriūno ir Valkausko (2014), „apyvartinio kapitalo poreikis priklauso nuo gamybos ciklo trukmės, trumpalaikio turto apyvartumo, pagaliau ir nuo įmonės darbo organizavimo bei valdymo sistemos kokybės“ (p. 294). Numatant apyvartinio kapitalo poreikį įmonėje, reikėtų apskaičiuoti apyvartinio kapitalo susidarymo išteklius ir apyvartinio kapitalo panaudojimą. Apyvartinio kapitalo susidarymas ir panaudojimas (žr. 1 pav.)

Apyvartinio kapitalo susidarymo šaltiniai

- Iš savininko investicijų
- Iš paskolų
- Iš pelno
- Pardavus turta

Apyvartinis kapitalas

Apyvartinio kapitalo panaudojimas

- Savininko tikslams
- Atlyginti nuostolį
- Pirkti turta

Šaltinis: Mackevičius, 2005, p. 157.

1 pav. Apyvartinio kapitalo susidarymas ir panaudojimas

Kaip matoma iš 1 paveikslo pagal Mackevičių (2005), apyvartinis kapitalas susidaro iš savininko investicijų, paskolų, naudojant įmonėje sukurtą pelną bei gavus pinigus už parduotą turtą. Vėliau apyvartinis kapitalas yra naudojamas savininko tikslams, gražinti skolas ar atlyginti nuostolį, jei toks susidaro per ataskaitinį laikotarpį, bei pirkti turtą. Kaip ir prieš tai minėjau, apskaičiuoti apyvartinio kapitalo poreikį yra labai sunku, kadangi jis priklauso nuo labai daug aspektų – tą teigia ir autorius Mackevičius (2005), tačiau internetiniame straipsnyje „Apyvartinio kapitalo analizės metodikos“ su Dalia Poškaite (2000) atkreipia dėmesį į veiksnius ir priežastys, kurie daro įtaką apyvartinio kapitalo pasikeitimui per tam tikrą laikotarpį. Norint sužinoti, kokių veiksnių įtaka vyrauja įmonėje, autoriai siūlo pirmiausia išanalizuoti apyvartinio kapitalo ir jo elementų pokyčius lyginant su praėjusiais metais. Tokiai analizei patogiu susidaryti lentelę, kurioje atsispindėtų trumpalaikio turto bei trumpalaikių įsipareigojimų sudedamosios dalys bei lyginamieji laikotarpiai. Tokiu būdu galima lengviau pastebėti, kurie elementai daro didžiausią įtaką apyvartinio kapitalo kitimui ir ar tas poveikis vienodo dydžio. Taip pat, kasmet atliekant tokio tipo analizę galima pastebėti tendencingumą.

Kai įmonė yra išanalizavusi su apyvartinio kapitalo pokyčiu susijusią informaciją, t.y. žino iš ko susidaro apyvartinis kapitalas, kur jis panaudojamas, kokie elementai lemia apyvartinio kapitalo padidėjimą arba sumažėjimą – gali gebėti nustatyti apyvartinio kapitalo poreikį. Tačiau tam, kad nustatytų apyvartinio kapitalo poreikį įmonėje, pravartu žinoti, kad tas poreikis taip pat gali kisti dėl tam tikrų priežasčių. Apyvartinio kapitalo poreikis gali kisti dėl šių priežasčių: didėjant prekių pardavimo ar paslaugų teikimo apimtims, sukuriant naują produktą, keičiantis rinkos paklausai ar sezoniškumui ir pan. Pasak Aleknevičienės (2011), *geriausias apyvartinio kapitalo poreikio indikatorius yra periodinės pinigų srautų prognozės. Tačiau momentinis apyvartinio kapitalo apskaičiavimas gali būti atliktas atsižvelgiant į šiuos pagrindinius veiksnius:*

1. *Planuojamas produkcijos gamybos apimtis.*
2. *Numatomą produkcijos savikainą.*
3. *Produkcijos gamybos ciklo trukmę.*
4. *Planuojamą atsargų lygį.*
5. *Kredito terminus, suteiktus pirkėjams.*
6. *Kredito terminus, suteiktus tiekėjų (p. 317).*

Šie punktai taikomi kai yra skaičiuojamas papildomo apyvartinio kapitalo poreikis. Iš trumpalaikio turto atėmus trumpalaikius įsipareigojimus, už kuriuos nėra mokamos palūkanos – gausime papildomo apyvartinio kapitalo poreikį. Autorė Aleknevičienė (2011) siūlo atkreipti dėmesį, kad planuojant apyvartinį kapitalą, pirkėjų skolos būna apskaičiuojamos parduotos produkcijos apimtį dauginant iš savikainos, o ne iš produkcijos pardavimo kainos. Taip yra skaičiuojama todėl, kad įmonei papildomų pinigų reikia tam, kad pagamintų produkciją, kuri skirta pardavimui, o ne pardavimo kainai palaikyti.

Kai jau yra žinoma visa informacija ir priežastys, susijusios su apyvartinio kapitalo kitimu – galima skaičiuoti apyvartinio kapitalo poreikį įmonėje. „Tiesioginę įtaką grynajam apyvartiniam kapitalui turi trumpalaikis turtas, jo apyvartumas ir įmonės įsipareigojimų kreditoriams įvykdymo trukmė (trumpalaikių įsipareigojimų apyvartumas). Papildomas lėšų poreikis priklauso nuo trumpalaikio turto ir trumpalaikių įsipareigojimų apyvartumų (atitinkamai TT ir TĮ) skirtumo“ (Juozaitienė, 2007, p. 267). Autorė Juozaitienė (2007) apyvartinio kapitalo poreikiui skaičiuoti siūlo taikyti šią formulę:

$$\text{Apyvartinio kapitalo poreikis} = \frac{(TTA - TIA) * TT}{TTA}; \quad (1)$$

Čia: TTA – trumpalaikio turto apyvartumas;

TIA – trumpalaikių įsipareigojimų apyvartumas;

TT – trumpalaikis turtas.

Pagal šią formulę apyvartinio kapitalo poreikis yra skaičiuojamas atsižvelgus į jų apyvartumo santykį ir matoma, kad apyvartinio kapitalo poreikis mažės tuo atveju, jei didės trumpalaikio turto apyvartumas.

Autoriai Aukščiūnas ir Ginevičius (2011) knygoje „Įmonės gamybos išteklių ekonomika“ teigia, kad įmonė apyvartinių lėšų poreikį nusistato kai sudarinėja metinį verslo planą. „Šis poreikis priklauso nuo apyvartinių lėšų naudojimo efektyvumo, kuris įvertinamas ekonominių rodiklių sistema, pirmiausia apyvartinių lėšų apyvartumo rodikliais“ (Aukščiūnas ir Ginevičius, 2011, p. 59). Vienas iš populiarių apyvartumo skaičiavimo rodiklių yra apyvartumo koeficientas. Gautas rezultatas parodo apyvartinių lėšų apyvartų skaičių per tam tikrą laikotarpį ir šis koeficientas yra apskaičiuojamas pagal tokią formulę:

$$K_{ap} = \frac{T_{pl}}{T_{ap}}; \quad (2)$$

Čia: K_{ap} – apyvartumo koeficientas;

T_{pl} – planuojamasis tam tikro laikotarpio dienų skaičius (pavyzdžiui, mėnesio – 30 dienų);

T_{ap} – vienos apyvartinių lėšų apyvartos trukmė, dienomis.

Autoriai teigia, kad kuo yra efektyviau naudojamos apyvartinės lėšos, tuo didesnis bus ir apyvartumo koeficientas. Dar vienas labiau žinomas apyvartumo rodiklis – apyvartinių lėšų rentabilumo (pelningumo) koeficientas, kuris parodo pelno dydį, tenkantį apyvartinių lėšų vertės vienetui (eurais) ir yra apskaičiuojamas pagal šią formulę:

$$K_r = \frac{P}{L_{ap}}; \quad (3)$$

Čia: K_r – apyvartinių lėšų rentabilumo (pelningumo) koeficientas;

P – įmonės veiklos pelnas per nagrinėjamąjį laikotarpį;

L_{ap} – vidutinės apyvartinės lėšos per tam tikrą laikotarpį, eurai.

Žinoma, apyvartumo rodiklių yra daug ir įvairiais pjūviais, todėl įmonės turėtų pritaikyti skirtingai atsižvelgiant į įmonės veiklą, poreikius bei kitus aspektus. Skaičiuojant rodiklius reikėtų nepamiršti apskaičiuoti ir atskirai kiekvienos apyvartinių lėšų sudedamosios dalies poreikį, t.y. atsargų, debitorinių ar kreditorinių įsiskolinimų bei pinigų rodiklių, nes šie elementai ir jų pokytis daro tiesioginę įtaką apyvartinio kapitalo pokyčiui.

Taigi, išanalizavus literatūros šaltinius yra matoma, kad tiek lietuvių, tiek užsienio autoriai apyvartinį kapitalą apibrėžia labai įvairiai, tačiau teisingiausia apyvartinį kapitalą yra apibrėžti kaip išteklių kategoriją, kuri apima atsargas, gautinas ir mokėtinas sumas bei pinigus ir yra gaunamas iš trumpalaikio turto atėmus įmonės trumpalaikes skolas. Kiekvienai įmonei yra labai svarbu gebėti analizuoti apyvartinį kapitalą bei stebėti jo pokyčius, nes šios lėšos yra vienas iš pagrindinių elementų, kurios padeda įmonei tęsti veiklą, padengti einamuosius įsipareigojimus, planuoti bei konkuruoti su kitomis įmonėmis rinkoje. Norint pradėti valdyti apyvartinį kapitalą įmonėje, labai svarbu yra apskritai suvokti kas yra apyvartinis kapitalas, kaip jis susidaro ir koks yra jo panaudojimas, kokie veiksniai daro įtaką apyvartinio kapitalo dydžiui ir kaip jį analizuoti įmonėje.

1.2. Apyvartinio kapitalo valdymas

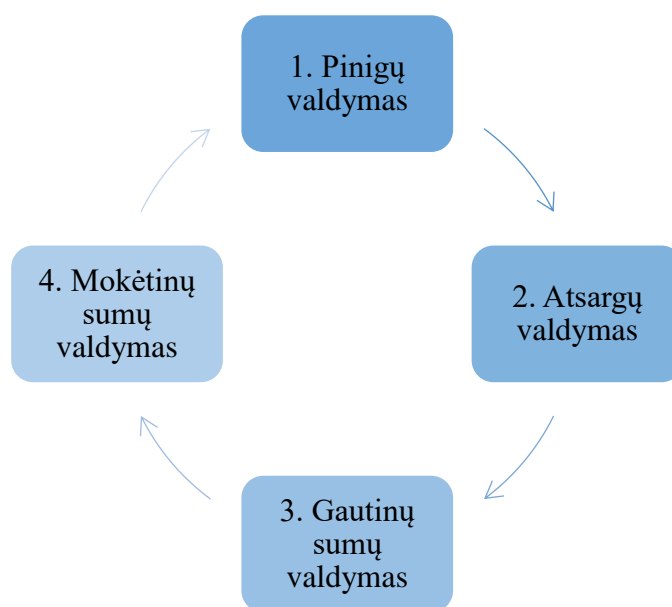
Norint užtikrinti įmonės veiklos tęstinumą bei efektyvumą, labai svarbu, kad įmonės vadovas, ar jo paskirtas specialistas gebėtų tinkamai valdyti apyvartinį kapitalą. Tam, kad apyvartinis kapitalas būtų valdomas teisingai, pirmiausia svarbu suvokti valdymo reikšmę ir esmę. Plačiąją prasme valdymą galima apibrėžti kaip *tikslingas veiklos procesas, kurio metu nustatomos užduotys, gaunama informacija apie jų vykdymą ir duodamos naujos komandos. Valdymas yra nenutrūkstamas procesas, vykdomas tam tikroje aplinkoje. Šio proceso metu renkama tiek aplinkos, tiek paties valdymo rezultatų informacija, ji sisteminama, pertvarkoma, vėliau ja remiantis priimami nauji valdymo sprendimai, numatomi nauji uždaviniai* (Senkus, 2004, p. 86). Autoriaus Černiaus (2014) knygoje „Įmonės finansų valdymo pagrindai“ yra labai nuosekliai aprašoma valdymo samprata. Valdymą galima apibrėžti ir kaip procesą, ir kaip funkciją. „Pirmiausia tai procesas, kurio metu siekiama konkretaus, iš anksto numatyto tikslo. Tikslas turėtų būti suformuluotas aiškiai ir būti išmatuojamas“ (Černius, 2014, p. 32). Tam, kad suformuotas tikslas būtų pasiektas, reikalingas esamos padėties nustatymas, planavimas, procesas ir kontrolė. Visi šie nuolat atliekami keturi aspektai padės užtikrinti stabilumą įmonės finansų valdyme. Pasak Lileikienės ir Grigaliūnienės (2014), „finansų valdymas apima tinkamą finansų planavimą, planų įgyvendinimo priežiūrą ir kontrolę, remiantis nustatytais rodikliais, rizikos valdymą, finansų funkcijos darbo organizavimą ir kitus klausimus, kuriuos tenka spręsti valdant vieną svarbiausių organizacijos išteklių – pinigus“ (p. 18). Tad norint gebėti valdyti finansus, o šiuo konkrečiu atveju - apyvartinį kapitalą, reikia būti labai kompetentingu ir turinčiu ne tik išsilavinimą, bet ir puikius valdymo, komunikacijos ir vadovavimo įgūdžius.

Apyvartinis kapitalas yra labai svarbus tokiems informacijos vartotojams kaip bankas, akcininkai, investuotojai ir kt., kadangi „pagal apyvartinio kapitalo dydį ir kitimo tendencijas yra sprendžiama apie įmonės finansinį stabilumą ir veiklos tęstinumą. Apyvartinis kapitalas – vienas iš nedaugelio rodiklių, pakankamai objektyviai apibūdinančių įmonės būklę ir, be to, darantis didelę įtaką kitiems finansiniams rodikliams“ (Mackevičius, 2005, p. 151). Verta paminėti, kad finansinės analizės literatūros šaltiniuose nėra aprašytos nuoseklios metodikos, kaip reikėtų tinkamai analizuoti apyvartinį kapitalą: autoriai aprašo tik kai kurių apyvartinio kapitalo rodiklių skaičiavimus bei jų interpretacijas, todėl kalbant koks yra tinkamas ir koks netinkamas apyvartinio kapitalo valdymas – tik interpretacijos. Užsienio autorius Niresh (2012) apyvartinio kapitalo valdymą apibrėžia kaip paprastą ir nesudėtingą koncepciją, kuri užtikrina įmonės gebėjimą finansuoti skirtumą tarp trumpalaikio turto ir trumpalaikių įsipareigojimų, o autoriai Wang, Akbar ir Akbar (2020) teigia, kad apyvartinio kapitalo valdymas atlieka esminį vaidmenį siekiant įmonės finansinio tvarumo, nes tai gali tiesiogiai paveikti įmonės likvidumą, pelningumą ir mokumą. Dar vienas užsienio autorius Tandoh (2020) teigia, kad apyvartinio kapitalo valdymas - kalba apie planą, kuris naudojantis juo, įmonėms padeda efektyviai valdyti savo trumpalaikį turtą ir įsipareigojimus bei parodo, kad jie turi pakankamai likvidumo padengti trumpalaikes skolas ir išlaidas. Žvelgiant iš praktinės pusės, Lietuvoje UAB „Grant Thornton Baltic“ su Vaidu Repečka dalinasi savo patirtimi kaip valdyti įmonės apyvartinį kapitalą ir straipsnyje apyvartinio kapitalo valdymą apibrėžia kaip „procesą, kuriuo metu įmonėje yra palaikomas optimalus atsargų, pirkėjų bei tiekėjų skolų lygis. Optimalus lygis – tai lygis, ne prastesnis nei konkurentų. Tai lygis, kai galimybė parduoti (atsargos, pirkėjų skolos) ir galimybė atsiskaityti su tiekėjais yra pasverta ir atitinka pasirinktą įmonės rizikos politiką“ (Grant Thornton, 2018). Tuo tarpu užsienyje „Įmonių finansų institutas“ (toliau – CFI) , kurio pagrindinė būstinė yra Kanadoje, savo internetiniame puslapyje apyvartinio kapitalo valdymą apibrėžia kaip veiklą, kurią atliekant įmonė siekia įsitikinti, kad ji turi pakankamai išteklių einamosios išlaidoms padengti. Iš esmės apyvartinio kapitalo valdymas yra nuolatinis darbas, nes įmonės turi gebėti jį tinkamai ir efektyviai valdyti įvairiomis ekonomikos ciklo stadijomis. Užsienio autoriai Salehi, Mahdavi, Dari ir Tarighi (2018) teigia, kad šiandieniniame sudėtingame ir besikeičiančiame ekonomikos pasaulyje, priimami sprendimai dėl apyvartinių lėšų valdymo strategijų yra vieni iš svarbiausių ir sudėtingiausių užduočių įmonės vadovams, nes būtent jie atlieka lemiamą vaidmenį gerinant įmonių finansinę padėtį krizės metu. Būtent ekonominio nuosmukio arba krizės metu ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas apyvartinio kapitalo valdymui, nes net menkiausia klaida gali lemti įmonės finansinę padėtį, likvidumą ir pan. Taip pat norint valdyti apyvartinį kapitalą ir išlaikyti tinkamą lygį - labai svarbu yra tinkamos politikos nustatymas ir savalaikis vykdymas. Užsienio autoriai Ahmad, Ahmed ir Samim (2018) teigia, kad per didelės investicijos į apyvartinį kapitalą rodo, kad įmonė neišnaudoja savo potencialo, o mažos investicijos į apyvartinį kapitalą yra įspėjamasis ženklas, kad įmonės likvidumui gresia pavojus. Todėl

įmonėse turi būti griežtai apibrėžiama valdymo politika, kuri iškilus finansiniams sunkumams padėtų išspėsti susidariusias problemas ir padėtų išlaikyti optimaliausią lygį.

Autorius Mackevičius kartu su Poškaite (2000) yra parengę dvi metodikas apyvartinio kapitalo analizei remiantis Vakarų šalių finansų analizės specialistų darbais. Pagal juos apyvartinis kapitalas gali būti skaičiuojamas dvejais būdais. Pirmasis, kai apyvartinis kapitalas yra apskaičiuojamas iš trumpalaikio turto atėmus trumpalaikius įsipareigojimus, o antrasis – prie nuosavo kapitalo pridėjus ilgalaikius įsipareigojimus ir iš gautos sumos atėmus ilgalaikį turtą. Pirmasis apyvartinio kapitalo skaičiavimo būdas yra vadinamas apyvartinio kapitalo apskaičiavimas turto aspektu, o antrasis – kapitalo aspektu. Abejais atvejais apskaičiuota apyvartinio kapitalo rodiklio reikšmė bus vienoda, tik bus skirtinga ekonominė prasmė.

Pirmame poskyryje aptarėme apyvartinio kapitalo sąvoką ir ciklą, tad žinome, kad apyvartinis kapitalas susidaro iš trumpalaikio turto ir trumpalaikių įsipareigojimų. Kadangi trumpalaikį turtą sudaro pinigai, atsargos ir gautinos sumos, tai reiškia, kad šie komponentai daro didžiausią įtaką apyvartinio kapitalo pasikeitimui ir valdymui. Taip pat, apyvartinio kapitalo valdymui daro įtaką ir trumpalaikiai įsipareigojimai. Tad prieš išsikeliant tikslą – valdyti apyvartinį kapitalą, svarbu gebėti valdyti ir šiuos komponentus atskirai. Taip pat žinome, kad valdymas yra procesas, tad žinodami apyvartinio kapitalo komponentus galime įsivaizduoti kaip atrodo apyvartinio kapitalo valdymas įmonėje (žr. 2 pav.)



Šaltinis: parengta autoriaus.

2 pav. Apyvartinio kapitalo valdymas

Paveikslas puikiai atvaizduoja ne tik visą komponentų judėjimo ciklą, bet ir apyvartinio kapitalo valdymą, nes kiekvieno komponento kitimas daro tiesioginę įtaką apyvartinio kapitalo kitimui. Užsienio autoriai Alvarez, Sensini ir Vazquez (2021) atiko tyrimą, kuriame gauti rezultatai parodė, jog yra

teigiamas ryšys tarp apyvartinio kapitalo komponentų ir pelningumo. Tai reiškia, kad gebant tinkamai ir efektyviai valdyti apyvartinio kapitalo sudedamąsias dalis, bus gerai valdomas ne tik apyvartinis kapitalas, bet ir gerės įmonės pelningumas. Tokiai pačiai nuomonei antrina autoriai Botoc ir Anton (2017), nes jie taip pat atliko tyrimą, kurio metu buvo tiriama beveik 1000 skirtingų Europos įmonių ir nustatyta, kad apyvartinio kapitalo valdymas ir jo optimalaus dydžio išlaikymas yra tiesiogiai susijęs su įmonės pelningumu, todėl tinkamai ir efektyviai valdant apyvartinį kapitalą – didėja ir įmonės pelningumas. Tad norint tinkamai valdyti apyvartinį kapitalą visų pirma reikėtų laikytis šių punktų bei nuolatos atlikti analizę kaip jie veikia, ar atitinka įmonės lūkesčius ir ar nereikia ko nors keisti:

1. Aiškus tikslo suformulavimas, kuris gali būti išmatuojamas.
2. Esamos padėties įvertinimas.
3. Planavimas.
4. Procesas.
5. Kontrolė.

Jei tikslas pasiektas per nustatytą terminą – vadinasi sudėliotas procesas veikia puikiai. Jei visgi tikslas nepasiektas, reikėtų peržiūrėti iš naujo planavimą ir procesą bei surasti kritines vietas, kurios neleidžia pasiekti numatyto tikslo. Apyvartinio kapitalo valdymas bei probleminių sričių suradimas yra įmonei labai svarbūs tuo, kad tinkamai ir laiku nesuvaldžius problemų – įmonė gali bankrutuoti. Pasak Rutkausko ir Stankevičiaus (2004), „75-80 proc. organizacijų, kurios žlunga, tuo momentu yra pelningos. Problema yra ta, kad ryšys tarp pinigų srautų ir pelningumo nėra visiškai suprastas“ (p. 143). „SME Finance“ rizikos vadovas Rolandas Ročius teigia, kad labai svarbu yra mokėti suvaldyti kasdieninius finansinius srautus. „Perpildytas sandėlis, skolos tiekėjams, nesikeičianti pardavimų statistika ir finansinių įsipareigojimų našta riboja įmonės veiklą ir augimą. Susidarius nepalankioms aplinkybėms, gražinti teigiamą pinigų srautą ir investuoti į plėtrą gali padėti atsargų suvaldymas ir tinkami finansiniai sprendimai“ (Verslo žinios, 2019). Tad kiekvienai įmonei pagal savo vykdomą veiklą, dydį, finansinius išteklius, rinką bei kitus aspektus, svarbu įsivertinti realius resursus ir numatyti kritines ribas, pavyzdžiui: numatyti kiek optimalu skirtingais ekonomikos ciklais yra turėti įmonėje pinigų ir atsargų bei kokia riba yra kritinė ir gali pakenkti veiklai. Vienas iš pavyzdžių, tai, kad įmonė turės labai daug pinigų, nereiškia, kad jie bus išnaudojami efektyviai ir atliks savo funkcijas. Atsargų prisipirkimas ir jų ilgas laikymas sandėlyje taip pat nėra puikus sprendimo būdas, nes jos neatlieka savo funkcijos ir neneša pelno bei kainuoja išlaikymas sandėlyje. Kalbant apie gautinas sumas – klientams irgi turi būti numatytas optimalus atsiskaitymo laikotarpis, kuris teiktų naudą tiek klientui, tiek įmonei. „Kuo mažiau organizacija „išaldo“ pinigų atsargoms bei debitoriams, tuo yra geriau, bet realybėje tai sunku pasiekti, nors tai ir būtų naudinga verslui“ (Rutkauskas ir Stankevičius, 2004, p. 144). Taip pat šie autoriai knygoje pateikia pora pavyzdžių, kurie buvo nutikę pasaulio rinkoje. 1990-aisiais metais atsargų dydis nukrito dėl išpardavimo, kuris įvyko prasidėjus ekonomikos nuosmukiui, o 2000-aisiais

metais kompanijos norėdamos padidinti savo pardavimus, pagerino kredito sąlygas klientams dėl konkurencijos augimo. Dėl tokio sprendimo padidėjo problemos pinigų srautuose. Žinoma, tokiai problemai yra vienas iš sprendimo būdų – faktoringas, kuris padeda greitai atgauti lėšas reikiamu momentu.

Analizuojant literatūros šaltinius ne vieną kartą pastebėjau, jog yra pabrėžiama, kad neigiamas apyvartinis kapitalas žinoma nėra gerai ir parodo, kad įmonė gali neįvykdyti savo trumpalaikių įsipareigojimų, tačiau taip pat akcentuojama, kad per didelis apyvartinio kapitalo turėjimas gali rodyti neefektyvų turimų resursų panaudojimą, todėl įmonėje turi būti balansas. Alternatyvaus finansavimo bendrovės „Factris“ rizikos skyriaus vadovas Lietuvoje Edmundas Volskis (2021) teikia keletą patarimų norint padidinti įmonės apyvartinį kapitalą:

1. Įvertinti esamą būklę.
2. Tinkamas finansų valdymas.
3. Parengti veiksmų planą.
4. Priemonių įgyvendinimo kontrolė.
5. Įgyvendintų pokyčių ir tobulinimo tęstinumas.

Pirmiausia, siekiant atlikti apyvartinio kapitalo analizę ir norint ją padidinti, labai svarbu yra įvertinti esamą būklę ir identifikuoti problemines sritis. Norint sužinoti koks šiuo metu yra apyvartinis kapitalas reikėtų iš trumpalaikio turto atimti trumpalaikius įsipareigojimus, o gautas skirtumas turi būti optimalus. Taip pat vertinant įmonės esamą situaciją svarbu atlikti mokėjimų ir gautinų sumų analizę, identifikuoti klientus, kurie nuolatos sąskaitas apmoka pasibaigus terminui arba iš vis jų neapmoka. Tokiu atveju, vertėtų apsvarstyti, ar tokie klientai yra naudingi įmonės veiklai ir ieškoti sprendimų, kaip įmonė galėtų išvengti šių problemų.

Įvertinus įmonės esamą būklę, reikėtų organizuoti tinkamą finansų valdymą. Tai galima padaryti paskirus kvalifikuotus atsakingus asmenys arba sukūrus vidaus audito skyrių, kurie nuolatos vykdys įmonės veiklos stebėseną bei teiks ataskaitas, kurios padės priimti valdymo sprendimus. Ataskaitos turėtų būti informatyvios, atspindėti ir apimti svarbiausius įmonės procesus bei rodiklius. Norint, kad įmonėje padidėtų apyvartinis kapitalas, reikėtų nuolat vertinti įmonės patiriamas išlaidas. Tokios išlaidos kaip darbo užmokestis, marketingo išlaidos ar kitos panašaus pobūdžio išlaidos gali būti nuolat kintančios, todėl jos turėtų būti pritaikytos prie įmonės poreikių ir esamos ekonomikos padėties. Tokia nuolatinė išlaidų analizė padės operatyviai atsisakyti perteklinių išlaidų, o tai gali sąlygoti apyvartinio kapitalo padidėjimą. Taip pat, labai svarbu reguliariai peržiūrėti prekių ar paslaugų kainas, nes jos turi nešti įmonei pelną, tačiau būti ir priimtinos vartotojams pagal esamos rinkos ir ekonomikos padėtį. Tinkamas išlaidų ir pajamų valdymas bei analizė prisidės prie apyvartinio kapitalo valdymo bei jo didinimo.

Trečiasis žingsnis – parengiamas veiksmų planas įmonės veiklai tobulinti. Plane turėtų būti sugrupuotos įmonės sritys bei nurodyti konkretūs tikslai, rezultatai, kurie turi būti pasiekti iki nustatyto termino ir tos sritys turėtų būti išmatuojamos. Norint padidinti apyvartinį kapitalą, turi būti parengti planai šioms pagrindinėms veikloms:

1. Sąskaitų apmokėjimo sistemos peržiūra. Reikėtų peržiūrėti apmokėjimo gavimo terminus ir kiek įmanoma juos sutrumpinti. Sklandų ir greitą atsiskaitymą galima užtikrinti skatinant klientus apmokėjimo nuolaidomis, sukuriant sistemą, kuri primins apie artėjantį apmokėjimo terminą ir t.t. Norint sumažinti atsiskaitymo riziką, įmonė gali pasinaudoti faktoringu, t.y. užtikrinti tam tikrą sąskaitos apmokėjimo dalį.

2. Atsiskaitymų proceso tobulinimas. Klientams, įsigyjant prekes ar paslaugas, yra labai svarbus patogus ir kiek įmanoma paprastesnis atsiskaitymo procesas. Svarbu, kad už prekes ar paslaugas klientas galėtų atsiskaityti įvairiais būdais, pavyzdžiui, grynaisiais pinigais, kreditine kortele ar pritaikant tarptautines atsiskaitymo sistemas. Taip pat reikėtų peržiūrėti ir atsiskaitymų su tiekėjais terminus. Galbūt yra terminų, kurie jums yra nepatogus ir reikėtų lankstesnio termino. Alternatyvaus finansavimo bendrovės „Factris“ rizikos skyriaus vadovas Lietuvoje Edmundas Volskis (2021) pataria stengtis mokėjimus išdėlioti per tam tikrą laikotarpį, o ne atsiskaitymus vykdyti su visais vienu metu. Taip pat siūlo susiplanuoti apmokėti svarbiausius fiksuotus įsipareigojimus, tokius kaip darbo užmokestis ar mokesčiai.

3. Skolų valdymas. Reikėtų iš anksto nuspręsti kaip įmonėje bus tvarkomasi su pradelstais mokėjimais, nes uždelstos apmokėti skolos yra dažna problema susijusi su apyvartinio kapitalo trūkumu. Rekomenduojama, kad įmonės vidaus politikoje būtų patvirtintas pradelstų skolų planas, kuriuo būtų vadovaujama esant tokiai situacijai. Taip pat reikėtų nusimatyti veiksmų planą, ko bus imtasi kai klientas neatsiskaitys per numatytą terminą. Edmundas Volskis suteikiant apmokėjimo atidėjimą rekomenduoja įvertinti kliento neatsiskaitymo galimybę, pasidomėti jo finansine būkle, įvertinti reputaciją, perskaityti vartotojų atsiliepimus ir pan. Taip pat pateikia įmonėms sprendimą, kurios nori visiškai eliminuoti užsakovo neatsiskaitymo riziką – drausti savo gautinas sumas draudimo bendrovėse.

4. Atsargų valdymas. Reikėtų vykdyti atsargų likučių sandėlyje stebėseną bei vengti pirkti didelius atsargų kiekius ir juos sandėliuoti jei nėra numatyto pirkimo srauto. Atsargų stebėseną yra reikalinga, nes per didelis atsargų kiekis sandėlyje gali lemti nuostolius tokiais atvejais kai mažėja paklausa, keičiasi rinkos poreikiai ar atsargoms senstant. Vienas iš sprendimo būdų, kuris gali padėti valdyti atsargas – atsargų valdymo sistemos, kurios padės palaikyti optimalų lygį bei atlikti inventorizaciją.

5. Gamybos ir tiekimo tinklo modernizavimas (supaprastinimas). Gamybos įmonėms patariama nuolatos tobulinti gamybos procesą, ieškoti būdų, kurie padėtų modernizuoti ir palengvinti prekių

pristatymą klientams, nes tai padėtų sutaupyti papildomų lėšų. Taip pat, gamybos įmonėms patariama visuomet ieškoti alternatyvų, kurios padės sutaupyti lėšų, tačiau prekės kokybė nenukentės.

6. Funkcijų, procesų ir komunikacijos koordinavimo tobulinimas gamybos, planavimo, tiekimo, pirkimų ir logistikos sferose. Kadangi šios sferos yra pagrindinės kiekvienos įmonės veiklai užtikrinti, todėl labai svarbu stebėti vykstančius procesus, juos analizuoti ir valdyti. Nuolatinė probleminių sričių identifikacija, stebėsena, analizė, kontrolė ir valdymas padės užtikrinti įmonės veiklos efektyvumą bei tinkamą išteklių valdymą.

Ketvirtas svarbus aspektas, norint padidinti apyvartinį kapitalą - priemonių įgyvendinimo kontrolė. Akivaizdu, kad norint pasiekti bet kokio nusibrėžto tikslo ir tam tikslui pasiekti sudarius planą, reikia jo vykdymą kontroliuoti ir prižiūrėti. Nevykdant kontrolės, sudarytas veiksmų planas gali būti nenaudingas, kadangi neprižiūrimas jis gali būti vykdomas klaidingai. Labai svarbu vykdant numatytą planą, užtikrinti komunikaciją įmonės viduje nuo žemiausios darbuotojų grandies iki vadovų – jie visi turi žinoti kokius veiklos planus norima įgyvendinti, kaip jie bus įgyvendinami ir kokios priemonės tai padės padaryti, kokie procesai bus atliekami siekiant įgyvendinimo. Žinoma, įgyvendinant veiksmų ar strateginius planus, svarbu ir vidinė įmonės aplinka bei kvalifikuoti ir motyvuoti darbuotojai. Jei įmonės darbuotojai iš ties yra suinteresuoti ne tik į savo asmeninius siekius, tačiau ir į įmonės tikslus, jiems bus svarbu matyti savo indelį ir darbo rezultatus, kurie prisideda prie įmonės augimo ir neša naudą.

Paskutinis svarbus aspektas - įgyvendintų pokyčių ir tobulinimo tęstinumas. Sudarius ir įvedus įmonėje sistemą, svarbu užtikrinti jos tęstinumą ir tobulinimą. Labai svarbu, kad įmonė susikūrus patogią ir tinkamą sistemą, siektų įvykdytų pokyčių pastovumo ir tęstinumo. Reikėtų ir toliau laikytis to paties ciklo, t.y. sukūrus tinkamą sistemą, toliau reguliariai vertinti parengtus planus, teikti ataskaitas, ieškoti naujų veiklos gerinimo galimybių, identifikuoti problemines ir tobulintinas sritis, ieškoti alternatyvų ir t.t. Svarbu pabrėžti, kad net ir nedideli, bet teigiami pokyčiai, gali prisidėti prie apyvartinio kapitalo didėjimo ir jo valdymo.

Taigi apyvartinio kapitalo valdymas įmonėms yra svarbus, nes jis užtikrina, kad įmonė turėtų pakankamą lėšų sumą kasdieninei veiklai vykdyti bei padengti einamuosius įsipareigojimus, apsaugo įmonės egzistavimą bei užtikrina jos veiklos tęstinumą ir padeda išvengti nenumatytų rizikų. Apyvartinio kapitalo valdymas – tai lyg nuolatos vykstantis procesas, kuriame būna suformuluojamas aiškus išmatuojamas tikslas, nustatoma esamoji padėtis, vyksta planavimas, procesas ir kontrolė. Visi šie nuolat atliekami aspektai padeda užtikrinti stabilumą įmonės finansų valdyme. Literatūros šaltiniuose pabrėžiama, kad neigiama apyvartinio kapitalo suma nėra gerai ir parodo, kad įmonė gali neįvykdyti savo einamųjų trumpalaikių įsipareigojimų, tačiau taip pat atkreipiamas dėmesys, kad per didelis apyvartinio kapitalo turėjimas irgi nėra gerai, nes gali rodyti neefektyvų turimų resursų panaudojimą. Norint tinkamai valdyti apyvartinį kapitalą reikėtų atkreipti dėmesį į jo sudedamųjų dalių valdymą, t.y.

atsargų, gautinų ir mokėtinų sumų bei pinigų valdymą, nes šie elementai daro didžiausią įtaką apyvartinio kapitalo pokyčiui.

1.3. Atsargų valdymas

Apyvartinis kapitalas ir jo valdymas yra neatsiejamas nuo trumpalaikio turto, kuris kartais gali būti įvardijamas kaip apyvartinis aktyvas. „Trumpalaikis turtas – tai bendro įmonės turto dalis, skirta suvartoti arba parduoti per ataskaitinį laikotarpį (Šlekienė ir Klimavičienė, 1999, p. 101). Panašiai trumpalaikio turto sąvoką apibrėžia ir kiti autoriai. Ataskaitiniu laikotarpiu dažniausiai yra laikomi kalendoriniai metai, tačiau analizuojant trumpalaikį turtą galima jį traktuoti kaip suvartotiną per du laikotarpius, t.y. per vieną apyvartos ciklą arba iki vienerių metų. Finansinėje analizėje yra svarbiausia trumpalaikio turto apimtis, struktūra ir likvidumas. Struktūrą labiausiai lemia įmonės veikla. Pavyzdžiui, finansinės įstaigos daugiausiai turi pinigus ir jų ekvivalentus, prekybos įmonės - produkcijos atsargas, o gamybinėse įmonėse viskas priklauso nuo veiklos specifikos. Apyvartiniai aktyvai dažniausiai yra dalijami į dvi dalis: pastovią ir kintamą. Kintama dalis būna tas trumpalaikis turtas, kuris yra būtinas tik tam tikrais momentais, pavyzdžiui, sezoninių pardavimų metu ir pan. Pastovioji dalis yra ta trumpalaikio turto dalis, kuri būna tam tikrame lygyje viso ūkinio ciklo metu. Pasak Šlekienės ir Klimavičienės (1999), „finansų teorijoje pastovi apyvartinių aktyvų dalis traktuojama dvejopai“ (p. 102). Pirmasis požiūris, kad pastovia dalimi tampa tam tikra minimali trumpalaikio turto apimtis, t.y. nestabilumo metu trumpalaikis turtas nesumažės žemiau nustatytos ribos. Antrasis požiūris, kad yra apskaičiuojama minimali trumpalaikių aktyvų suma, kuri bus reikalinga veiklai vykdyti, t.y. įmonės veiklai vykdyti yra reikalingas tam tikras pinigų likutis, minimalus atsargų kiekis bei debitorinio įsiskolinimo riba.

Taigi trumpai aptarus trumpalaikį turtą galima pereiti prie vieno iš jo sudedamųjų dalių – atsargų. „Atsargos – trumpalaikis turtas (žaliavos ir komplektuojamieji gaminiai, prekės ir nebaigta gaminti produkcija), kurį įmonė sunaudoja pajamoms uždirbti per vienus metus arba per vieną įmonės veiklos ciklą“ (9-asis Verslo apskaitos standartas, 2018). Tokiai pačiai atsargų sąvokai antrina ir kiti autoriai: Lileikienė su Grigaliūniene (2014), Černius (2014) ir kiti. Nors dažnu atveju atsargos užima didžiąją dalį trumpalaikio turto, tačiau jų valdymas prekybinėje ir gamybinėje įmonėje ženkliai skirsis. Paslaugas teikiančiose įmonėse atsargų būna kur kas mažiau palyginus su gamybinėmis įmonėmis. Pasak Aleknevičienės (2011), „įmonės investicijos į atsargas priklauso nuo verslo rūšies. Priimdama pinigų investavimo į atsargas sprendimus, įmonė turi įvertinti logistikos sistemos struktūrą, kliento aptarnavimo lygius, paskirstymo centrų išdėstymą, atsargų dydžius, atsargų laikymo ir transportavimo būdus“ (p. 358). Pasak Beniūšienės ir Garalio (2006), „atsargų valdymas yra pagrindinis aprūpinimo grandinės valdymo elementas ir visi sprendimai susiję su atsargomis dažnai yra pradinis taškas kitai komercinei veiklai, tokiai kaip sandėliavimas, transportavimas, gamyba ir pan.“ (p. 110). Užsienio autoriai Masudin, Kamara, Zulfikarijah ir Dewu (2018) teigia, kad atsargų valdymas – veikla, kuri yra susijusi su žaliavų,

pusgaminių ir gatavų prekių atsargų lygių kūrimu ir valdymu taip, kad įmonėje būtų pakankamai atsargų, o atsargų perteklius ir sąnaudos būtų mažos. O užsienio autoriai Atnafu ir Balda (2018) straipsnyje „Atsargų valdymo praktikos poveikis dėl įmonių konkurencingumo ir organizacinio našumo: empiriniai įrodymai iš mikro ir mažų įmonių Etiopijoje“ atsargų valdymą apibrėžia kaip sistemą, kuri yra naudojama įmonėse kontroliuojant savo interesus atsargomis. Tai apima atsargų lygio registravimą ir stebėjimą, būsimų užklausų įvertinimą ir susitarimą.

Norint valdyti atsargas, svarbu žinoti koks yra pagrindinis atsargų tikslas. Pagal autorę Aleknevičienę (2011) pagrindinis atsargų valdymo tikslas yra išlaidų mažinimas iki tokios ribos, kad būtų užtikrintas produkcijos gamybos ir jos pardavimo bei paslaugų teikimo nenutrūkstamumas. Laikant per didelį kiekį atsargų sandėlyje yra veltui išleidžiami pinigai naujoms atsargoms įsigyti bei sandėliavimui, o taip pat didėja rizika patirti nuostolius dėl atsargų sunaikinimo ar kitos netekties. Tačiau iš kitos pusės, neapsirūpinus atsargomis laiku, gali sustoti gamyba ir būtų patiriami nuostoliai. Tad norint sumažinti išlaidas ir išvengti nuostolių, būtina gebėti nustatyti optimalų atsargų dydį. Tokiai pačiai nuomonei antrina ir užsienio autoriai Kaewchur, Sritong, Sriard ir Nima (2021), kurie teigia, kad atsargų valdymas yra susijęs su tinkamo taško (vidurkio) atradimu tarp atsargų pertekliaus ir trūkumo. Jų teigimu per didelis didelis atsargų kiekis sukelia papildomus nereikalingus kaštus, o jei atsargų per mažai – tai turės įtakos gamybos nepakankamumui. Todėl pagrindinis atsargų valdymo tikslas – sumažinti atsargų valdymo išlaidas iki tokios ribos, kad įmonės veikla būtų efektyvi su mažiausiomis sąnaudomis.

Pasak Černiaus (2014), „valdant atsargas daugiausiai dėmesio turėtų būti skiriama jų naudojimo efektyvumui didinti – kitaip sakant, tikslas formuluotinas taip, kad atsargos duotų kuo didesnę ekonominę naudą įmonei, kartu ir įmonės savininkams“ (p. 303). Tačiau autorius pabrėžia, kad pirmiausia reikia atsižvelgti į įmonių specifiką ir kokiomis atsargomis yra disponuojama, nes dažniausiai paslaugas teikiančios įmonės nedisponuoja dideliais atsargų kiekiais palyginus su gamybinėmis įmonėmis. Taigi norint valdyti atsargas yra svarbu atrasti balansą tarp išlaidų minimizavimo ir atsargų ekonominės naudos didinimo įmonei.

Visų pirma, norint valdyti atsargas, pravartu žinoti atsargų užsakymų dydžių privalumus bei trūkumus (žr. 2 lent.).

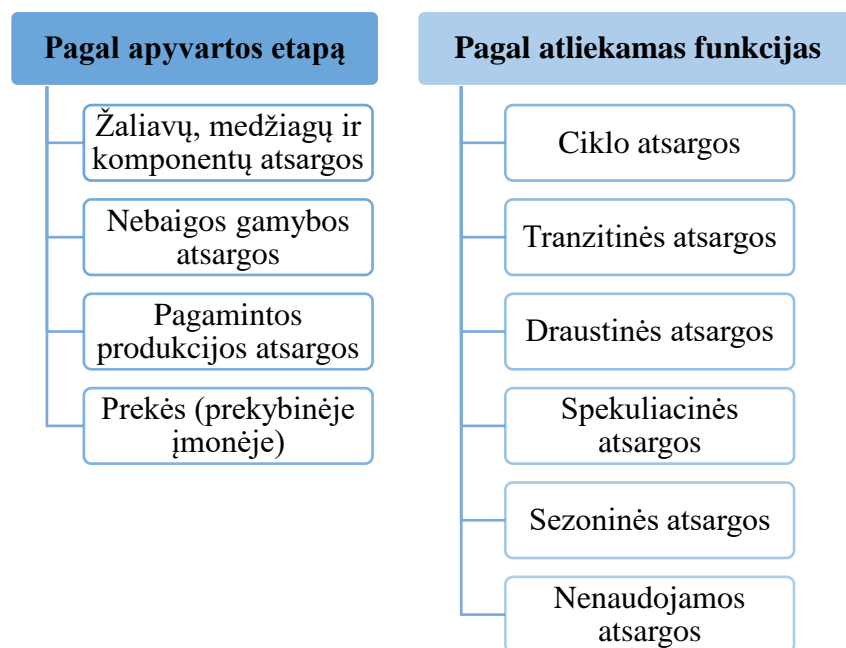
2 lentelė. Atsargų užsakymų dydžių privalumai

Mažos apimties ir dažnų užsakymų privalumai	Didelės apimties ir retų užsakymų privalumai
Mažesnė senėjimo ir gedimų rizika	Pirkimo ir pristatymo ekonomija
Taupomos draudimo išlaidos	Nauda didėjant atsargų kainoms
Mažesnės pinigų investicijos	Pigesnis tiekimo saugumo užtikrinimas
Taupoma sandėliavimo erdvė	Nauda dėl kiekio nuolaidų

Šaltinis: Aleknevičienė, 2011, p. 359.

Kiekviena įmonė pagal savo veiklą, tikslus, finansus, galimybes, esamą padėtį bei kitus aspektus turėtų įsivertinti, kuris variantas joms yra priimtinesnis, naudingesnis ir saugesnis. Tiek vienas, tiek kitas atsargų pirkimo būdas sutaupo išlaidas, tik neaišku – kuris sutaupo daugiau. Todėl geriausia būtų pasiskaičiuoti, jei yra galimybė išmėginti tiek vieną, tiek kitą atsargų pirkimo būdą ir pritaikyti geriausią variantą įmonei. Tačiau kaip visada, visur yra rizika tiek vienu, tiek kitu atveju. Svarbu nepamiršti, kad reikėtų įsivertinti ir ekonomikos ciklų kitimus bei įmonės pardavimo sezoniškumus. Vienas iš puikių pavyzdžių yra 2020 m. kovo mėnesį prasidėjusi pandemija, kuri sukaustė visą pasaulį ir veiklas. Daug paslaugų sektorių buvo priversti sustabdyti savo veiklą neaiškiam laikotarpiui. COVID-19 paveikė ne tik fizinių asmenų sveikatą, ko pasėkoje atsirado darbuotojų trūkumas dėl sergamumo, bet ir sukaustė visą gamybą. Įmonės, kurios nebuvo pasirūpinusios dideliu atsargų kiekiu - nebegalėjo vykdyti gamybos ir pardavimų, o pristatymo terminai dėl suvaržymų irgi užsitęsė, todėl nemaža dalis įmonių patyrė iš ties daug nuostolių. Taigi jei įmonės darė dažnus atsargų užsakymus, o dar papildomai turėjo ir rezervo – jų veikla galėjo kiek ilgiau išsilaikyti už tų, kurie užsakymus vykdavo didelės apimties ir retus. Tad planuojant atsargų pirkimus labai svarbu stebėti ekonomikos pakitimus ir visuomet turėti rezervą.

Kitas dalykas norint valdyti atsargas – atsargų rūšių žinojimas. Skirtingi autoriai pateikia skirtingus variantus kaip yra klasifikuojamos atsargos. Pavyzdžiui, Lileikienė su Grigaliūniene (2014) knygoje „Verslo finansų valdymas“ atsargas klasifikuoja į gamybines ir prekinės, o jos gali būti einamosios, sezoninės ir draudžiamosios. Tuo tarpu Aleknevičienė (2011) knygoje „Įmonės finansų valdymas“ pateikia detalesnę atsargų rūšių klasifikaciją (žr. 3 pav.). Panašų atsargų klasifikaciją pateikia ir užsienio autoriai Murphy ir Wood (2004).



Šaltinis: Aleknevičienė, 2011, p. 359.

3 pav. Atsargų rūšys

Gamybinėse įmonėse atsargos būna skirstomos į tris grupes:

1. Žaliavų, medžiagų ir komponentų atsargos – tai tokios atsargos, kurios išbūna iki perdirbimo. Žaliavos perkamos tam, kad būtų perdirbamos ir gaunama produkcija. Atsargos būna kaupiamos siekiant išvengti kainų kilimo, pirkimų ir transportavimo sutrikimų ir pan.

2. Nebaigtos gamybos atsargos – tai tokios atsargos, kurios atsiranda kai žaliavos būna perduodamos į gamybą ir yra prasidėjęs perdirbimo procesas, bet galutinės produkcijos dar nėra.

3. Pagamintos produkcijos atsargos – tai yra pagaminta produkcija, kuri bus parduodama rinkai.

Prekybinėse įmonėse atsargas gali sudaryti tik prekės, kurios yra skirtos perparduoti. Šios atsargos nuo gamybinių įmonių skiriasi tuo, kad yra perkamos iš kitų įmonių ir parduodamos, o ne pagaminamos toje pačioje įmonėje.

Pagal atliekamas funkcijas atsargos gali būti:

1. Ciklo atsargos – tai tokios atsargos, kurios būnant apyvartoje sumažėja, tada būna papildomos, paskui ir vėl sumažėja. „Tai atsargos, kurių reikia normaliai paklausai patenkinti užsakymo ciklo metu“ (Murphy ir Wood, 2004, p. 148). Trumpai tariant, tai turimos atsargos yra parduodamos kaip gatava produkcija arba panaudojamos gamybai kaip žaliavos, todėl reikalingas nuolatinis atsargų papildymas, kad ciklas nenutrūktų.

2. Tranzitinės atsargos – tai atsargos, kurios yra kelyje iš vienos vietos į kitą. Autorė Aleknevičienė (2011) teigia, kad tokios atsargos atsiranda, kai vidutinis užsakymo pagreitinimo laiko tarpas būna ilgesnis už laikotarpį tarp užsakymų.

3. Draustinės (rezervinės) atsargos – mano nuomone tokią atsargų grupę turėtų turėti kiekviena įmonė, norint sumažinti riziką kai kinta paklausa, pristatymo terminai, keičiasi ekonomikos ciklas. Tačiau tokius dalykus reikėtų stebėti, planuoti ir prognozuoti, kad nebūtų veltui išaldomi pinigai į atsargas, kurios padidins tik išlaikymo išlaidas. Pasak užsienio autorių Murphy ir Wood (2004), tokios atsargos yra laikomos kartu su ciklo atsargomis, siekiant apsisaugoti nuo neapibrėžtumo dėl paklausos ar pristatymo laiko.

4. Spekuliacinės atsargos – šios atsargos atsiranda tada, kai įsigyjama daugiau žaliavų nei reikalauja paklausa. Atsargas dideliais kiekiais siūloma pirkti tada, kai prognozuojama didelė infliacija arba tiekėjai siūlo labai patrauklias ir dideles kiekio nuolaidas.

5. Sezoninės atsargos – šios atsargos kartais laikomos kaip spekuliacinių atsargų atmaina, nes jos yra kaupiamos vieno sezono metu, o vartojamos jau kito sezono metu.

6. Nenaudojamos atsargos – tai tokios atsargos, kurios yra nepaklausios. Atsargos gali būti nepaklausios arba visos rinkos mastu, arba tam tikram regione. Jei atsargos yra nepaklausios visos rinkos mastu – vertėtų atsisakyti jų, o jei tam tikram regione – galima jas pervežti ten, kur yra didesnė paklausa.

Kai jau žinome atsargų užsakymų dydžių privalumus ir atsargų rūšis, privalu gebėti vadyti atsargų išlaidas. Siekiant minimizuoti atsargų valdymo išlaidas, pravartu žinoti, kad jos yra skirstomos į tris grupes: laikymo, užsakymo ir išsekimo išlaidos. Laikymo išlaidos gali būti skirstomos į (žr. 4 pav.):

Alternatyviosios išlaidos	Tvarkymo išlaidos	Sandėliavimo išlaidos	Rizikos išlaidos
	<ul style="list-style-type: none"> • Draudimo. • Palūkanų. 	<ul style="list-style-type: none"> • Viešųjų sandėlių. • Išsinuomotų sandėlių. • Nuosavų sandėlių. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasenimo. • Praradimo. • Sugadinimo. • Pervėžimo.

Šaltinis: sudaryta pagal Aleknevičienė, 2011, p. 361.

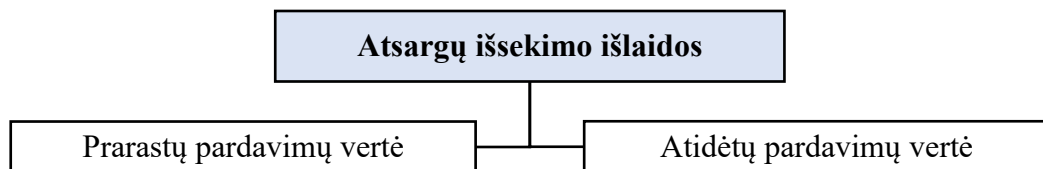
4 pav. Atsargų laikymo išlaidos

Kalbant apie alternatyviasias išlaidas – tai metinė pinigų, kurie buvo investuoti į kitą turtą, grąža. Šios išlaidos priklauso nuo įmonės investavimo alternatyvos bei laikomų atsargų kiekio. Atsargų laikymo išlaidas dar sudaro tvarkymo išlaidos, kurias sudaro draudimo ir palūkanų išlaidos. Draudimo išlaidos dažniausiai būna tokios kaip nuo gaisro, vagysčių bei kitų rūšių įmokos, o palūkanų išlaidos bus tuo atveju, jei įmonė atsargoms įsigyti naudoja kreditą. Sandėliavimo išlaidos būna dviejų rūšių – kintamosios ir pastoviosios. Pastoviosios išlaidos visada būna nuosavuosiuose sandėliuose, tačiau jei jos kinta, tai kitimas priklauso ne nuo atsargų kiekio tam tikru momentu, o nuo to, kiek atsargų pereina per sandėlį. Kintamosios yra labiau susijusios su atsargų laikymo išlaidomis, o pastoviosios – nesiejamos su atsargomis. Viešojo sandėlio išlaidų kitimas priklauso nuo saugomų atsargų kiekio kitimo. Jei sandėlis yra nuomojamas, tai nuomos mokestis dažniausiai priklauso nuo užimamo ploto, o ne atsargų kiekio. Žinoma, atitinkamam atsargų kiekiui reikia ir atitinkamo dydžio patalpų. Jei grįžtume prie atsargų užsakymų dydžių temos, galima paminėti, kad dažniau ir mažesniais kiekiais užsakomos atsargos reikalauja mažesnio sandėlio ploto, kas reiškia ir mažesnes nuomos išlaidas. Pagal autorę Aleknevičienę (2011), nustatant optimalų atsargų dydį, reikėtų įvertinti atsargų kiekio poveikį sandėliavimo išlaidoms ir jeigu jos kinta priklausomai nuo atsargų kiekio, tuomet reikėtų į jas atsižvelgti. Jei ne, tai tokios išlaidos eliminuojamos. Paskutinė atsargų laikymo išlaidų grupė – rizikos išlaidos. Šios išlaidos dar yra skirstomos į pasenimo, praradimo, sugadinimo ir pervežimo. Pastebima tendencija, kad pasenimo bei praradimo išlaidos didėja, kai didėja laikomų atsargų kiekis. O atsargų sugadinimo išlaidos, kurios atsiranda transportavimo ir saugojimo metu, gali mažai koreliuoti su laikomų atsargų kiekiais. Rizikos išlaidas nelabai galima numatyti iš anksto, todėl jas labai sunku apskaičiuoti ir kartu panaudoti optimaliam atsargų kiekiui nustatyti.

Kita atsargų valdymo išlaidų grupė – užsakymo išlaidos. Šios išlaidos yra skirstomos į užsakymo pateikimo ir įvykdymo bei transportavimo išlaidas. Užsakymo pateikimo ir įvykdymo išlaidas sudaro

įstaigų susirašinėjimo, telefono ryšio ir atsargų priėmimo išlaidos. Transportavimo išlaidas sudaro atsivežimo, patikrinimo ir perdavimo saugoti išlaidos. Pasak Aleknevičienės (2011), „laikymo išlaidos atsargų vienetui yra kintančios, o užsakymo išlaidų dydis yra fiksuotas ir pastovus vienam užsakymui. Tokios prielaidos būtinos apskaičiuoti ekonomiškai pagrįstą atsargų užsakymo dydį“ (p. 362).

Na ir paskutinė atsargų valdymo išlaidų grupė – išsekimo išlaidos. Šios išlaidos įmonėje atsiranda tuomet, kai trūkstant atsargų sandėlyje, įmonė negali patenkinti pirkėjų paklausos. Atsargų išsekimo išlaidas sudaro dvi grupės (žr. 5 pav.). Prarastų pardavimų vertė atsiranda tuomet, kai pirkėjas perduoda užsakymą konkurentui, t.y. kitam gamintojui. Autorė Aleknevičienė (2011) teigia, kad tokios išlaidos yra įvertinamos prarastu pardavimų pelnu, kuri siūlo skaičiuoti iš pardavimo pajamų atėmus kintamąsias išlaidas. Kita grupė yra atidėtų pardavimų vertė, kuri atsiranda, kai pirkėjas yra priverstas laukti užsakymo įvykdymo. Tuomet gali atsirasti papildomos nenumatytos transportavimo ar sandėliavimo išlaidos dėl to, kad užsakymas negalėjo būti įvykdytas per nuolatinis paskirstymo kanalus.



Šaltinis: sudaryta pagal Aleknevičienė, 2011, p. 362.

5 pav. Atsargų išsekimo išlaidos

Nors šiais laikais informacijos apie atsargų valdymą apstu, tačiau geriausias būdas jas valdyti – įsigyti atsargų valdymo sistemą, kur atsargų valdymo modelis bus pritaikytas pagal įmonės veiklą, specifiką, rinkos paklausą bei kitus aspektus. „Atsargų valdymo medelių ypatumai yra tokie, kad optimalūs sprendimai gali būti įgyvendinti greitai besikeičiančiose situacijose, pavyzdžiui, kai sąlygos keičiasi kasdien. Atsargų modeliai išsiskiria prielaidomis apie pagrindinius kintamuosius: paklausą, kaštų struktūrą, fizinės sistemos charakteristikas. Šios prielaidos gali netikti realiai situacijai, nes yra daug neapibrėžtumo ir kintamumo“ (Ziukov, 2015, p. 26). Mokslinėje literatūroje yra pateikiamos tokios pagrindinės atsargų valdymo sistemos:

1. Fiksuoto užsakymo dydžio sistema. Ši atsargų valdymo sistema naudojama kai atsargų valdymo išlaidos yra didelės ir galima jas apskaičiuoti, atsargų poreikis ir vykdymo apimtys yra pastovūs, kai nėra pastoviųjų laikymo išlaidų bei nėra kintamųjų užsakymo išlaidų.

2. Pastovaus atsargų lygio sistema. Šią atsargų valdymo sistemą patariama naudoti kai atsargų valdymo išlaidos nėra didelės, kai yra būtina greitai reaguoti į vykdymo apimčių pasikeitimus bei atsargos būna tiekiamos nustatytais terminais.

3. Dviejų atsargų lygių sistema. Ši atsargų valdymo sistema naudojama kai privaloma ypač greitai reaguoti į vykdymo apimčių pasikeitimus ir kai yra nustatytas minimalus užsakymo dydis.

4. Pristatymo reikiamu laiku sistema. Ši atsargų valdymo sistema naudojama kai yra patikimi tiekėjai, nedidelis atstumas tarp tiekėjų ir gamintojų bei yra pastovus atsargų poreikis ir vykdymo apimtys.

Fiksuoto užsakymo dydžio atsargų valdymo sistema yra laikoma klasikine ir dažniausiai naudojama, nes naudojant šią sistemą užsakymo dydis būna laikomas pastoviu. Užsakymas būna atliekamas tik tada, kai atsargos būna sumažėjusios iki tam tikro kritinio užsakymo taško lygio. Kaip teigia Aleknevičienė (2011), ši sistema yra grindžiama užsakymo dydžio nustatymu, kuris minimizuoja bendrąsias atsargų valdymo išlaidas. Įmonės, norėdamos apskaičiuoti optimalų atsargų kiekį, naudoja ekonomiškai pagrįsto užsakymo dydžio (EOQ) modelį, kuris padeda sumažinti atsargų sąnaudas. Šis optimalus dydis yra skaičiuojamas pagal formulę:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2*P*D}{C*V}}; \quad (4)$$

Čia: P – užsakymo tvarkymo išlaidos, eurai užsakymui;

D – metinė paklausa arba produkto suvartojimas, vienetais;

C – metinės atsargų saugojimo išlaidos, % savikainos (arba nuo produkto kainos);

V – vidutinė atsargų vieneto savikaina (arba kaina).

„EOQ modelis leidžia numatyti užsakymo dydį vienetais bei leidžia sumažinti visuminės atsargų sąnaudas tokiu atveju, kai pristatymo laikas ir paklausa yra žinomi tiksliai“ (Lileikienė ir Grigaliūnienė, 2014, p. 80). Šį modelį praktikoje yra sunku pritaikyti, kadangi jis pagrįstas įvairių prielaidų, o visų jų buvimas vienu metu yra beveik neįmanomas. Jeigu įmonėje yra sunkia įvertinamos aplinkybės, autorės siūlo, kad įmonė turėtų rezervinių atsargų arba gali rizikuoti patirti pasibaigusią atsargų nuostolius dėl prarastų pardavimų. Šis modelis nors ir yra labai populiarus, tačiau sudėtingas dėl savo pritaikymo įvairovės, todėl įvairūs užsienio autoriai, tokie kaip Padmanabhan ir Vrat, Sukhai ir kiti, iki šiol nagrinėja šį modelį įvairiais pjūviais ir ypač taiko šį modelį greitai gendančioms atsargoms (produktų) analizei. *Cargal J.M. paaiškina, kad EOQ modelis gali nustatyti tokį užsakymo kiekį, kuris subalansuoja užsakymo ir išlaikymo išlaidas tam, kad būtų minimizuotos visos išlaidos. Kuo didesnis užsakymo kiekis, tuo mažiau pateikiate užsakymų. Tačiau kuo didesnis užsakymo kiekis, tuo didesnės sandėliavimo išlaidos. Kumar R. teigia, kad EOQ modelis yra modelis, kuris naudojamas nustatyti optimalų užsakymo kiekį, siekiant sumažinti atsargas, apskaičiuoti išlaikymo išlaidas bei užsakymo apdorojimo išlaidas. Taha H.A. teigia, kad paprasta EOQ modelio paskirtis yra kiekvieną kartą pateikti užsakymą su mažiausia bendra kaina* (Suryani, Hasbiyati ir Gamal, 2021, p. 33). Išanalizavus literatūros šaltinius yra pastebima, kad tiek užsienio, tiek Lietuvos autoriai EOQ modelį pripažįsta kaip populiariausią ir dažniausiai naudotiną.

Autorės Lileikienė ir Grigaliūnienė (2014), prieš nustatant optimalų atsargų kiekį ir naudojant EOQ ar kitą modelį, siūlo atlikti atsargų struktūrizaciją tam, kad būtų išskirtos pagrindinės atsargos, kurias būtina optimizuoti ir tam siūlo naudoti ABC analizę. Pasak šių autorių, ABC analizė yra metodas, kuris leidžia ir padeda nustatyti kurias produkcijos rūšis yra tikslinga laikyti sandėlyje. Šios analizės pagrindą sudaro ataskaitos, kurios suteikia informaciją apie produkcijos pasiskirstymą pagal pardavimų apimtis. Užsienio autoriai Zowid, Babai, Douissa ir Ducq (2019) teigia, kad ABC klasifikacija yra metodas, kurį plačiai naudoja įmonės tvarkydamos savo atsargas, kurios susideda iš labai daug atskirų atsargų laikymo vienetų. ABC analizė yra paremta Pareto principu, t.y. 20 proc. įmonės klientų tenka 80 proc. visų pardavimų. ABC analizė yra skirstoma į 3 etapus:

1. Surūšiuoti atsargas pagal pardavimų apimtis arba pagal jų generuojamą pelną. Čia A kategorijai yra priskiriamos tos atsargos, kurių pardavimo procentas yra 60-80 proc. ir šiai grupei priklauso 5-10 proc. visų sąraše nurodytų atsargų. B kategorijai priklauso trečdalis (10-30 proc.) visų sąraše esančių atsargų ir jų pardavimo procentas yra 10-30 proc. Visų kitų atsargų (nuo 60 iki 85 proc.) pardavimo procentas tesudaro 5-15 proc. Toks atsargų modelis padeda išskirti pagrindinę atsargų rūšį įmonėje.

2. Surūšiuota atsargų kontrolė. A grupės atsargoms reikia skirti daugiausia laiko ir jų lygį rekomenduojama sekti kasdien. B grupės atsargų lygį rekomenduojama sekti kas savaitę, o C atsargų grupei yra skiriamas visiškai minimalus dėmesys.

3. Užtikrinti A grupės atsargų buvimą centriniame bei kituose sandėliuose, B atsargų grupę – regioniniuose sandėliuose, o C atsargas verta sandėliuoti tik gamykloje.

Dažnai ABC analizę siūloma atlikti kartu su XYZ analizę tam, kad būtų atliekama ir atsargų klasifikacija pagal vartojimo ir paklausos pokyčius. Taip pat yra ir daug kitų atsargų analizės metodų, tokių kaip SOS, SDE, HML, GOLF ir t.t. Taigi įmonės turi iš ties platų pasirinkimą analizuojant atsargas, o norint tinkamai valdyti jas bei minimizuoti išlaidas, vertėtų pasitelkti į pagalbą šios srities specialistus, atlikti analizę ir pagal įmonės veiklą, rinką bei specifiką pritaikyti tinkamą atsargų valdymo sistemą ir modelį.

Dar verta paminėti, kad prie viso atsargų valdymo prisideda ir periodiškai atliekama atsargų inventorizacija. Visos įmonės apskaito atsargas, kad būtų matomas nuoseklus jų judėjimas. Kaip apskaityti atsargas – įmonė pati pasirenka, kadangi yra ne vienas atsargų įkainojimo būdas. Yra keturi medžiagų įkainojimo būdai: konkrečių kainų metodas, FIFO, LIFO ir vidutinių kainų metodas. Dažniausiai įmonėse naudojamas yra FIFO metodas, nes jis atstoja logiškiausią medžiagų judėjimą. „FIFO atsargų vertinimas daro prielaidą, kad pirmos nupirktos prekės yra pirmos, kurios bus naudojamos ar parduodamos“ (Muller, 2019, p. 18). Pirmosios užsakytos medžiagos pirmos ir atiduodamos yra į gamybą, t.y. seniausios medžiagos išeina pirmiausiai. Autorės Lileikienė ir Grigaliūnienė (2014) teigia, kad esant infliacijai, įmonei yra geriausia naudoti FIFO metodą, kadangi anksčiau atėjusios medžiagos bus anksčiau išduodamos ir gamybai, o tai reiškia, kad bus mažesnės gamybos išlaidos ir didesnis įmonės

pelnas. Šį metodą patariama taikyti kai įmonėje medžiagų apyvarta yra greita ir yra didelė tikimybė, kad medžiagų kainos bus nepakuitusios. Kitas dar ganėtinai populiarus atsargų įkainojimo būdas – LIFO. Šis metodas yra priešingas FIFO metodui, nes čia medžiagos, turinčios didesnes kainas yra perkeliamos į gamybą, o tai lemia didesnes gamybos išlaidas ir žinoma – mažesnį pelną. Šį metodą patartina naudoti tada, kai medžiagų apyvarta yra lėta ir kainos yra nepastovios. Tad labai svarbu išsirinkti tinkamą būdą, kadangi ji turi būti naudojamas kasmet ir pakeisti jį galima tik dėl labai svarbių priežasčių, kurios turi būti pagrįstos finansinėse ataskaitose – aiškinamajame rašte, klaidos, padarytos įvertinant medžiagas, daro didelį ir ilgalaikį poveikį.

Taigi atsargos yra viena iš sudedamųjų dalių, kurios daro įtaką apyvartinio kapitalo kitimui bei jo valdymui. Nors įprasta girdėti, kad dažniausiai atsargos užima didžiąją dalį trumpalaikio turto, tačiau jų kiekis ir valdymas gamybinėje ir prekybinėje įmonėje ženkliai skirsis. Paslaugas teikiančiose įmonėse atsargų praktiškai daug mažiau negu gamybinėse įmonėse. Norint tinkamai valdyti atsargas, visų pirma reikia rasti optimalų jų dydį, jog išlaidos būtų mažinamos iki tokios ribos, kad būtų užtikrintas paslaugų teikimo ir produkcijos gamybos ir jos pardavimo nenutrūkstamumas. Norint valdyti atsargas, reikėtų žinoti atsargų užsakymų dydžių privalumus bei trūkumus ir išnagrinėjus pagal įmonės veiklą, finansus, esamą padėtį bei kitus aspektus įsivertinti, kuris variantas yra priimtinesnis ir naudingesnis jų vykdomai veiklai. Taip pat valdant atsargas ir siekiant minimizuoti atsargų valdymo išlaidas, reikėtų žinoti į kokias tris grupes yra skirstomos jų išlaidos, t.y. laikymo, užsakymo ir išsekimo išlaidos. Na ir geriausias būdas valdyti atsargas, tai įsigyti atsargų valdymo sistemą, kurioje atsargų valdymo modelis individualiai bus pritaikytas pagal įmonės veiklą, poreikius, rinkos paklausą bei kitus aspektus. Populiariausias visame pasaulyje yra EOQ modelis bei ABC analizė.

1.4. Gautinų ir mokėtinų sumų valdymas

Kita trumpalaikio turto sudedamoji dalis, kuri daro įtaką apyvartinio kapitalo valdymui – gautinos sumos. Šią kategoriją daugiausiai sudaro pirkėjų skolos, kurios susidaro parduodant prekes, ar paslaugas į skolą. Autorius Černius (2014) skolas įmonei įvardija ne kaip pinigus, o kaip tarpinę pinigų būseną bei pabrėžia, kad įmonė, disponuodama pirkėjų skolomis turi teisę gauti savo pinigus ateityje, o jei pirkėjai dėl tam tikrų priežasčių nesusimoka – įmonė gali reikšti pretenzijas skolininkams ir reikalauti atgauti jiems priklausančius pinigus. Autorė Juozaitienė (2007) teigia, kad pirkėjų įsiskolinimas yra pinigai, kurių įmonė dar negavo iš klientų už įsigytas prekes ar paslaugas. Tiek autorė Aleknevičienė (2011), tiek Lileikienė su Grigaliūniene (2014) teigia, kad pirkėjų skolos įmonių turto struktūroje sudaro apie 20 – 25 proc., o tai rodo, kad būtent šio turto valdymas daro didelį poveikį įmonės veiklos efektyvumui. Standartiškai tiek Lietuvoje, tiek daugelyje vakarų Europos šalyse, pirkėjai savo skolas padengia per 1-2 mėn. laikotarpį. Žinoma, norint išvengti pirkėjų skolų galima pardavimus vykdyti ir reikalauti pirkėjų atsiskaitymo iš karto, tačiau didelė tikimybė, kad didžiąją dalį pirkėjų kartu su pajamomis įmonė praras,

nes konkurentai šioje vietoje bus pranašesni ir visiems šis finansinis atsiskaitymo būdas yra reikalingas ir naudingas. Užsienio autoriai Siekelova, Kliestik, Svabova, Androniceanu ir Schönfeld (2017) Lenkijos vadybos studijų žurnale teigia, kad įmonės turėtų pakeisti prekybos kredito suteikimo sąlygas tiems vartotojams, kurie atitinka įmonės strateginius interesus ir apvarstyti sprendimą neteikti prekybos kredito tiems klientams, kurie yra per daug rizikingi. Autorius Medel (2019) savo disertacijoje apie gautinas sumas teigia, kad gautinų sumų stebėjimas užtikrina, kad mokėjimas būtų atliktas laiku ir kad pirkėjų skolos organizacijai su laiku mažėtų, o Salek (2005) pabrėžia, kad gautinų sumų valdymas yra sudėtinga užduotis ir jų valdymui įtaką gali daryti ne tik vidiniai, bet ir išoriniai veiksniai: pasaulinė ekonomikos būklė, palūkanų normos, užsienio valiutų kursai, verslo teisė ir panašūs veiksniai. Šio autoriaus požiūriu, gautinų sumų valdymas yra meno ir mokslo derinys, nes tai susiję su verslo procesais, technologijos įrankiais, personalo įgūdžiais bei motyvacija, įmonės kultūra, klientų elgesiu ir t.t. Užsienio autoriai Lazaridis ir Tryfonidis (2006) atliko tyrimą, kuriame nagrinėjo apyvartinių lėšų valdymo ir pelningumo santykį ir viena iš išvadų buvo susijusi su gautinomis sumomis, kurioje teigė, kad mažiau pelningos įmonės siekia sumažinti savo gautinas sumas bei terminus, nes tokiu būdu jos siekia sumažinti grynųjų pinigų trūkumą pinigų cikle. Šią mintį papildė autorės Štangova ir Vighova (2021), kurios teigia, kad aukštas gautinų sumų lygis gali sukelti ūkio subjektui nemokumą, dėl kurio gali padidėti įsipareigojimai ir galiausiai įmonė nesugebės atsiskaityti su kreditoriais. Tad įmonės turėtų įvertinti ekonomikos, rinkos, vidaus politikos bei kitus aspektus ir surasti optimaliausią gautinų sumų lygį, kuris būtų naudingas tiek įmonei, tiek klientam, nes efektyvus gautinų bei mokėtinų sumų valdymas įmonėse yra tiesiogiai susiję su likvidumu, mokumu bei įsiskolinimais.

Norint gebėti valdyti gautinas sumas, reikėtų žinoti, koks yra pirkėjų skolų valdymo tikslas. „Nustatyti tokį debetinių skolų lygį, kuriam esant pelningumas didžiausias. Didėjant debetinėms skoloms, didėja jų neapmokėjimo tikimybė, tačiau didėja ir pardavimų apimtys“ (Lileikienė ir Grigaliūnienė, 2014, p. 85). Įmonės tikslas turėtų būti vykdyti tokią kredito politiką, kuri padėtų kartu su kitais finansų valdymo priimamais sprendimais didinti įmonės savininkų turto vertę. Pasak Černiaus (2014), „bendrame įmonės finansų valdymo kontekste būtų galima teigti, kad valdant skolas siekiamybė yra ta, kad skolon pardavus prekes visi paskolinti pinigai būtų atgauti kiek galima greičiau ir kuo mažiau prarandant“ (p. 337). Norint valdyti skolas yra du svarbūs momentai: laikas ir pinigų praradimas nesusigražinant pirkėjų skolų. Laikas yra labai svarbus aspektas, nes kuo ilgesni būna pirkėjų atskaitymo terminai, tuo mažiau pati įmonė turi naudos ir negali disponuoti savo pinigais. Tokiu būdu įmonei pačiai kyla rizika neatsiskaityti su tiekėjais ar padengti kitus savo įsipareigojimus. Tokiu atveju, norint gauti apibendrintą informaciją apie skolų trukmės laikotarpį – įmonės skaičiuoja skolų apyvartumo rodiklius. Vienas iš populiarių skolų apyvartumo rodiklių – pirkėjų skolų apyvartumas kartais, kuris yra skaičiuojamas pagal formulę:

$$\text{Pirkėjų skolų apyvartumas kartais} = \frac{\text{Pardavimas}}{\text{Pirkėjų skolų vidurkis}}; \quad (5)$$

Gautas rezultatas parodo, kiek kartų per laikotarpį (dažniausiai kalendorinius metus) „apsiverčia“ pirkėjų skolos lyginant su pardavimais. Šioje vietoje autorius Černius (2014) siūlo vietoj visos pardavimų sumos imti pardavimų skolon dydį, nes taip būtų gaunama tikslesnė apyvartumo rodiklio reikšmė. Tokiu atveju pirkėjų skolų apyvartumas kartais bus tikslesnis, lyginant su skaitine reikšme, negu būtų naudojamas visas pardavimas. Taip pat šis rodiklis būtų daug tikslesnis jei imtume skolų likučių vidurkį per laikotarpį, o ne skolų dydį laikotarpio pabaigoje. Pirkėjų skolų apyvartumą galima apskaičiuoti ne tik kartais, bet ir dienomis pagal formulę:

$$\text{Pirkėjų skolų apyvartumas dienomis} = \frac{\text{Laikotarpio trukmė}}{\text{Pirkėjų skolų apyvartumas kartais}}; \quad (6)$$

Šis rodiklis įmonėms yra net labiau suprantamesnis, nes parodo, kiek vidutiniškai pinigai buvo paskolinti pirkėjams per nagrinėjamą laikotarpį. Kuo šio rodiklio gautas rezultatas mažesnis – tuo yra geriau, o jei šio rodiklio reikšmė dar ir nuolat mažėja, tai rodo, kad pirkėjų skolų valdymas įmonėje vyksta gana veiksmingai. Na ir dar vienas svarbus rodiklis, kurį turėtų skaičiuoti kiekviena įmonė – pirkėjų skolų apmokėjimo laikas, kuris yra skaičiuojamas pagal formulę:

$$\text{Pirkėjų skolų apmokėjimo laikas} = \frac{\text{Pirkėjų įsiskolinimas}}{\text{Pardavimo pajamos}/360 \text{ dienų}}; \quad (7)$$

Pasak Antanavičienės ir Šimelytės (2013), „verslo įmonėms savo prekes ar paslaugas parduodant skolon yra svarbu, kad laiko tarpas tarp pardavimo laiko ir apmokėjimo momento būtų kuo trumpesnė“ (p. 165). Pirkėjų skolų apmokėjimo laikas parodo vidutinį dienų skaičių, kai parduota produkcija yra apskaitoma kaip pirkėjų skola. Autorių nuomone pirkėjų įsiskolinimas yra vertinamas kaip geras, jei įsiskolinimas yra 1-2 mėnesius, bet ne daugiau.

Žinoma, rodikliai neparodys visiškai tikslios įmonės esamos būklės, nes jie daugiau rodo bendrą įmonės vaizdą. Norint paskatinti pirkėjus greičiau atsiskaityti už įsigytas prekes ar suteiktas paslaugas reikėtų suteikti papildomas nuolaidas už greitesnį atsiskaitymą nei yra numatyta. Žinoma, šios sąlygos turėtų būti paminėtos sutartyse, sąskaitose faktūrose ar kituose dokumentuose. Suteikiamas nuolaidos dydis turi būti logiškas ir suteikti pačiai įmonei naudą, o ne nuostolius. Taip pat norint pasinaudoti papildomų nuolaidų suteikimu, reikėtų įvertinti įmonės pinigų srautus ir ar įmonė gali sau tai leisti. Dar vienas patarimas – valdant pirkėjų skolas įmonė privalo kaupti ir sisteminti informaciją apie nemokius klientus tam, kad galėtų imtis griežtesnių priemonių laiku su jais neatsiskaičius bei išvengti nemalonumų kitiems kartams ir mažiau patirtų nuostolių ateityje. Nemokiems klientams neatsiskaičius laiku patartina nebeparduoti prekių arba nesuteikti paslaugų kol nebus atsiskaityta, o ateityje – atsisakyti

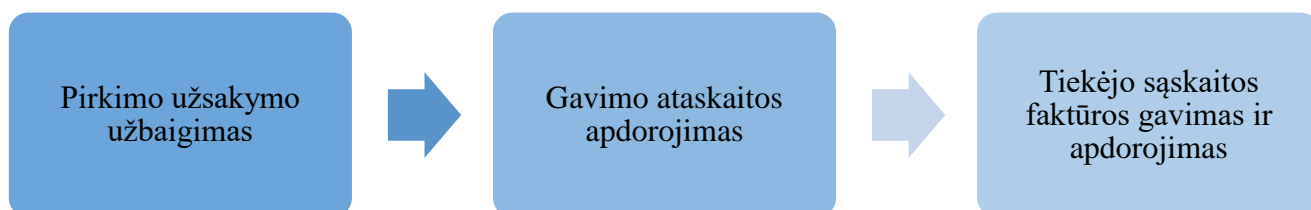
tokių klientų ir neturėti jokių ryšių. Na ir dar vienas aspektas, kuris gali padėti valdyti pirkėjų skolas – siunčiami priminimai apie atsiskaitymo termino artėjimą. Kartais nutinka, kad suveikia žmogiškieji faktoriai ir tam tikros sąskaitos pasimeta, nepatenka iki buhalterijos ir t.t., todėl elektroninis priminimas gali pakeisti situaciją ir išvengti žmogiškųjų klaidų. Autorės Lileikienė ir Grigaliūnienė (2014) siūlo dar vieną alternatyvą, norint išvengti didesnių praradimų dėl pirkėjų kaltės – imti užstatą. Užstatas turėtų būti tokio dydžio, kad padengtų savikainą ir įmonė pirkėjo nemokumo momentu nebūtų patyrusi jokių nuostolių, bet ir negavusi pelno. Taip pat jei įmonės neatsiskaito numatytu laiku – reikėtų nusimatyti ir taikyti delspinigių procentą. Tokiu būdu įmonės taip pat bus paskatinamos atsiskaityti laiku, nes nenorės papildomai prarasti pinigų.

Kalbant apie pinigų praradimą nesusigrąžinant pirkėjų skolų už parduotas prekes ar suteiktas paslaugas, tai tokios skolos dar yra vadinamos abejotinomis skolomis. „Abejotinos skolos – tai įmonės skolų dali, kuri, atsižvelgiant į numatytus kriterijus, potencialiai gali būti negrąžinta įmonei“ (Černius, 2014, p. 339). Tokios skolos dažniausiai atsiranda dėl klientų mokumo problemų arba nesąžiningumo. Su tokia skolų grupe gali susidurti kiekviena įmonė, todėl labai svarbu yra įmonės viduje turėti skolų valdymo politiką. Tokių skolų valdymas yra daug sunkesnis nei pradelsti terminai, nes šioje skolų grupėje dažniausiai būna įmonės, kurios bankrutuoja, turi didesnių įsipareigojimų bankams, susiduria su mokumo problemomis ir pan. Dažniausiai tokiu atveju įmonės pradeda skolų išieškojimo procesą per kurį patiria dar papildomai išlaidų. Jei yra pastebima, kad įmonei nesiseka valdyti pirkėjų įsiskolinimų arba norisi išvengti didesnių rizikų – dabar labai populiaru yra faktoringo paslauga. „Faktoringas – trumpalaikio kreditavimo forma, kai klientas perleidžia bankui piniginius reikalavimus pagal savo sąskaitas-faktūras už pirkėjams parduotas prekes ar sutiktas paslaugas, o bankas įsigydamas klientui priklausančius piniginius reikalavimus jo pirkėjams, išmoka klientui faktoringo avansą pagal pateiktą sąskaitą-faktūrą“ (Lileikienė ir Grigaliūnienė, 2014, p. 87). Užsienio autoriai Prempeh ir Peprah (2018) atliko tyrimą, kuriame gauti rezultatai parodė, kad didelės investicijos į atsargas ir gautinas sumas mažina įmonės pelningumą.

Gautinų sumų valdymas yra neatsiejamas ir nuo mokėtinų sumų valdymo. Jei įmonės gautinų sumų valdyme siekiama kuo greičiau atgauti įmonei priklausančius pinigus ir yra norima, kad pirkėjai greičiau atsiskaitytų su įmone, tai mokėtinų sumų valdyme – atvirkščiai. Įmonės kaip tik dažnu atveju delsia iki paskutinės minutes ir nori nutolinti atsiskaitymo terminus su tiekėjais ar kitomis įstaigomis. Užsienio autoriai Phuong ir Hung (2020) mokėtinas sumas apibrėžia kaip įsipareigojimą susimokėti visas trumpalaikes skolas kreditoriams. Mokėtinos sumos atsiranda, kai įmonė perka prekes arba paslaugas su kreditu. Baragwanath (2021) nuomone, mokėtinos sumos susideda iš visko, ką įmonė yra skolinga kreditoriams. Tai gali apimti įvairių skolų spektrą – nuo laisvai samdomų darbuotojų, su kuriais atsiskaitoma kiekvieną mėnesį, iki automobilių lizingų ir įstaigų, kurios išrašo sąskaitas faktūras.

Phuong ir Hung (2020) teigia, kad mokėtinų sumų maksimizavimas ir mokėtinų sumų sąlygų prailginimas galėtų būti įmonių konkurencinis pranašumas prieš kitus. Mokėjimo terminų prailginimas padeda įmonei sutaupyti laiko ir sutelkti visą dėmesį į pinigus gaunamus iš gautinų sumų. Tačiau verta paminėti, kad pernelyg didelis arba dažnas mokėjimų terminų prailginimas gali daryti ir neigiamą įtaką: vėluojant apmokėti įsipareigojimus arba nuolat prašant atidėti terminus, įmonė gali susigadinti savo reputaciją ir netekti tiekėjų pasitikėjimo, gali prarasti pritaikomas nuolaidas iš tiekėjų, pakenkti ir sugadinti gerus santykius tarp pirkėjo ir tiekėjo. Įmonės neturėtų piktnaudžiauti tiekėjų gerumu ir naudotis dažnai mokėtinų sumų atidėjimu, nes tiekėjai gali suabejoti įmonės veikla, mokumu ir gali būti nutraukti santykiai. Tokiu atveju jei įmonės piktnaudžiavimas išėitų į viešumą – ji gali prarasti ne vieną tiekėją ar svarbius santykius. Be to, užsienio autoriai Lazaridis ir Tryfonidis (2006) atliko tyrimą, kuriame nagrinėjo apyvartinių lėšų valdymo ir pelningumo santykį ir viena iš išvadų buvo susijusi su mokėtinomis sumomis, kurioje teigė, kad mažiau pelningos įmonės dažniausiai ilgiau laukia ir delsia apmokėti sąskaitas naudojantis tiekėjų suteiktu kredito laikotarpiu. Autorės Štangova ir Vighova (2021) teigia, kad įmonių didelis įsipareigojimų lygis yra neigiamas reiškinys, nes tai kelia grėsmę įmonės finansiniam stabilumui. Todėl kaupti visas kreditines skolas ir ilginti terminus – nėra pats geriausias sprendimas įmonėms, kurios nori gebėti tinkamai valdyti apyvartinį kapitalą ir jo sudedamąsias dalis.

Phuong ir Hung (2020) įvardija veiksnius, kurie leidžia įmonės vadovybei užtikrinti mokėtinų sumų valdymo našumą: turėti vidinę mokėtinų sumų politiką bei užtikrinti jos įgyvendinimą ir žinoma – nuolatinė kontrolė. Baragwanath (2021) straipsnyje „Kaip valdyti mokėtinų sumų procesą 2022 metais“ teigia, kad mokėtinų sumos yra viena didžiausių užduočių. Norint palaikyti gerus santykius su tiekėjais yra labai svarbus greitas ir tikslus sąskaitų faktūrų tvarkymas, o gera mokėtinų sąskaitų sistema užtikrina, kad neuždelstumėte su įsipareigojimais ir išvengtumėte rizikos prarasti verslo pasitikėjimą. Kartais nesusimąstome net apie elementarius dalykus, kurie taip pat prisideda prie mokėtinų sumų valdymo, pavyzdžiui, gavus sąskaitą faktūrą svarbu patikrinti, ar joje nurodyta informacija atspindi realybę, ar iš tikrųjų išrašyta sąskaita yra už įmonės įsigytas prekes ar paslaugas, ar teisingai nurodyti vienetai ir atlikti skaičiavimai ir pan. Vien šis procesas jau prisideda prie mokėtinų sumų tikslingo ir vientiso proceso užtikrinimo. Baragwanath (2021) straipsnyje išskiria tris pagrindinius etapus, kurie prisideda prie mokėtinų sumų valdymo proceso (žr. 6 pav.):



Šaltinis: parengta autoriaus.

6 pav. Mokėtinų sumų proceso etapai

Pirmasis etapas – pirkimo užsakymo užbaigimas. Šis etapas apima perkamų prekių ar paslaugų kainos nustatymą. Pirkimo užsakyme būna pateikiama visa aktuali informacija, tokia kaip: operacijos sąlygos ar pristatymo terminai. Antrasis etapas yra gavimo ataskaitos apdorojimas. Čia tiekėjas jau registruoja užsakytas prekes ar paslaugas ir pateikia mokėtiną sumą. Gaunamose ataskaitose gali būti minimos ir svarbios detalės, todėl svarbu skirti laiko jos išnagrinėjimui. Na ir paskutinis etapas – tiekėjo sąskaitos faktūros gavimas ir apdorojimas. Gauta sąskaita faktūra yra apdorojama ir įvedama į sistemą, kad būtų galima apmokėti. Straipsnio autorius, norint išvengti rizikų dėl mokėtinų sumų, rekomenduoja centralizuoti sąskaitų faktūrų apmokėjimą ir teigia, kad jei įmonės mokėjimai būna atliekami iš vienos sąskaitos tai būna daug lengviau darant pinigų apžvalgą. Taip pat yra svarbu tiksliai žinoti vidinius apmokėjimo procesus, t.y. žinoti kas už kokias sąskaitas įmonėje yra atsakingas, priima jas, pasirašo, apmoka ir pan., nes iškilus netikslumams bus lengvesnis atsekamumas.

Taigi gautinų ir mokėtinų sumų valdymas yra labai svarbus aspektas, darantis įtaką apyvartinio kapitalo valdymui. Manau, kad norint tinkamai valdyti skolas reikėtų turėti vidinę įmonės politiką skolų valdymui, atlikti nuolatinę klientų analizę bei atsisakyti nemokių klientų. Taip pat į pagalbą reikėtų pasitelkti informacines sistemas, kurios siųstų priminimus klientams dėl artėjančio atsiskaitymo termino, įvertinti ir pasverti galimybes dėl papildomų nuolaidų suteikimo bei numatyti optimalų pirkėjų atsiskaitymo terminą, kuris mano manymu turėtų būti iki 30 d. Valdant gautinas sumas reikėtų nepamiršti ir mokėtinų sumų valdymo. Mokėjimo terminų prailginimas padeda įmonėms sutaupyti laiko atsiskaitymo atžvilgiu, tačiau labai svarbu atkreipti dėmesį, kad dažnas mokėjimų terminų prailginimas ir tiekėjų gerumo piktnaudžiavimas gali privesti prie neigiamų veiksnių. Įmonė gali susigadinti savo įvaizdį ir reputaciją, prarasti nuolaidas, svarbius ryšius ir tiekėjus bei pasitikėjimą. Autoriai siūlo mokėtinų sumų valdymui turėti vidinę mokėtinų sumų politiką, užtikrinti jos įgyvendinimą bei vykdyti nuolatinę kontrolę.

1.5. Pinigų valdymas

Paskutinė trumpalaikio turto sudedamoji dalis, kuri daro įtaką apyvartinio kapitalo valdymui – pinigai. Pasak Juozaitienės (2007), „trumpalaikiu turtu yra laikomi pinigai, jų ekvivalentai ir toks turtas, kuris artimiausiu metu gali būti paverstas pinigais. Pinigai turi didžiausią likvidumą“ (p. 162). Įmonėse pinigai yra laikomi ne tik gryniesi kasoje, bet ir įvairios piniginės perlaidos, banko čekiai bei kiti analogiški atsiskaitomieji dokumentai. Užsienio autorius Shrotriya (2019) teigia, kad pinigai yra priemonė efektyviai valdyti verslą ir joks verslas negali gyvuoti be pinigų. Autorė Garg (2015) teigia, kad pinigai yra verslo gyvybės šaltinis, nes už juos įsigyjamos atsargos, įranga ir kitas turtas, kuris naudojamas gaminant įmonės parduodamą produkciją ar suteikiant paslaugas. Norint tinkamai valdyti apyvartinį kapitalą, reikia gebėti valdyti ir įmonės pinigus. Kaip jau žinome, valdymas yra tikslingas ir nenutrūkstantis procesas, kurio metu yra nustatomi aiškūs tikslai, kaupiama ir sisteminama informacija,

vykdomas planavimas ir kontrolė. Taigi galima teigti, kad pinigų valdymas yra procesas, kuris padeda įmonėms užtikrinti pakankamą pinigų likutį įmonėje. Užsienio autoriai Cangoz ir Secunho (2020) teigia, kad pinigų valdymas yra kaip pinigų surinkimo, paskirstymo ir investavimo procesas, kuris reikalauja pinigų srautų projekcijos.

Autorės Lileikienė ir Grigaliūnienė (2014) teigia, kad pinigų valdymo tikslas yra sumažinti sumą, kuri yra niekur neinvestuota, tačiau išlaikant pakankamą trumpalaikio turto likvidumą. Norint priimti sprendimą dėl pinigų likučio, reikia gebėti laviruoti tarp rizikos ir pelningumo. Autorė Aleknevičienė (2011) pinigų valdymo tikslą irgi apibrėžia taip pat kaip Lileikienė su Grigaliūniene (2014), tik pabrėžia, kad neinvestuotą sumą reikia minimizuoti, o ne sumažinti. Užsienio autorė Mcinnes (2000) teigia, kad grynųjų pinigų valdymo tikslas yra nustatyti ir pasiekti tinkamą grynųjų pinigų bei apyvartinių vertybinių popierių lygį ir struktūrą, kuris atitiktų verslo veiklos pobūdį bei tikslus. Pinigų valdymas apima ne tik pinigus, kurie yra laikomi kasoje ar banko sąskaitoje, tačiau ir finansinį turta, kuris gali būti greitai konvertuojamas į pinigus, pavyzdžiui: vekseliai ar trumpalaikiai terminuoti indėliai. Autorius Černius (2014) knygoje „Įmonės finansų valdymo pagrindai“ teigia, kad pinigų valdymas yra siejamas su siekiu, kad įmonė visada disponuotų pakankamomis lėšų sumomis, kurios padėtų siekti pagrindinio įmonės nustatyto tikslo ir prieina išvada, kad pinigų valdymo tikslas tam tikrais atvejais gali būti formuluojamas kaip siekis didinti turimų įmonės pinigų kiekį.

Norint valdyti pinigų srautą, reikėtų pradėti nuo elementariausio dalyko – planavimo. Pradėti reikėtų nuo pinigų poreikio planavimo ateinančiam laikotarpiui. Žinoma, reikiamą laikotarpį planavimui nusistato pati įmonė, ar poreikį planuos mėnesiui, ketvirčiui, pusmečiui ir pan. Planavime yra labai svarbu sudėlioti einamuosius mokėjimus ir preliminarias sumas bei konkrečias datas, kada tų pinigų reikės padengti vienus ar kitus įsipareigojimus. Lengviausia susiplanuoti sumas ir datas tokių išlaidų, kurios yra patiriamos kiekvieną mėnesį beveik tuo pačiu metu, pavyzdžiui: darbo užmokesčių išlaidos, mokesčiai, komunalinės, telekomunikacija, transportas, kompiuterių ar sistemų priežiūra ir pan. Sunkiau yra suplanuoti tokias išlaidas kaip įrangos, transporto, pastatų ir kito materialiojo ar nematerialiojo turto įsigijimą, nes tokios išlaidos yra patiriamos kur kas rečiau ir reikalaujant didelių resursų.

Antrasis pinigų valdymo žingsnis pagal autorių Černių (2014) – derinama prie išmokų planavimo grafiko būsimosios pinigų įplaukos ir turimi pinigai. Įplaukos būna suplanuojamos tokiam pačiam laikotarpiui kaip ir išlaidos. Kalbant apie įplaukas, žinome, kad pagrindiniu pinigų įplaukų šaltiniu yra laikomi pirkėjų mokėjimai, kurie būna grynaisiais, bankiniu pavedimu arba skolon už įsigytas prekes arba paslaugas. Prie gautinų ir mokėtinų sumų valdymo jau buvo aptarta, kad geriausias variantas įmonei, kai pirkėjai iš karto atsiskaito su įmone arba iš vis susimoka iš anksto už prekes, o tik vėliau jas gauna. Žinoma, valdant pinigus, pinigų kilmė yra visai nebe svarbi – svarbiausia, kad jų būtų tiek kiek reikia tuo laikotarpiu.

Susidarius įplaukų ir išlaidų planavimo grafikus, galima pereiti prie trečiojo pinigų valdymo žingsnio – būsimųjų pinigų įplaukų ir išlaidų lyginimas tarpusavyje. Lyginant šias dvi kategorijas pamatysime, ar mūsų suplanuotų įplaukų pakaks numatomo išlaidoms padengti. Jeigu įplaukų nepakanka, tuomet organizacijoje turi būti keliami problema ir ieškoma būdų, kaip galima būtų ją išspręsti. Ši organizuojama pinigų valdymo sistema leidžia matyti ir siunčia signalus apie konkrečiam laikotarpiui pinigų įplaukų nepakankamumą išlaidų padengimui. Toks valdymas dar kartais vadinamas pagal nukrypimus, nes sistema atkreipia dėmesį į padėtį, kuri reikalauja priimti tam tikrus valdymo sprendimus. Jei trūksta lėšų išlaidoms padengti, reikėtų pirmiausia nustatyti to trūkumo priežastis. „Jei trūkumas atsiranda dėl to, kad įplaukos ir išlaidos „pasistumia“ per keletą dienų, – tai laikoma normalia padėtimi ir kokių nors ypatingų sprendimų priimti nebūtina“ (Černius, 2014, p. 327). Tokiu atveju pats paprasčiausias sprendimas būtų atidėti einamuosius mokėjimus keletui dienų susitarus su tiekėju. Tačiau jeigu trūkumas yra pastovus ir atsiranda dėl to, kad nuolatos neužtenka įplaukų iš klientų – tuomet tai sistemine klaida, kuri gali rodyti įmonės vykdomos veiklos nepakankamą pelningumą. Tokia problema turėtų būti perduota vadovybei bei atsakingiems asmenims, kurie yra susiję su pardavimais bei įmonės pelningumo valdymu. Į šią problemą turėtų būti atsižvelgiama labai rimtai, nes ši problema nebus išsprendžiama paėmus paskolą iš banko. Turi būti priimami sprendimai, kurie padėtų įmonei uždirbti daugiau pelno, pavyzdžiui, peržiūrėti parduotų prekių ar suteiktų paslaugų savikainas bei pardavimo kainas, peržiūrėti kitus aspektus, kurie susiję su pardavimu – reklama ar kita išorinė komunikacija ir t.t. Įmonė gali normaliai funkcionuoti ir grąžinti turimus įsipareigojimus tik tada, kai yra pelninga.

Literatūros šaltiniuose teigiama, kad jeigu įmonėse labai kinta pinigų įplaukos ir yra didelė verslo ir finansinė rizika, tai tokios įmonės turėtų laikyti didesnę pinigų likutį siekiant apsisaugoti ir išvengti finansinių sunkumų. Autorė Aleknevičienė (2011) pateikia tris pagrindinius motyvus, kurie nulemia pinigų likutį:

1. Sandorių poreikis.
2. Atsargumo poreikis.
3. Spekuliacinis poreikis.

Sandorių poreikis – tai toks pinigų poreikis, kuris skirtas apmokėti būtinas tiekėjų sąskaitas, išmokėti darbuotojams darbo užmokestį, sumokėti mokesčius, palūkanas bei kitas būtinausias išlaidas. Autorė teigia, kad sandorių poreikis atsiranda, nes yra disbalansas tarp pinigų įplaukų ir išmokų. Sandorių subalansavimo poreikis priklauso nuo dviejų aspektų – nuo įmonės dydžio ir veiklos (pramonės šakos). Akivaizdu, kad kuo įmonė yra didesnė, tuo daugiau įvairių sandorių ji atlieka. „Didesnę verslo riziką turinčių įmonių pinigų įplaukos kinta stipriau, todėl jos privalo turėti didesnę pinigų likutį pageidaujama likvidumui palaikyti“ (Aleknevičienė, 2011, p. 323). Šiais laikais nors ir literatūros šaltinių ir teorijos yra apstu, tačiau praktikoje viską pritaikyti yra daug sunkiau. Tas pats yra ir su įmonių pinigų įplaukomis ir išmokomis – praktikoje beveik neįmanoma jų tiksliai prognozuoti, o kuo sunkiau

yra numatomi pinigų srautai, tuo daugiau pinigų reikia laikyti atsargoje. Jei įmonėje turimas trumpalaikis turtas per pora dienų gali būti paverčiamas pinigais, tuomet pinigų likutis įmonėje gali būti ir mažesnis. Kuo įmonėje yra daugiau likvidaus turto – tuo jai lengviau bus išvengti nenumatytų rizikų. Taip pat yra labai svarbi priežastis rinkoje, kodėl įmonės turėtų laikyti tam tikrą pinigų likutį atsargoje: jei įmonės nori išlaikyti savo prestižą ir pasitikėjimą, jos privalo laiku atsiskaityti su kreditoriais, kad ir kokia ekonominė situacija bebūtų. Kalbant apie spekuliacinį motyvą, tai jis veikia tuomet, kai įmonių yra siekiama nedelsiant pasinaudoti geriausia investavimo alternatyva, neatsižvelgiant į galimą likvidumo praradimą. Pasak Aleknevičienės (2011), „kai pajamos iš mažesnio likvidumo investicijų yra gerokai didesnės už pajamas iš likvidesnių investicijų, spekuliaciniais sumetimais įmonės rizikuoja. Be to, esant didelei infliacijai, įmonės dažnai prisiperka daug žaliavų, siekdamos ateityje išvengti jų brangimo ir taip sumažinti gaminamos produkcijos savikainą“ (p. 324).

Autorė Aleknevičienė (2011) išskyrę tris motyvus, kurie nulemia pinigų likutį, tačiau pinigų likučio dydį įmonėje gali lemti ne tik numatytos rizikos, bet ir pačių vadovų požiūris į rizikas, nuo šalies ekonomikos sąlygų ir ciklo bei įmonės galimybės skolintis pinigus. Jei įmonės vadovai nėra linkę rizikuoti, tuomet jie visada laikys atsargai didesnę pinigų likutį, o pastebėję didėjančią finansinę ar verslo riziką dar labiau didins pinigų rezervą. Vadovai, kurie linkę į riziką kaip tik stengsis minimizuoti pinigų likutį iki kritinės ribos. Taip pat yra įmonių, kurios turi gerus santykius su bankais ir turi sąskaitos likučio viršijimo susitarimus, kitaip – overdraftas. Tokios įmonės niekada gali neturėti teigiamo pinigų likučio, todėl turėtų kruopščiai sekti įsipareigojimus ir limitus. Pinigų likutis gali priklausyti ir nuo išorinių aspektų – esančių ekonomikos sąlygų. Šiuo atveju autorės Lileikienė ir Grigaliūnienė (2014) pateikia pavyzdį: kai bankuose yra pinigų perteklius – jie skatina verslo subjektus skolintis, o kai pradeda trūkti išteklių – didina palūkanas, mažina sąskaitos likučio viršijimo limitus, daro griežtesnes sąlygas trumpalaikių kreditų suteikimams. Norint sėkmingai valdyti pinigus svarbiausias yra planavimas. Prognozuojant pinigų įplaukas ir išmokas per tam tikrą laikotarpį, autorės Lileikienė ir Grigaliūnienė (2014) siūlo susidaryti pinigų srauto biudžetą ir naudojant duomenys nustatyti:

1. Reikiamą pinigų likutį.
2. Pinigų poreikį būtinosioms išlaidoms dengti.
3. Šaltinius pinigų poreikiui tenkinti.
4. Perteklinių pinigų investavimo galimybės rinkoje.

Tam, kad būtų priimami tam tikri pinigų valdymo sprendimai, įmonės vadovai paprastai vertina pinigų likučio dalį trumpalaikiame turte. Jeigu pinigų likutis viršija nustatytą ribą arba yra ženkliai mažesnis, tokiu atveju reikėtų išsiaiškinti tokios pasekmės priežastis. Žinoma, priimti sprendimus dėl pinigų valymo gali palengvinti absoliutaus mokumo rodiklis, kuris yra apskaičiuojamas pagal šią formulę:

$$\text{Absoliutaus mokumo rodiklis} = \frac{\text{Pinigai ir jų ekvivalentai}}{\text{Trumpalaikiai įsipareigojimai}}; \quad (8)$$

Verslo ir finansų paslaugas teikianti įmonė UAB „Auditum“ internetiniame puslapyje teigia, kad šio rodiklio gautas rezultatas rodo įmonės gebėjimą vykdyti turimus trumpalaikius įsipareigojimus bei pabrėžia, kad jis tarp likvidumo rodiklių grupės yra mažiausiai svarbus. Apie tai kalba ir Lileikienė su Grigaliūniene (2014), kad šis rodiklis neįvertina kreditinių linijų, skolinimosi lengvatų, todėl šis rodiklis daugiau susijęs su greitu skolų apmokėjimu kreditoriams. „Tik pinigų biudžetas, faktinės ir prognozuojamos pinigų srautų ataskaitos gali pateikti tikslią informaciją apie pinigų likutį iki atitinkamos datos ir jo kitimo tendencijos. Kuo tikslesnės yra pardavimų ir gamybos prognozės, tuo tiksliau galima sudaryti pinigų srautų biudžetą“ (Lileikienė ir Grigaliūnienė, 2014, p. 92). Pinigų srautų biudžetas dažniausiai yra taikomas apskaičiuojant pinigų poreikį tam tikram laikotarpiui – savaitei, mėnesiui. Čia būna nustatomas nustatyto laikotarpio pradinis ir galutinis likutis. Jei trūksta pinigų, vadovas gali priimti gautinų arba mokėtinų sumų valdymo sprendimus, pavyzdžiui: sutrumpinti klientams atsiskaitymo terminus, prašyti tiekėjų prailginti atsiskaitymo terminus ir pan. Tačiau kiekvieni skuboti ir gerai neapsvarstyti priimami sprendimai taip pat turi ir neigiamų padarinių. Gautinų ir mokėtinų sumų neigiamas puses mes jau esame aptarę ankstesniame poskyryje.

Norint efektyviai valdyti pinigus, svarbu atkreipti dėmesį ir į jų pervedimo būdus. Kuo greičiau įvyksta bankinis pavedimas tarp kliento ir įmonės – tuo greičiau įmonė gali juos naudoti. Autorė Aleknevičienė (2011) teigia, kad čekiai turėtų būti inkasuojami ir tikrinami kasdien, nes jei čekiai bus inkasuojami kiekvieną dieną, o įmonė juos tikrins tik kartą per savaitę, tai įmonė visada patirs nuostolių. Nuolat tobulėjant informacinėms technologijoms, tobulėja ir pervedimo būdų sistema. Ji nuolat keičiasi ir padeda užtikrinti sklandų ir greitą pinigų pervedimą tarp kliento ir įmonės sąskaitų. Tačiau pavedimai taip pat yra skirtingų rūšių – vieni kainuoja brangiau, bet yra greitesni, o kiti pigiau, bet yra lėtesni. Tokiu atveju įmonės turėtų nuspręsti, kuris pervedimo būdas jiems yra naudingesnis ir autorė Aleknevičienė šiam tikslui pasiekti siūlo apskaičiuoti pervedimo sumos lūžio tašką, kuris skaičiuojamas pagal formulę:

$$S^* = \Delta C / i / \Delta t; \quad (9)$$

Čia: S^* – pervedimo sumos lūžio taškas, virš kurios naudojamas greitesnis pervedimas didesnėmis išlaidomis;

ΔC – išlaidų prieaugis, naudojant greitesnę pervedimo priemonę;

i – vienos dienos palūkanų norma;

Δt – pervedimo laiko skirtumas dienomis.

Pasak Senkaus (2004), „efektyvus pinigų valdymas yra įmonės sėkmės pamatas, būtina jos gyvavimo sąlyga. Svarbu nuolat rūpintis nepriekaištinga pinigų judėjimo dokumentų (įplaukų ir išmokų)

ir pinigų likučių apskaita, nes pinigai turi tiesioginę įtaką finansinių ataskaitų rodikliams (turto elementams, savininko nuosavybei, pajamoms ir sąnaudoms)“ (p. 90). Tiek įmonės vadovai, tiek buhalteriai turėtų užtikrinti ir užkirsti kelią nuostoliams, kurie gali padaryti didelę žalą įmonei ir jos veiklos efektyvumui.

Taigi pinigų valdymas yra dar vienas iš svarbių aspektų, kuris daro įtaką apyvartinio kapitalo dydžiui bei jo valdymui. Trumpai tariant, pinigų valdymas yra procesas, kuris padeda užtikrinti pakankamą pinigų likutį įmonėje, kad galėtų padengti einamąsias išlaidas. Tam, kad įmonė valdytų pinigų srautą, reikia atlikti tokius pagrindinius veiksmus: išlaidų ir įplaukų planavimas tam tikram laikotarpiui su konkrečiomis datomis bei šių kategorijų tarpusavio lyginimas. Išlaidų planavimas padės atvaizduoti preliminarų įmonės turimų įsipareigojimų vaizdą bei bus galima pamatyti svarbiausias vietas – kiek įmonė daugmaž turi einamųjų įsipareigojimų, kurie kartojasi kiekvieną mėnesį, pavyzdžiui: darbuotojų darbo užmokestis, mokesčiai, komunalinės, telekomunikacija ir pan. Įplaukų planavimas taip pat padės įmonei pamatyti kiek daugmaž įplaukų jie gauna kas mėnesį ir ar įplaukų suma svyruoja, ar būna maždaug panaši. Svarbiausias pinigų valdymo etapas - būsimųjų pinigų įplaukų ir išlaidų lyginimas tarpusavyje. Atliekant šį etapą pamatysime, ar mūsų suplanuotų įplaukų pakaks numatomo išlaidom padengti. Jei įplaukų pakanka – vadinasi įmonės veikla yra pelninga ir viskas klostosi gerai, tačiau jeigu įplaukų nepakanka, tada įmonėje turi būti keliami problema ir ieškoma būdų ją išspręsti. Valdant pinigus taip reikalinga nuolatinė stebėseną – pinigų likučio stebėseną. Pinigų likučiui įtaką gali daryti ne tik numatytos rizikos, bet ir pačių organizacijos vadovų požiūris į rizikas, šalies ekonomikos sąlygos ir ciklas bei įmonės galimybės skolintis pinigus.

Apibendrinus galima teigti, kad apyvartinis kapitalas yra išteklių kategorija, kuri apima pinigus, atsargas ir gautinas sumas, atėmus įmonės trumpalaikes skolas ir parodo įmonės efektyvumą bei trumpalaikę finansinę būklę. Apyvartinio kapitalo valdymas yra sudėtingas ir nuolatinis darbas, nes įmonės turi gebėti jį tinkamai ir efektyviai valdyti įvairiomis ekonomikos ciklo stadijomis. Ypač ekonominio nuosmukio metu ypatingas dėmesys turi būti skiriamas apyvartinio kapitalo valdymui, nes net menkiausia klaida gali lemti įmonės finansinę padėtį. Apyvartinio kapitalo valdymą galima apibrėžti kaip procesą, kuriuo metu įmonėje yra palaikomas optimalus apyvartinio kapitalo sudedamųjų dalių lygis, t.y atsargų, pirkėjų bei tiekėjų skolų. Norint valdyti apyvartinį kapitalą – reikėtų gebėti tinkamai valdyti jo sudedamąsias dalis, nes jos daro tiesioginę įtaką apyvartinio kapitalo pokyčiui. Taip pat norint valdyti apyvartinį kapitalą ir išlaikyti tinkamą jo lygį – svarbu, kad įmonėje būtų taikoma tinkama vidaus politika ir savalaikis vykdymas. Kalbant apie apyvartinio kapitalo dydį, literatūroje skirtingi autoriai pateikia vienodą nuomonę, kad per didelės investicijos į apyvartinį kapitalą rodo, kad įmonė neišnaudoja savo potencialo, o mažos investicijos į apyvartinį kapitalą yra įspėjamasis ženklas, kad įmonės likvidumui gresia pavojus. Todėl labai svarbu, kad įmonės atsižvelgtų bei įvertintų vidaus ir išorės veiksnius bei priimtų tinkamus sprendimus, kurie padėtų tinkamai valdyti apyvartinį kapitalą ir jo

sudedamąsias dalis. Valdant atsargas, labai svarbu atrasti balansą tarp išlaidų minimizavimo ir atsargų ekonominės naudos didinimo įmonei. Pats geriausias atsargų valdymo rezultatas bus pasiektas tada kai išlaidos bus sumažintos iki tokios ribos, kad bus užtikrinta produkcijos gamybos ir jos pardavimo bei paslaugų teikimo nenutrūkstamumas. Laikant per didelį kiekį atsargų sandėlyje yra netikslingai išleidžiami pinigai naujoms atsargoms įsigyti bei sandėliavimui, o taip pat didėja rizika patirti nuostolius dėl atsargų sunaikinimo ar kitos netekties. Tačiau iš kitos pusės, neapsirūpinus atsargomis laiku, gali sustoti gamyba ir būtų patiriami nuostoliai. Tad norint minimizuoti išlaidas ir išvengti nuostolių, būtina gebėti nustatyti optimalų atsargų dydį bei numatyti minimalų rezervą, kuris padės išvengti didelių nuostolių atsiradus netikėtiems pokyčiams. Valdant gautinas sumas, siekiamybė yra tokia, kad skolon pardavus prekes arba paslaugas, visi pinigai būtų atgauti kuo greičiau ir kuo mažiau prarandant. Gautinų sumų valdymas yra iš ties sudėtinga užduotis, nes jų valdymui įtaką gali daryti ne tik vidiniai, bet ir išoriniai veiksniai, pavyzdžiui, pasaulinė ekonomikos būklė, palūkanų normos, valiutų kursai ir kiti veiksniai. Didelis gautinų sumų lygis įmonėje gali sukelti ūkio subjektui nemokumą, dėl kurio gali padidėti įsipareigojimai ir galiausiai įmonė nesugebės atsiskaityti su kreditoriais. Todėl labai svarbu, kad įmonėje būtų pritaikyta tinkama gautinų sumų valdymo politika, kuri padėtų išlaikyti ne tik optimalų gautinų sumų lygį, bet ir gebėtų įvertinti laiko ir nemokių klientų svarbą. Valdant gautinas sumas, svarbu nepamiršti valdyti ir mokėtinas sumas. Tarp gautinų ir mokėtinų sumų pagrindinis skirtumas yra tas, kad gautinas sumas laiko ir terminų prasme siekiama kuo daugiau minimizuoti, t.y. kuo greičiau susigrąžinti skolas, o mokėtinas sumas atvirkščiai – maksimizuoti. Mokėtinų sumų maksimizavimas ir mokėtinų sumų sąlygų prailginimas galėtų būti įmonių konkurencinis pranašumas prieš kitus, nes mokėjimo terminų prailginimas padeda įmonei sutaupyti laiko ir sutelkti visą dėmesį į gautinas sumas. Tačiau svarbu nepamiršti, kad pernelyg didelis arba dažnas mokėjimų terminų prailginimas gali daryti ir neigiamą įtaką, todėl čia irgi labai svarbu įvertinus visus aspektus rasti optimalų lygį. Efektyvus gautinų bei mokėtinų sumų valdymas įmonėse svarbus tuo, kad yra tiesiogiai susiję su likvidumu, mokumu bei įsiskolinimais. Na ir paskutinioji apyvartinio kapitalo sudedamoji dalis, kurią svarbu gebėti valdyti – pinigai. Trumpai tariant, pinigų valdymas - procesas, kuris padeda įmonėms užtikrinti pakankamą pinigų likutį įmonėje. O pagrindinis pinigų valdymo tikslas - sumažinti sumą, kuri yra niekur neinvestuota, tačiau išlaikant pakankamą trumpalaikio turto likvidumą. Taigi čia taip pat svarbu, kad įmonėje būtų nustatyta efektyvi ir tinkama pinigų valdymo politika, kuri padėtų nustatyti ir palaikyti optimalų pinigų kiekį apyvartoje. Tad tiek bendrai apyvartiniam kapitalui, tiek jo sudedamosioms dalims svarbiausias yra optimalus lygis. Atradus optimalų lygį apyvartiniame kapitale įmonė veiks pelningai su minimaliomis sąnaudomis.

2. APYVARTINIO KAPITALO VALDYMO PREKYBINĖJE IR GAMYBINĖJE ĮMONĖJE TYRIMO METODOLOGIJA

Išnagrinėjus mokslinėje literatūroje bei straipsniuose pateiktą informaciją bei lietuvių ir užsienio autorių nuomones apie apyvartinį kapitalą bei jo valdymą pastebėta, kad analizuojant bei vertinant apyvartinį kapitalą nėra aprašyta nuosekli metodika kaip tinkamai ir teisingai tai atlikti. Autoriai pateikia ir aprašo tik kai kurių apyvartinio kapitalo rodiklių skaičiavimus bei juos interpretuoja savaip, tačiau vieningos nuomonės ir metodikos apie apyvartinio kapitalo valdymą bei jo tobulinimą – nėra. Tad šios metodologinės darbo dalies pagrindinis tikslas – sudarius nuoseklią tyrimo metodologiją, sukurti apyvartinio kapitalo valdymo tyrimo modelį, kurį bus galima taikyti analizuojant įmonių apyvartinį kapitalą. Kad šis tikslas būtų pasiektas, nepakanka žinoti apyvartinio kapitalo sudedamąsias dalis bei jų kitimo priežastys. Tam reikia turėti įmonės finansines ataskaitas su veiklos rezultatais ir juos išanalizavus, identifikuoti rezultatų kitimo priežastys.

2.1. Apyvartinio kapitalo analizė

Siekiant atlikti apyvartinio kapitalo analizę, pasiekti darbo tikslą bei patvirtinti arba paneigti iškeltą hipotezę – darbe naudojamas kiekybinis metodas. Kiekybinis metodas – tyrimas, kurio metu naudojamos statistinės, matematinės arba skaičiavimo technikos. Kiekybiniai tyrimai yra labiau orientuoti į tokius požymius, kurie gali būti išmatuojami bei gauti rezultatai išreikšti skaičiais. Šis metodas apyvartinio kapitalo analizei pasirinktas todėl, kad apyvartinio kapitalo ir jo sudedamųjų dalių rezultatai išreiškiami skaičiais įmonių finansinių ataskaitų rinkinyje. Taip pat šio metodo visiškai pakanka, kad būtų pasiektas numatytas darbo tikslas. Kalbant konkrečiau – apyvartinio kapitalo analizei atlikti pakanka duomenų, kurie būna įmonių balanse bei pelno (nuostolių) ataskaitoje. Žinoma, norint atlikti visiškai nuoseklią ir tikslią analizę vien finansinių ataskaitų nepakanka, kadangi reikėtų gebėti įsigilinti į įmonės veiklos specifiką, žinoti jos vidaus politiką, rinką, „kvėpuoti įmonės oru“, turėti kitus finansinius dokumentus, kurie gali prisidėti prie tikslesnės analizės bei daug kitų aspektų. Tačiau šiame darbe bus sudaromas toks apyvartinio kapitalo valdymo modelis, kurio įgyvendinimui pakanka tik įmonės balanso ir pelno (nuostolių) ataskaitos.

Norint, kad atliekant įmonių analizę, gauti duomenys būtų kuo tikslesni bei atvaizduotų tikresnę įmonės vaizdą – reikia analizuoti ir lyginti rezultatus už kuo ilgesnį laikotarpį tam, kad būtų pastebimos ryškesnės tendencijos. Taip pat surinktus duomenys iš balanso bei pelno (nuostolių) ataskaitos reikėtų susisteminti taip, kad juos būtų galima lengviau lyginti tarpusavyje bei stebėti jų pokytį. Mano nuomone, kai jau yra susisteminti įmonių duomenys, galima pradėti analizuoti finansines ataskaitas naudojant horizontalią ir vertikalios analizę. Pasak Bagdžiūnienės (2013), horizontalioji analizė – kai finansinių ataskaitų skaičiai dalijami iš praėjusio periodo bei jų lyginimas su praėjusių metų duomenimis, o

vertikaloji – parodo analizuojamo objekto struktūrą. Šių analizių pagalba galima susidaryti pirminį bendrą vaizdą apie įmonių finansinių ataskaitų sudedamųjų dalių pokytį per nustatytą analizuojamą laikotarpį bei struktūrą. Taip pat galima pastebėti pokyčių tendencijas, ar pradėti išvelgti problemines sritis, kurias galima dar labiau paanalizuoti taikant kitus analizės metodus.

Kaip ir minėjau, atliekant horizontalią analizę, duomenys yra lyginami su praėjusiu laikotarpiu ir gaunamas rezultatas gali būti ne tik absoliutus dydis, tačiau pokytis išreiškiamas ir procentais. Mano nuomone, atliekant analizę yra daug lengviau tarpusavyje lyginti gautus rezultatus kai jie išreikšti procentais negu absoliučiais dydžiais, nes tokiu būdu galima lengviau palyginti skirtingų įmonių rezultatus. Horizontaliojoje analizėje pokyčio dydis išreikštas skaičiumi ir apskaičiuojamas pagal šią formulę:

$$\Delta n = n_t - n_{t-1}; \quad (10)$$

Čia: Δn – pokytis tarp analizuojamų laikotarpių;

n_t – analizuojamas laikotarpis;

n_{t-1} – laikotarpis, kuris eina prieš analizuojamą laikotarpį.

Kaip ir minėjau, pokytis gali būti išreikštas ne tik skaičiumi, bet ir procentais. Norint gauti procentinę išraišką, galima skaičiuoti pagal šią formulę:

$$\Delta n = \left(\frac{n_t * 100}{n_{t-1}} \right) - 100; \quad (11)$$

Verta paminėti, kad horizontalioji analizė parodo tik sudedamųjų dalių dinamiką, bet neišryškina pokyčių priežasčių, todėl ši analizė naudinga tik norint palyginti tam tikrų sudedamųjų dalių pokytį per analizuojamą laikotarpį. Kitas analizės būdas, kuris papildo horizontaliąją analizę – vertikaloji analizė. Vertikaliosios analizės pagalba galima atitinkamą finansinės ataskaitos rodiklį palyginti su bendru baziniu tos ataskaitos rodikliu, o gautas rezultatas yra išreiškiamas bazinio dydžio procentais. Pagal gautą rezultatą galima matyti kokią dalį procentaliai užima finansinių ataskaitų sudedamosios dalys bei jų procentų sudėties kitimą per analizuojamą laikotarpį. Vertikaloji analizė atliekama pagal šią formulę:

$$S = \frac{b}{a} * 100; \quad (12)$$

Čia: S – bendro bazinio rodiklio sudedamosios dalies procentas;

b – bendro bazinio rodiklio sudedamoji dalis;

a – bendras bazinis rodiklis.

Vertikaliąją analizę, kaip ir horizontaliąją – neparodo priežasčių, kodėl vienos, ar kitos sudedamosios dalies procentinė išraiška kito, tačiau matant rezultatų pokyčius, galima kelti klausimus ir atlikti išsamesnę tų rodiklių analizę, siekiant išsiaiškinti kitimo priežastys.

Po horizontaliosios ir vertikaliosios analizės, galima pereiti prie santykinės analizės, kurią autorė Bagdžiūnienė (2013) teigia, kad galima vadinti ir koeficientų analizę, o koeficientai rodo analizuojamo objekto absoliučių dydžių santykius ir tarpusavio ryšius. Taip pat praplečia ir absoliučių dydžių analizės galimybes. Autoriai Mackevičius, Poškaitė ir Villis (2011) teigia, kad horizontaliosios ir vertikaliosios analizės rezultatai yra pagrindas, kad būtų atlikta santykinė analizė, t.y. apskaičiuoti įvairūs finansiniai koeficientai. Ši analizė svarbi tuo, kad yra patogi rodiklių gausa bei įvairovė, todėl atsiranda galimybė analizuoti ir įvertinti įmonę įvairiais pjūviais. Gautus rezultatus galima analizuoti ne tik įmonės viduje ir stebėti pokytį per tam tikrą laikotarpį, tačiau lyginti su kitomis to pačio sektoriaus įmonėmis. Santykinę analizę sudaro tokios pagrindinės grupės kaip mokumo, likvidumo, pelningumo ir investiciniai rodikliai, tačiau šiame darbe bus nagrinėjami tik tokie santykiai rodikliai, kurie yra susiję su apyvartinio kapitalo valdymu.

Norint susidaryti pirminį vaizdą apie įmonės vykdomos veiklos efektyvumą bei pelningumą, galima apskaičiuoti grynąjį pelningumo koeficientą, kuris apskaičiuojamas pagal šią formulę:

$$\text{Grynasis pelningumo koeficientas} = \frac{\text{Grynasis pelnas}}{\text{Pardavimo pajamos}}; \quad (13)$$

Šis rodiklis parodo, koks yra įmonės veiklos efektyvumas žvelgiant savininkų akimis arba dar kitaip – galutinį įmonės veiklos rezultato pelningumą. Kaip ir minėjau, šis rodiklis gali pagelbėti tik norint susidaryti bendrą pirminį vaizdą apie įmonės veiklą, nes remiantis gautu rezultatu kažką konkrečiau pasakyti apie įmonės veiklą nelabai įmanoma, nes šio rodiklio dydžiui įtaką daro labai daug skirtingų aspektų. Tad norint labiau sužinoti apie įmonės veiklos efektyvumą bei pelningumą, reikėtų pasiskaičiuoti daugiau pelningumo rodiklių.

Kadangi darbas yra susijęs su apyvartinio kapitalo valdymu – pelningumo rodikliai nėra tokie aktualūs ir svarbūs ir gali būti tik kaip papildoma priemonė. Taigi analizuojant apyvartinį kapitalą ir jo valdymą, pirmiausia reikėtų apskaičiuoti grynojo apyvartinio kapitalo dydį, kuris parodo įmonės gebėjimą vykdyti turimus trumpalaikius įsipareigojimus. Remiantis išanalizuota teorine dalimi, grynas apyvartinis kapitalas apskaičiuojamas pagal šią formulę:

$$GAK = TT - TĮ; \quad (14)$$

Čia: GAK – grynas apyvartinis kapitalas;

TT – trumpalaikis turtas;

TĮ – trumpalaikiai įsipareigojimai.

Grynojo apyvartinio kapitalo reikšmė vienareikšmiškai turi būti teigiama, nes tai rodytų, kad įmonė galės įvykdyti savo einamuosius įsipareigojimus. Neigiama grynojo apyvartinio kapitalo reikšmė rodytų atvirkščiai, kad įmonė gali neįvykdyti savo turimų trumpalaikių įsipareigojimų ir susidurs su mokumo bei likvidumo rizikomis. Kiekviena įmonė turėtų turėti tiek apyvartinio kapitalo, kad galėtų toliau sėkmingai vykdyti veiklą, turėtų galimybę plėstis, būtų konkurencinga ir galėtų vykdyti turimus įsipareigojimus. Įmonės, suprasdamos apyvartinių lėšų svarbą bei gebėdamos jas valdyti, gali sumažinti rizikas ir padidinti įmonės našumą.

Toliau, siekiant išlaikyti apyvartinio kapitalo analizės nuoseklumą, tam, kad būtų lengviau analizuojamas įmonės lyginti tarpusavyje, reikia apskaičiuoti apyvartinį kapitalą dienomis. Apyvartinis kapitalas dienomis skaičiuojamas pagal formulę:

$$AK_d = \left(\frac{TT - Tl}{PP} \right) * 365; \quad (15)$$

Čia: AK_d – apyvartinis kapitalas dienomis;

TT – trumpalaikis turtas;

Tl – trumpalaikiai įsipareigojimai;

PP – pardavimų pajamos.

Iki šiol, Lietuvos autoriai nėra aprašę apie apyvartinį kapitalą dienomis, todėl teko pasitelkti į pagalbą užsienio autorius. Ieškant informacijos apie šį rodiklį susidarė nuomonė, kad palyginus su kitais rodikliais – apie šį rodiklį dar mažai žinoma ir kalbama. Mano nuomone šis rodiklis yra iš ties labai pravartus, ypač tada, kai norima palyginti to pačio sektoriaus įmones. Remiantis „eFinanceManagement“ (2022) internetiniu puslapiu, kurie veiklą pradėjo vykdyti dar 2009 m., siekiant padėti visiems, kurie studijuoja, dirba ar kitaip susiję su finansais, paprasčiau suvokti finansinius terminus, siekiama apskaičiuoti apyvartinį kapitalą dienomis. Pagal šio internetinio šaltinio rašytojus, apyvartinis kapitalas dienomis parodo, kiek grynojo apyvartinio kapitalo yra investuojama, kad būtų pasiektas vienas euras pardavimų. Kitaip tariant, kiek įmonė dienų užtrunka, kad apyvartinį kapitalą paverstų pajamomis. Todėl kuo šio rodiklio reikšmė mažesnė – tuo geriau, nes tai rodo, kad yra geresnis apyvartinių lėšų valdymo efektyvumas. Tokiai pačiai logikai pritaria ir kitas užsienio internetinis šaltinis „Study finance“, kurį įkūrė dr. Sharon Garrison 1999 m.

Kai yra žinomas įmonės grynasis apyvartinis kapitalas skaitine išraiška bei dienomis, labai svarbu atskirai išnagrinėti jo sudedamąsias dalis, nes jų kitimas daro tiesioginę įtaką apyvartinio kapitalo kitimui. Pirmoji apyvartinio kapitalo sudedamoji dalis – atsargos. Atsargos yra labai svarbi trumpalaikio turto dalis, kurią įmonė sunaudoja pajamoms uždirbti per vienerius metus arba per vieną įmonės veiklos ciklą. Įmonei, vykdant veiklą yra labai svarbu apskaičiuoti bei įvertinti atsargų apyvartumą, nes gautas rezultatas parodo, kaip greitai įmonėje pasikeičia atsargos. Pagrindinis atsargų valdymo tikslas - išlaidų

sumažinimas iki tokios ribos, kad būtų toliau užtikrinta produkcijos gamyba, jos pardavimas bei paslaugų teikimas. Statistikos departamento duomenimis nuo 2016 m. iki 2020 m. didmeninės ir mažmeninės prekybos sektoriuje vidutiniškai atsargų apyvartumas svyravo nuo 8,19 iki 8,53 karto. Atsargų apyvartumo rodiklius galima skaičiuoti ir rezultatų kitimą stebėti įvairiais laikotarpiais: metais, ketvirčiais ar mėnesiais. Atsargų apyvartumas kartais yra skaičiuojamas pagal šią formulę:

$$AA_k = \frac{PS}{A}; \quad (16)$$

Čia: AA_k – atsargų apyvartumas kartais;

PS – pardavimo savikaina;

A – atsargos.

Atsargų apyvartumo kartais rodiklis parodo, kiek kartų per metus buvo naudojamos ir kito atsargos. Trumpai tariant – kiek buvo padaryta apyvartų. Kuo rodiklis yra didesnis – tuo geriau, nes tai rodo, kad atsargos įmonėje dažnai atsinaujina, yra realizuojamos ir nėra „išaldytos“. Jei rodiklio reikšmė maža, tai rodo, kad įmonėje yra per daug laikoma atsargų ir nėra tinkamai įvertintos gamybos bei pardavimų apimtys. Tačiau tam, kad būtų lengvesnis įmonių tarpusavio palyginamumas bei pratęsiant apyvartinio kapitalo dienomis mintį, atsargų apyvartumas gali būti skaičiuojamas ir dienomis pagal šią formulę:

$$AA_d = \frac{365 * \frac{A_{t-1} + A_t}{2}}{PS}; \quad (17)$$

Čia: AA_d – atsargų apyvartumas dienomis;

A_{t-1} – atsargų sumą praėjusį ataskaitinį laikotarpį;

A_t – atsargų suma ataskaitinį laikotarpį;

PS – pardavimo savikaina.

„Atsargų apyvartumas dienomis rodo, kiek dienų atsargos būna įmonėje. Atsargų apyvartumo greitis daro didžiulę įtaką įmonės finansinei būklei ir veiklos rezultatams: sulėtėjus atsargų apyvartumui dalis jų „išaldoma“ ir likusios sandėliuose gali prarasti kokybines savo savybes“ (Mackevičius, Giriūnas ir Valkauskas, 2014, p. 215). Taigi su atsargų apyvartumu dienomis yra atvirkščiai nei su kartais - kuo mažesnis atsargų apyvartumo dienomis rodiklis, tuo geriau, nes tai rodo, kad atsargos ilgai neužsibuvo sandėlyje, buvo realizuotos ir paleistos į prekybą uždirbti pelną. Tad kur yra gaunamas mažiausias atsargų apyvartumo dienomis rezultatas, galima teigti, kad būtent tuo analizuojamu laikotarpiu atsargos buvo valdomos įmonėje geriausiai.

Antroji svarbi apyvartinio kapitalo sudedamoji dalis – pirkėjų skolos. Šios skolos dar kitaip literatūroje gali būti vadinamos debitorinėmis skolomis arba gautinos sumos. Gautinos sumos - juridinių

arba fizinių asmenų skolos įmonei. Kitaip tariant, tai pirkėjų įsiskolinimas įmonei už jam parduotas prekes arba suteiktas paslaugas. Ši „atsiskaitomoji priemonė“ šiais laikais yra iš ties populiarė ir dažna. Tačiau sudarant tokius skolinius įsipareigojimus yra labai svarbu gebėti valdyti skolas įmonėje, nes tai turi ne tik privalumų, bet ir trūkumų. Privalumas pirkėjams, kad jie gali neturėdami pinigų iš karto sumokėti už prekes ar paslaugas, tai gali padaryti vėliau, o įmonei - teikdama tokią galimybę gali būti patraukli ir konkurencinga rinkoje. Nevaldant debitorinių skolų, įmonė gali susidurti su rimtomis problemomis: nuo tiekėjų, partnerių praradimo dėl negebėjimo įvykdyti savo turimus įsipareigojimus iki bankroto. Pirkėjų skolų apyvartumas yra skaičiuojamas pagal šią formulę:

$$PSA_k = \frac{PP}{PĮ}; \quad (18)$$

Čia: PSA_k – pirkėjų skolų apyvartumas kartais;

PP – pardavimo pajamos;

$PĮ$ – pirkėjų įsiskolinimas.

Pasak užsienio autorės Purwanti (2019), gautinų sumų apyvarta parodo, kaip dažnai gautinos sumos tampa pinigais per ataskaitinį laikotarpį. Kuo didesnis pirkėjų skolų apyvartumas kartais – tuo vadinasi greičiau pinigai (skolos) yra gražinami įmonei. Tad grynuosius vėl galima naudoti įmonės veiklai finansuoti, kad įmonės veikla vyktų sklandžiai bei galėtų didinti įmonės pelną. Tokiam pačiam gautinų sumų apyvartumo kartais vertinimui pritaria ir kiti užsienio bei lietuvių autoriai.

Tačiau išlaikant toliau rodiklių skaičiavimo tęstinumą, gautinų sumų apyvartumas gali taip pat būti skaičiuojamas dienomis pagal formulę:

$$PSA_d = \frac{365 * \frac{PĮ_{t-1} + PĮ_t}{2}}{PP}; \quad (19)$$

Čia: PSA_d – pirkėjų skolų apyvartumas dienomis;

$PĮ_{t-1}$ – gautinos sumos praėjusį ataskaitinį laikotarpį;

$PĮ_t$ – gautinos sumos ataskaitinį laikotarpį;

PP – pardavimo pajamos.

Pirkėjų skolų apyvartumas dienomis parodo, per kiek dienų įmonė geba susigrąžinti pirkėjų skolas. Šis rodiklis yra vertinamas atvirkščiai nei pirkėjų skolų apyvartumas kartais. Žinoma, kuo mažesnis gaunamas rezultatas, tuo geriau. Pagal nusistovėjusią praktiką Lietuvoje pirkėjų skolų apyvartumas dienomis vertinamas labai gerai jei yra iki 30 dienų, iki 45 dienų – gerai, 60 dienų – patenkinamai, o daugiau kaip 90 dienų – blogas. Tad vertinant įmonių gautus rezultatus reikėtų remtis šiais vertinimais. Užsienio autorės Kozarevič, Delič ir Omerovič (2019) teigia, kad jeigu pirkėjų skolų surinkimo laikotarpis viršija įmonės kredito sąlygas, tai gali būti signalas, kad įmonė yra neefektyvi rinkti pajamas

iš kreditų pardavimo. Todėl labai svarbu yra gebėti valdyti gautinas sumas, gebėti atsirinkti klientus, analizuoti ir atsisakyti nemokių klientų ir pan.

Jei klientai gali su įmone atsiskaičiuoti vėliau ir gauti prekes arba paslaugas neatsiskaičius iš karto – taip gali daryti ir pati įmonė su tiekėjais. Iš ties už didžiąją dalį prekių ar paslaugų tarp juridinių asmenų dažniausiai būna skoliniai įsipareigojimai, todėl pravartu kalbėti ne tik apie gautinas sumas, tačiau ir apie mokėtinas. Mokėtinos sumos dar kitaip gali būti vadinamos kreditinės skolos arba skolos tiekėjams. Ši grupė taip pat yra viena iš apyvartinio kapitalo sudedamųjų dalių, kuri turi būti analizuojama ir valdoma. Įmonės mokumas yra labai svarbus siekiant veikloje stabilumo, nes laiku neatsiskaičius su tiekėjais ar kitomis įstaigomis galima prarasti gerą reputaciją, pasitikėjimą, tiekėjus. Taip pat negebant vykdyti finansinių įsipareigojimų įmonei gali grėsti ir bankrotas. Skolų tiekėjams apyvartumas parodo, kiek vidutiniškai kartų per analizuojamą laikotarpį pasikeičia įmonės mokėtinos sumos, t.y. kaip greitai už gautas prekes arba suteiktas paslaugas įmonė atsiskaito su tiekėjais. Skolų tiekėjams apyvartumas yra skaičiuojamas pagal šią formulę:

$$STA_k = \frac{PS}{MS}; \quad (20)$$

Čia: STA_k – skolų tiekėjams apyvartumas kartais;

PS – pardavimo savikaina;

MS – mokėtinos sumos.

Kuo didesnis yra skolų tiekėjams apyvartumas kartais – tuo vadinasi greičiau įmonė atsiskaito su tiekėjais už įsigytas prekes ar paslaugas. Žinoma, ne visada atsiskaičyti kuo greičiau yra naudinga, tačiau labai svarbu gebėti tas skolas valdyti ir atsiskaičyti laiku. Jei šio rodiklio gautas rezultatas yra mažas, tai gali reikšti:

1. Įmonė susiduria su apyvartinio kapitalo trūkumu, todėl su tiekėjais atsiskaičyti laiku nepavyksta.
2. Įmonė sąmoningai delsia atsiskaičyti su tiekėjais, taip bandydama sutaupyti apyvartinį kapitalą.
3. Įmonė su tiekėjais yra sudariusi tokias sutartis, kur atsiskaitymo terminas yra labai ilgas su galimybe atidėti mokėjimus.
4. Įmonė priklauso specifiniam sektoriui, kuriam būdingas žemas mokėtinų sumų apyvartumo rodiklis.

Mokėtinų sumų apyvartumas, kaip ir gautinų sumų apyvartumas, gali būti skaičiuojamas dienomis pagal formulę:

$$STA_d = \frac{365 * \frac{MS_{t-1} + MS_t}{2}}{PS}; \quad (21)$$

Čia: STA_d – skolų tiekėjams apyvartumas dienomis;

MS_{t-1} – mokėtinos sumos praėjusį ataskaitinį laikotarpį;

MS_t – mokėtinos sumos ataskaitinį laikotarpį;

PS – pardavimo savikaina.

Mokėtinų sumų apyvartumas dienomis parodo, per kiek dienų įmonė geba atsiskaityti su tiekėjais ir grąžinti skolas. Nei užsienio, nei Lietuvos mokslinėje literatūroje nėra nurodomas kriterijus šio rodiklio vertinimui. Tačiau atsižvelgus į apyvartinio kapitalo valdymą bei prieš tai analizuotas gautinas sumas, mano nuomone, mokėtinos sumos turėtų būti grąžinamos vėliau nei atsiskaito su įmone pirkėjai. Pavyzdžiui, gautinos sumos yra vertinamos labai gerai, jei įmonėje skolos grįžta iki 30 d., vadinasi, mokėtinos sumos jau turi viršyti 30 d. ribą. Žinoma ta riba turi būti adekvati, kad nekiltų problemų su tiekėjais, neatsirastų vėluojančių terminų ir pan. Tokiu būdu kai skolos įmonėje grįžta greičiau nei yra atsiskaitoma su tiekėjais, bus užtikrinama, kad įmonei nereikės naudoti papildomų resursų dengiant išlaidas, o viskas daroma iš tų pačių apyvartinių lėšų ir vyksta pinigų cirkuliacija.

Kai jau yra išnagrinėtos visos apyvartinio kapitalo sudedamosios dalys ir jų apyvartumo rodikliai, galima pereiti prie kompleksinio rodiklio – pinigų apyvartos ciklo. „Pinigų apyvartos ciklas – rodiklis, anot daugelio mokslininkų, geriausiai atspindintis apyvartinio kapitalo valdymo sprendimus“ (Norvaišienė ir Stankevičienė, 2020, p. 37). Pinigų apyvartos ciklas yra apskaičiuojamas pagal formulę:

$$PAC_d = AA_d + PSA_d - STA_d; \quad (22)$$

Čia: PAC_d – pinigų apyvartos ciklas dienomis;

AA_d – atsargų apyvartumas dienomis;

PSA_d – pirkėjų skolų apyvartumas dienomis;

STA_d – skolų tiekėjams apyvartumas dienomis.

Šis rodiklis yra glaudžiai susijęs su apyvartinio kapitalo valdymu, nes į jo skaičiavimą įeina visos apyvartinio kapitalo sudedamosios dalys. Mokslinėje literatūroje šio rodiklio reikšmės nėra nurodomos, kadangi gautas rezultatas gali labai svyruoti ir priklausyti nuo analizuojamo sektoriaus. Tačiau mano nuomonę, kadangi pinigų apyvartos ciklas yra tiesiogiai susijęs su apyvartinio kapitalo valdymu, o valdant apyvartinį kapitalą yra siekiama kiek galima minimizuoti atsargas bei kuo greičiau atgauti pirkėjų skolas, galima teigti, kad ir pinigų apyvartos ciklas turi būti kuo trumpesnis. Kuo pinigų apyvartos ciklas būtų trumpesnis, tuo vadinasi greičiau cirkuliuoja pinigai įmonėje, o tai gali užtikrinti veiklos efektyvumą. Taip pat kuo pinigų apyvartos ciklas yra trumpesnis, tuo geriau, nes įmonei reikia mažiau apyvartinio kapitalo, o jei įmonei reikia mažiau apyvartinio kapitalo – ji sutaupo lėšų ir patiria mažiau nereikalingų sąnaudų. Vertinant ir analizuojant pinigų apyvartos ciklą reikia gebėti nustatyti, kurių rodiklių kitimas daro didžiausią įtaką apyvartiniam kapitalui ir reikalauja geresnio valdymo.

Dar vienas rodiklis, kurį pravartu paskaičiuoti analizuojant apyvartinį kapitalą – apyvartinio kapitalo manevringumo koeficientas, kuris parodo, kokia apyvartinio kapitalo dalis yra „išaldyta“ į atsargas. Apyvartinio kapitalo manevringumo koeficientas yra apskaičiuojamas pagal formulę:

$$\text{Apyvartinio kapitalo manevringumo koeficientas} = \frac{\text{Atsargos}}{\text{Apyvartinis kapitalas}}; \quad (23)$$

Pasak Mackevičiaus (2005), reikėtų siekti, kad šis koeficientas būtų mažesnis, tačiau taip pat pabrėžia, kad ši taisyklė gali negalioti toms įmonėms, kuriose nuolatos būna didesnė atsargų apimtis, pvz. prekybinės įmonės. Mokslinėje literatūroje apie šį rodiklį beveik nėra kalbama, todėl labai sunku įvertinti lietuvių autoriaus pateiktą nuomonę, tačiau mano nuomonė būtų tokia pati kaip ir autoriaus, kad šis rodiklis kuo mažesnis, tuo geriau. Kadangi formulėje yra naudojama atsargų skaitinė reikšmė, o valdant atsargas yra siekiama nusistatyti optimalų dydį ir minimizuoti jas, logiška, kad apyvartinio kapitalo manevringumo koeficientas vertinamas daug geriau, kai yra mažas, nes tai rodytų, kad įmonėje nėra „išaldytų“ atsargų ir jos yra naudojamos efektyviai. Taip pat valdant apyvartinį kapitalą yra siekiama, kad jo įmonėje būtų tiek, kad sklandžiai ir efektyviai vyktų įmonės veikla, tačiau ir kad nebūtų jo per daug, nes tai rodytų, kad įmonė negeba suvaldyti pinigų srautų. Kaip matome iš formulės, apyvartinio kapitalo dydis irgi gali daryti įtaką apyvartinio kapitalo manevringumo koeficiento kitimui.

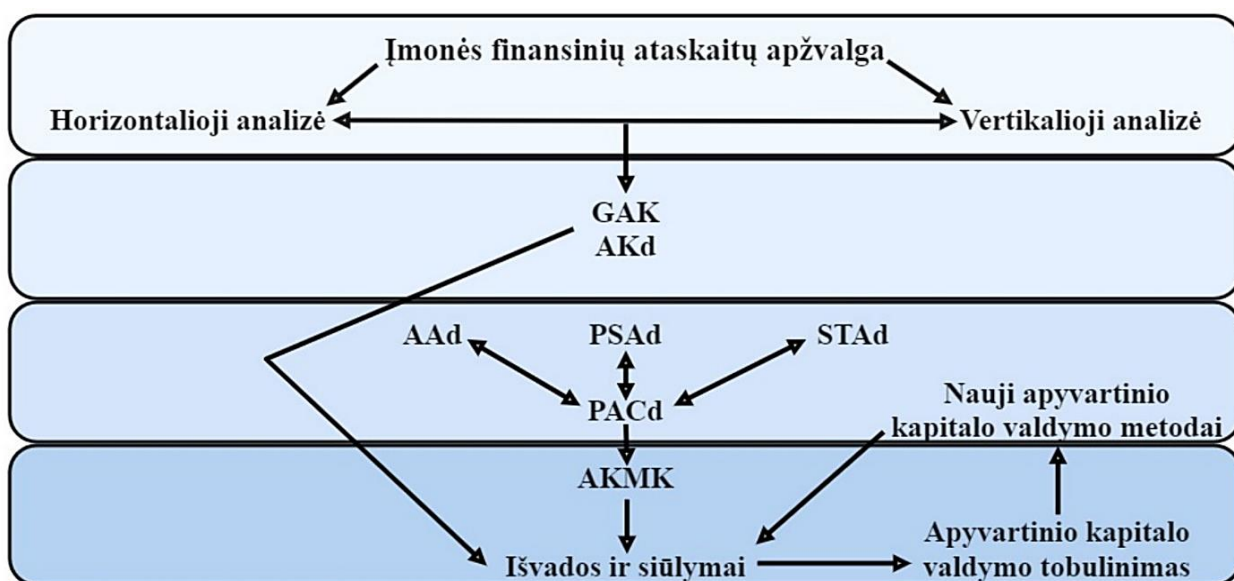
Pateikus sukurta apyvartinio kapitalo analizės sistemą galima teigti, kad ši sistema gali būti naudojama nagrinėjant apyvartinį kapitalą ne tik kas metus, tačiau ir kas ketvirtį, mėnesį ir dar dažniau. Kai dažnai ir sistemingai vyksta rodiklių analizė įmonėje, galima daug greičiau pastebėti kylančias problemas bei rizikas ir laiku pastebėjus spėti jų išvengti arba bent jau sumažinti poveikį įmonei. Atlikti sistemingai tokią analizę neturėtų būti sunkumų, kadangi šiais laikais informacinės technologijos yra iš ties labai pažangios ir nuolatos tobulėja, todėl visos formulės gali būti integruotos į sistemą ir apskaičiuojamos kompiuterio pagalba, bei pateikiamos preliminarios išvados. Žinoma, pasitikėti vien kompiuterio pateiktomis išvadomis nereikėtų, kadangi visos analizės ir rodiklių interpretacijos reikalauja protinių gabumų, analitinio mąstymo bei nemažos darbo patirties, tačiau stebėsenos ir formulių integravimas bei pateikimas programų pagalba, gali palengvinti darbo krūvį ir sutaupyti laiko.

2.2. Apyvartinio kapitalo valdymo tyrimo nuoseklumas

Išanalizavus mokslinę literatūrą, autorių nuomos teorinėje dalyje bei pagrindinius ir svarbiausius apyvartinio kapitalo rodiklius metodologinėje dalyje – sudaromas apyvartinio kapitalo valdymo modelis. Taigi pirmiausia, reikia susidaryti bendrą pirminį vaizdą apie įmonę, jos finansus bei jų struktūrą, veiklos rezultatus. Šiam tikslui pasiekti geriausiai tinka horizontalioji ir vertikalioji analizė. Būtent per šį pirmąjį etapą galima pradėti išvelgti įmonės problemines sritis dėl sudedamųjų dalių staigių ar neprognozuojamų pokyčių ir tokiu būdu atlikti tolimesnę analizę tose srityse, kuriose kyla klausimų

ir neaiškumų. Toliau reikia įvertinti įmonės grynąjį apyvartinį kapitalą skaitine reikšme ir dienomis tam, kad būtų lengviau gautus rezultatus palyginti su to pačio sektoriaus įmonėmis. Trečiasis analizės etapas yra jau labiau susijęs su pačiu apyvartinio kapitalo valdymu, nes pradedama analizuoti kiekviena atskira apyvartinio kapitalo sudedamoji dalis, kuri daro tiesioginę įtaką apyvartinio kapitalo valdymui. Apyvartumo rodikliai, kurie daro tiesioginę įtaką apyvartinio kapitalo valdymui yra atsargų, gautinų ir mokėtinų sumų apyvartumas bei pinigų apyvartos ciklas. Visi šie apyvartumo rodikliai skaičiuojami dienomis kaip ir grynasis apyvartinis kapitalas, dėl galimybės palyginti su kitų įmonių rezultatais. Ketvirtame etape yra apskaičiuojamas apyvartinio kapitalo manevringumo koeficientas, kuris parodo, kokia apyvartinio kapitalo dalis yra „išaldyta“ atsargose. Šio rodiklio dėka galima dar labiau sustiprinti atsargų valdymą, kurios prekybinėse įmonėse sudaro iš ties nemažą dalį trumpalaikio turto. Atlikus visų pateiktų keturių etapų analizę, labai svarbu gebėti gautą informaciją susisteminti, įvertinti bei pateikti siūlymus dėl apyvartinio kapitalo valdymo proceso tobulinimo.

Atkreipiamas dėmesys, kad kuriant modelį nėra atsižvelgta į nestandartines, rečiau pasikartojančias situacijas, tokias kaip: ekonominio ciklo pasikeitimai arba svyravimai, rinkos pokyčiai, pandeminės situacijos, karas ar pan., nes tai reikalauja papildomų resursų, rezervų kaupimo ir pan., o ne siekiama viską kiek galima minimizuoti. Tad tokiu atveju siūlyčiau visada turėti atsarginį planą ir nestandartinių metodų papildomai apyvartinio kapitalo analizei atlikti. Taip pat naudojant šį modelį reikėtų stebėti rodiklių informatyvumą, pritaikomumą bei efektyvumą ir matant poreikį, juos papildyti, keisti ar atsisakyti pritaikant dar labiau prie įmonės vykdomos veiklos ir specifikos. Kai modelis būna integruojamas ir dar labiau pritaikomas individualiai pagal įmonę – gali būti užtikrinamas dar geresnis apyvartinio kapitalo valdymas ir modelio efektyvumas. Parengtas modelis atvaizduojamas 7 paveiksle (žr. 7 pav.).



Šaltinis: parengta autoriaus

7 pav. Apyvartinio kapitalo valdymo modelis

Apyvartinio kapitalo valdymo modelio trumpiniai: GAK – grynasis apyvartinis kapitalas, AK_d – apyvartinis kapitalas dienomis, AA_d – atsargų apyvartumas dienomis, PSA_d – pirkėjų skolų apyvartumas dienomis, STA_d – skolų tiekėjams apyvartumas dienomis, PAC_d – pinigų apyvartos ciklas dienomis, AKMK – apyvartinio kapitalo manevringumo koeficientas.

Savaime suprantama, kad kiekvieno rodiklio reikšmė priklausomai nuo įmonės veiklos sektoriaus, specifikos, vyraujančio ekonomikos ciklo bei kitų veiksnių - gali būti interpretuojami skirtingai. Tačiau būtent šis apyvartinio kapitalo valdymo modelis buvo kuriamas su tam tikra vizija, todėl remiantis sukaupta informacija, siūlau tokius apyvartinio kapitalo valdymui rodiklių vertinimo kriterijus (žr. 3 lent.).

3 lentelė. Apyvartinio kapitalo valdymo rodiklių vertinimo kriterijų rekomendacinė lentelė

Rodiklio pavadinimas	Vertinimo kriterijus
Grynasis apyvartinis kapitalas (GAK)	Rodiklio reikšmė turi būti teigiama.
Apyvartinis kapitalas dienomis (AK_d)	Kuo rodiklio reikšmė mažesnė – tuo geriau.
Atsargų apyvartumas dienomis (AA_d)	Kuo rodiklio reikšmė mažesnė – tuo geriau.
Pirkėjų skolų apyvartumas dienomis (PSA_d)	Kuo rodiklio reikšmė mažesnė – tuo geriau. Labai gerai jei yra iki 30 dienų, iki 45 dienų – gerai, 60 dienų – patenkinamai, o daugiau kaip 90 dienų – blogas.
Skolų tiekėjams apyvartumas dienomis (STA_d)	Rodiklio reikšmė turėtų būti didesnė už PSA_d .
Pinigų apyvartos ciklas dienomis (PAC_d)	Turi būti kuo trumpesnis.
Apyvartinio kapitalo manevringumo koeficientas (AKMK)	Kuo rodiklio reikšmė mažesnė – tuo geriau.

Šaltinis: parengta autoriaus

Grynojo apyvartinio kapitalo rodiklis negali būti neigiamas, nes tai iš karto parodo įmonės nemokumą, negebėjimą vykdyti turimus įsipareigojimus ar net reikšti artėjantį bankrotą. Vienareikšmiškai reikšmė turi būti teigiama ir tokio dydžio, kad įmonė jo turėtų, bet ir ne per daug, kad pinigai nebūtų įšaldyti. Todėl jei pastebima tendencija, kad grynasis apyvartinis kapitalas didėja, tai būtų gerai, kad su jo didėjimo proporcingai didėtų tiek trumpalaikis turtas, tiek trumpalaikiai įsipareigojimai. Apyvartinui kapitalui dienomis galioja ta pati proporcijos taisyklė, tik dar naudingiau būtų, kad intensyviau augtų įmonės metiniai pardavimai. Atsargų apyvartumo dienomis rodiklio reikšmę galima sumažinti peržiūrėjus atsargas ir stengiantis jas minimizuoti iki tokio lygio, kiek pakanka, kad būtų užtikrintas įmonės veiklos tęstinumas. Pirkėjų skolų apyvartumą dienomis galima gerinti peržiūrėjus įmonės skolininkus, nemokius klientus, keičiant atsiskaitymo terminus, įdiegiant automatizuotus

siunčiamus pranešimus klientams su priminimu atsiskaityti ir pan. Skolų tiekėjams apyvartumą dienomis galima bandyti padidinti, bet ne per daug, tariantis su tiekėjais dėl terminų pratęsimo, renkantis tokius partnerius, kurių atsiskaitymo sąlygos yra palankios Jūsų įmonei ir pan. Pinigų apyvartos ciklo dienomis rodiklio reikšmė gerės tuo atveju, jei atsargų, gautinų ir mokėtinų sumų rodiklių reikšmės gerės ir bus tinkamas valdymas įmonėje. Apyvartinio kapitalo manevringumo koeficiento reikšmės kitimas ir gerinimas irgi priklausys nuo to, kaip gerės atsargų rodiklio reikšmė ir kaip bus jos valdomos bei įtaką darys grynojo apyvartinio kapitalo dydžio kitimas. Taigi galima pabrėžti, kad šis apyvartinio kapitalo valdymo modelis yra sudarytas siekiant kiek galima minimizuoti turimus resursus ir sąnaudas, tačiau nepakenkiant tolesnei sėkmingai įmonės veiklai ir užtikrinant jos veiklos tęstinumą. Tačiau šis modelis dar geriau veiks, jei bus atskirai tobulinimas ir pritaikomas individualiai kiekvienai įmonei pagal jos vykdomą veiklą, rinką, tikslus, poreikius ir kitus aspektus. Taip pat reikėtų įvertinti nenumatytus atvejus ir pritaikyti papildomus stebėsenos modelius.

3. ĮMONIŲ APYVARTINIO KAPITALO VALDYMO TOBULINIMAS

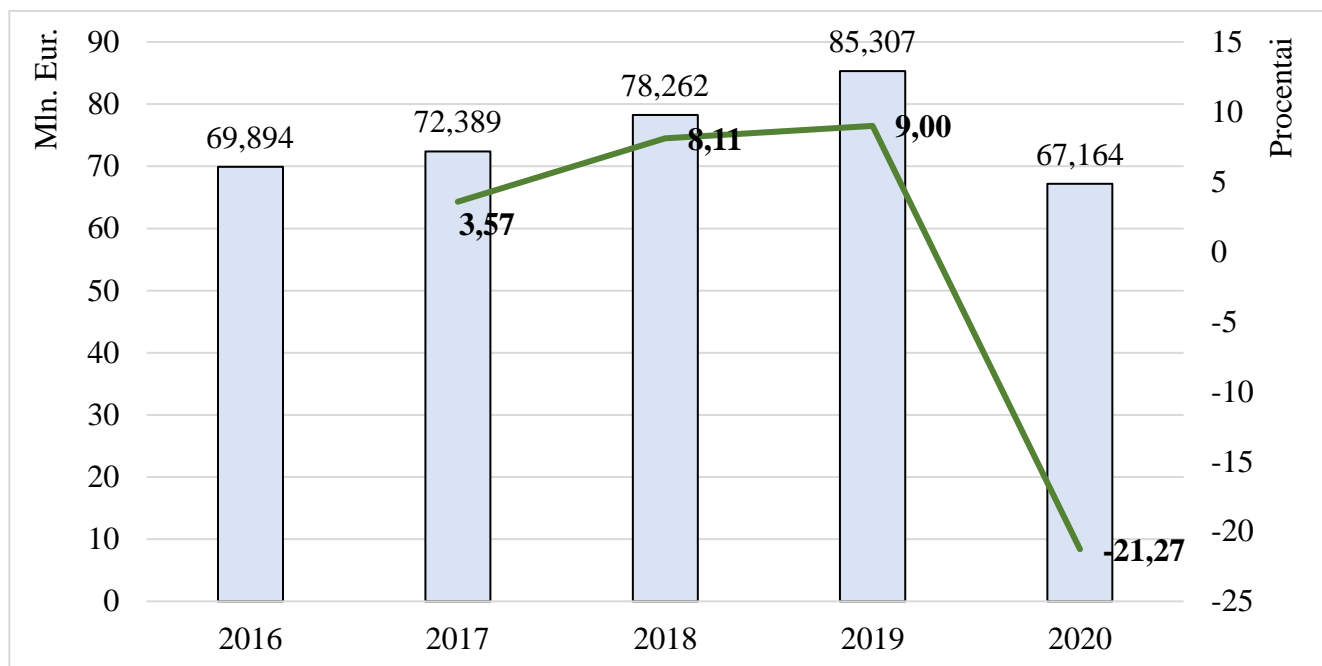
3.1. Aprangos sektoriaus įmonių apibūdinimas bei finansinės būklės analizė ir vertinimas

Apie Lietuvos aprangos pramonę dažniausiai girdimas teiginys tiek žiniasklaidoje, tiek mokslinėse publikacijose buvo, kad ši pramonė turėtų veikti labiau tarptautiniu mastu, kadangi Lietuva kaip šalis yra nedidelė, todėl ir rinka kur kas mažesnė nei kitų pasaulinių šalių. Lietuvai įstojus į Europos sąjungą (toliau – ES), išsiplėtė ir jos galimybės: padidėjo šalies vidaus rinka, atsirado naujos pažintys, ryšiai, bendradarbiavimas su kitomis šalimis ir pan. Be to, Lietuva, lyginant su kitomis panašiu metu įstojusiomis šalimis į ES, yra daugiausiai specializuota aprangos ir tekstilės gaminių gamyboje. Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonių asociacijos (toliau – LATIA) 2019 m. pateiktais duomenimis, Lietuvos aprangos ir tekstilės sektorius nuo 2012 m. išlieka stabilus darbuotojų atžvilgiu, t.y. šiame sektoriuje kiekvienų metų duomenimis dirba apie 28 000 darbuotojų. Taip pat yra pastebima, kad Lietuvos aprangos ir tekstilės gaminių gamybos apimtys tendencingai didėja ir per aštuonerius metus išaugo virš 70 procentų. Šis sektorius yra glaudžiai susijęs su eksportu, nes eksportuojama yra apie 83 procentai visos pagaminamos sektoriaus produkcijos.

Šiame skyriuje bus nagrinėjamos dvi Lietuvos pagrindinės aprangos sektoriaus įmonės: APB „Apranga“ ir AB „Utenos trikotažas“, todėl verta šiek tiek pateikti informacijos apie pačias įmones. APB „Apranga“ yra mažmeninės prekybos drabužiais lyderė Baltijos šalyse, kuri bendradarbiauja su garsiausiais prekės ženklais tiek Europoje, tiek pasaulyje. „Aprangos“ grupę sudaro APB „Apranga“, kuri yra pagrindinė įmonė ir 25 dukterinės įmonės. Nuo 1997 metų pagrindinė įmonė APB „Apranga“ yra listinguojama „Nasdaq Vilnius“ vertybinių popierių biržoje, o nuo 2005 metų – įtraukta į Baltijos oficialųjį prekybos sąrašą. Taip pat APB „Apranga“ yra Lietuvos prekybos įmonių asociacijos (toliau – LPĪA) narė. 2020 m. duomenimis APB „Apranga“ turi 169 parduotuves, 200 prekių ženklų, veiklą vykdo 3 šalyse, t.y. Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje, dirba beveik 2000 darbuotojų, parduotuvių plotas – 90 600 m² ir 2020 m. grupės apyvarta siekė 204 mln. Ši kompanija ir prekių ženklai yra labai gerai žinomi Lietuvoje ir pagal įmonės dydį bei parduotuvių plotą neturi jokių konkurentų.

Kadangi ši įmonė yra žinoma ne tik Lietuvos mastu, iš karto įdomu, kokio dydžio pardavimai joje generuoja (žr. 8 pav.). Iš paveikslėlio matoma (žr. 8 pav.), kad pardavimai nuo 2016 m. iki 2019 m. didėjo, o 2020 m. sumažėjo. Nuo 2016 m. iki 2019 m. pardavimų pokytis yra 22,05 procentai. Iš linijinės diagramos matome kasmetinį pardavimų pokytį procentais lyginant atskaitinį laikotarpį su praėjusiu laikotarpiu. Žiūrint į diagramą, atkreipiamas dėmesys į 2020 m.: lyginant 2019 m. su 2020 m. pardavimai sumažėjo net 21,27 procentais. Tokiam pardavimų kritimui greičiausiai įtaką padarė COVID-19 pandemija, kurios metu visos veiklos buvo sustabdytos ir fizinės parduotuvės uždarytos. Taip pat nemaža dalis fizinių asmenų pilnai arba dalinai prarado savo pajamų šaltinį, todėl perdėliojo

prioritetus. Tačiau vertinant per visą analizuojamą 5-erių metų laikotarpį, pardavimai bendrai sumažėjo tik 3,91 procentu. Tad galima teigti, kad APB „Apranga“ pardavimų pokyčiai išryškino 2020 m. ekonominę viso pasaulio problemą, kuri palietė Lietuvos aprangos sektorių ir turėjo neigiamų padarinių.

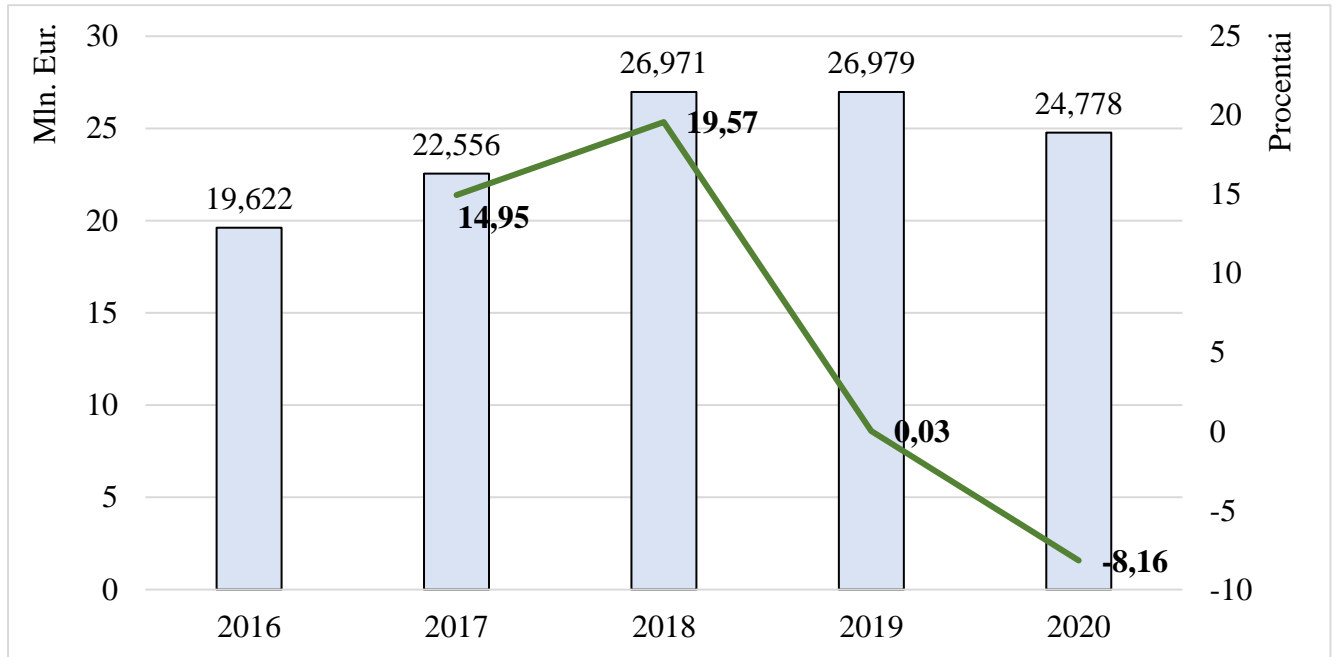


8 pav. APB „Apranga“ įmonės pardavimai ir pardavimų pokytis

Kita analizuojama įmonė yra AB „Utenos trikotažas“ – didžiausia bei viena iš moderniausių trikotažo produkcijos gamybos įmonių centrinėje bei rytų Europoje, kurios veikla prasidėjo nuo 1967 metų. Šios kompanijos pagrindinė veikla yra trikotažo gaminių gamyba, darbo rūbų gamyba bei trikotažo gaminių mažmeninė prekyba. AB „Utenos trikotažas“ yra vienintelė įmonė Lietuvoje, kuri gamina ekologišką produkciją ir yra pažymėta ES eko ženklu. Daugiausiai įmonė lėšų gauna iš trikotažo gaminių gamybos ir tai sudaro 2020 m. duomenimis beveik 89 procentus visų įmonės gaunamų pajamų. Pagrindiniai organizacijos klientai yra Vakarų Europoje (54 proc.) ir Lietuvoje (20 proc.). Lietuvoje bendrovė parduoda tik penktadalį visos produkcijos. Organizacijos eksportas sudaro apie 80 procentų pardavimų ir yra eksportuojama į daugiau kaip 15 šalių. AB „Utenos trikotažas“ yra listinguojama „Nasdaq Vilnius“ vertybinių popierių biržoje bei priklauso LATIA.

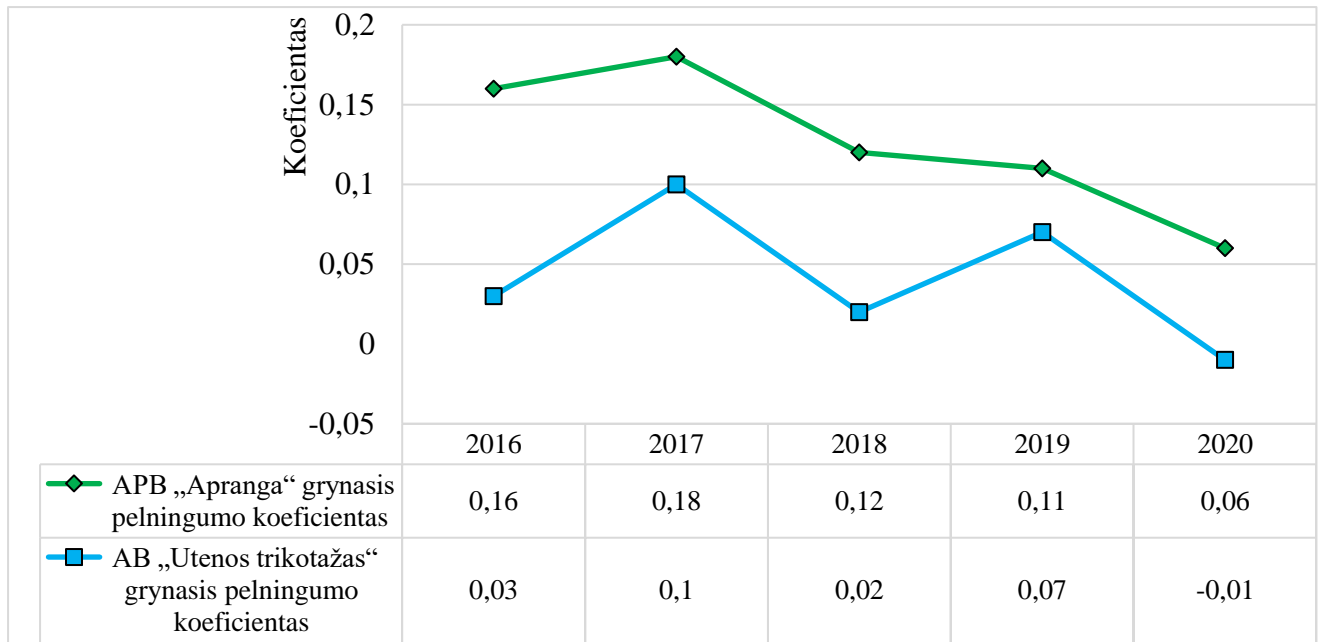
Kadangi ši įmonė yra iš to pačio sektoriaus kaip ir APB „Apranga“, tačiau yra ne tik prekybinė, bet ir gamybinė įmonė - peržiūrėkime įmonės 5-erių metų pardavimus ir jų pokyčius (žr. 9 pav.). Iš paveikslo yra matoma (žr. 9 pav.), kad pardavimai kaip ir APB „Apranga“ nuo 2016 m. iki 2019 m. didėjo, o 2020 m. sumažėjo. Nuo 2016 m. iki 2019 m. pardavimų pokytis yra net 37,49 procentai. Iš linijinės diagramos matome kasmetinį pardavimų pokytį procentais. Kaip ir prieš tai aptartoje įmonėje, taip ir čia – atkreipiamas dėmesys į 2020 m.: lyginant 2019 m. su 2020 m. pardavimai sumažėjo 8,16 procentais. Tačiau lyginant su APB „Apranga“ yra matoma, kad pardavimų sumos ženkliai skiriasi, nes viena įmonė yra suinteresuota tik į prekybą, o kita ir gamybą, ir prekybą. Taip pat APB „Apranga“ veiklą

vykdo tik Baltijos šalyse, o AB „Utenos trikotažas“ didžiąją dalį produkcijos eksportuoja į kitas Europos šalis, todėl skiriasi rinkos specifika. Tačiau abiejų įmonių pardavimai ir jų pokyčiai išryškino 2020 m. ekonominę viso pasaulio problemą, kuri palietė tiek prekybines, tiek gamybines įmones ir turėjo neigiamų padarinių įmonių veikloms.



9 pav. AB „Utenos trikotažas“ pardavimai ir pardavimų pokytis

Tačiau lyginti įmones ir daryti išvadą, kurios įmonės pardavimai yra geresni iš absoliutinių dydžių yra nelogiška, kadangi didesnis pardavimų kiekis nebūtinai reiškia ir pelningą verslą. Norint sužinoti ir palyginti, kuri įmonė yra pelningesnė, skaičiuojamas grynas pelningumo koeficientas, kuris gaunamas pagal formulę (žr. 13). Grynojo pelningumo koeficiento skaičiavimo duomenys bei rezultatus galima rasti 13-ame priede (žr. 13-ą priedą) bei visa ši informacija atvaizduojama grafiškai (žr. 10 pav.). Iš paveikslo yra matoma (žr. 10 pav.), kad APB „Apranga“ įmonės pelningumo koeficientas yra geresnis už AB „Utenos trikotažas“. Kaip matoma, APB „Apranga“ geriausias gautas rezultatas buvo 2017 m. ir vėliau palaipsniui mažėjo. Per visą 5-erių metų analizuojamą laikotarpį APB „Apranga“ kiekvienas įmonės pardavimų euras atnešdavo nuo 6 iki 18 centų grynojo pelno. Pelningumo mažėjimui didžiausią įtaką galėjo daryti didėjanti parduotų prekių savikaina, kitos didėjančios pardavimų ir administracinės sąnaudos bei 2020 m. sumažėjusios pardavimų pajamos 21,27 proc. Kalbant apie AB „Utenos trikotažas“, geriausias gautas rezultatas buvo irgi 2017 m., tačiau matomas kasmetinis svyravimas. Per visą 5-erių metų analizuojamą laikotarpį AB „Utenos trikotažas“ kiekvienas įmonės pardavimų euras atnešdavo nuo 2 iki 10 centų grynojo pelno, o 2020 m. įmonės veikla netgi buvo nuostolinga. Pelningumo mažėjimui didžiausią įtaką galėjo daryti tie patys aspektai kaip ir APB „Apranga“: didėjanti parduotų prekių savikaina, kitos didėjančios pardavimų ir administracinės sąnaudos bei 2020 m. išaugusios finansinės sąnaudos net 134,15 proc. bei sumažėjusios pardavimų pajamos 8,16 proc.



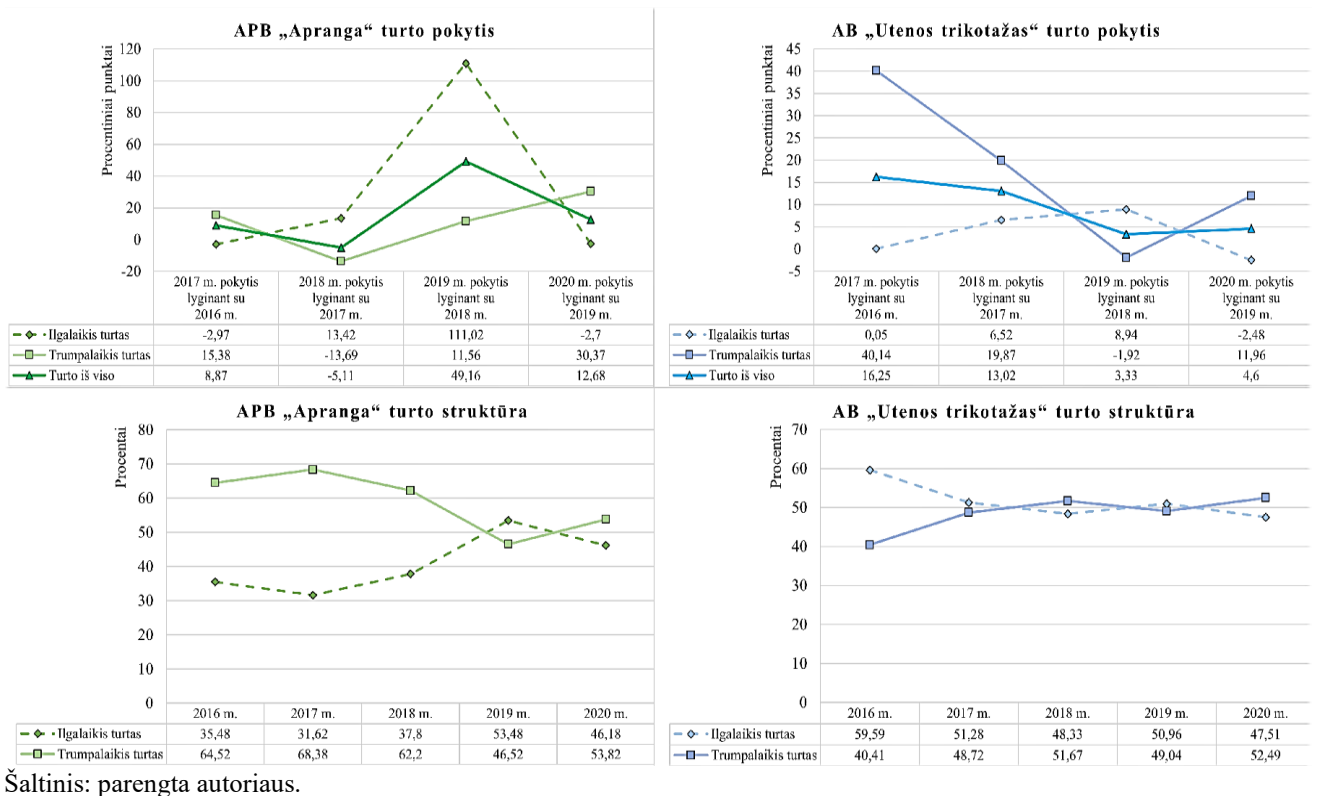
10 pav. Aprangos sektoriaus įmonių grynojo pelningumo koeficiento pokytis

Peržvelgus įmonių pardavimų dydį bei gautą grynojo pelningumo koeficientą susidaro pirminis įspūdis, kad APB „Apranga“ veikla yra pelningesnė ir ši įmonė galėtų būti patrauklesnė investuotojams už AB „Utenos trikotažas“. Tačiau ši nuomonė gali būti ir klaidinga, kadangi padaryti išvadas apie įmonės veiklą, tokios trumpos ir abstrakčios analizės nepakanka.

Tokiu atveju, papildomai galima atlikti įmonių finansinės būklės analizę, įvertinimą ir tarpusavio palyginimą remiantis atliktomis vertikaliomis ir horizontaliomis analizėmis, kuriose duomenys paimti iš įmonių finansinių ataskaitų rinkinio. Įmonių balanso ir pelno (nuostolių) ataskaitas už laikotarpį nuo 2016 m. iki 2020 m. galima rasti prieduose (žr. 1,2,3,4 priedą), o jų vertikaliąsias ir horizontaliąsias analizes – nuo 5-o iki 12-o priedo (žr. 5,6,7,8,9,10,11,12 priedą).

Kadangi per abiejų įmonių analizuojamą laikotarpį duomenų kiekis susidaro iš ties nemažas, darbe pagrindinė ir svarbiausia informacija bus susisteminta ir atvaizduota grafiškai. Grafikai bus sudėlioti taip, kad būtų galima iš karto lyginti ir matyti abiejų įmonių duomenų kitimus toje pačioje kategorijoje (žr. 11 pav.). Darbe horizontaliosios analizės duomenys atvaizduojami viršutinėse diagramose, vertikaliosios – apatinėse.

Paveiksle (žr. 11 pav.) žalia spalva atvaizduojamas APB „Apranga“ turto pokytis procentais (horizontalioji analizė) bei turto struktūra procentais (vertikaliuoji analizė), o mėlyna spalva – AB „Utenos trikotažas“. Šių pateiktų 4 diagramų dėka galime matyti kaip įmonėse keičiantis turtui kinta ir visa struktūra bei remiantis atliktomis horizontaliomis ir vertikaliomis analizėmis išvelgti pagrindines turto kitimo priežastys.



Šaltinis: parengta autoriaus.

11 pav. Aprangos sektoriaus įmonių turto pokytis

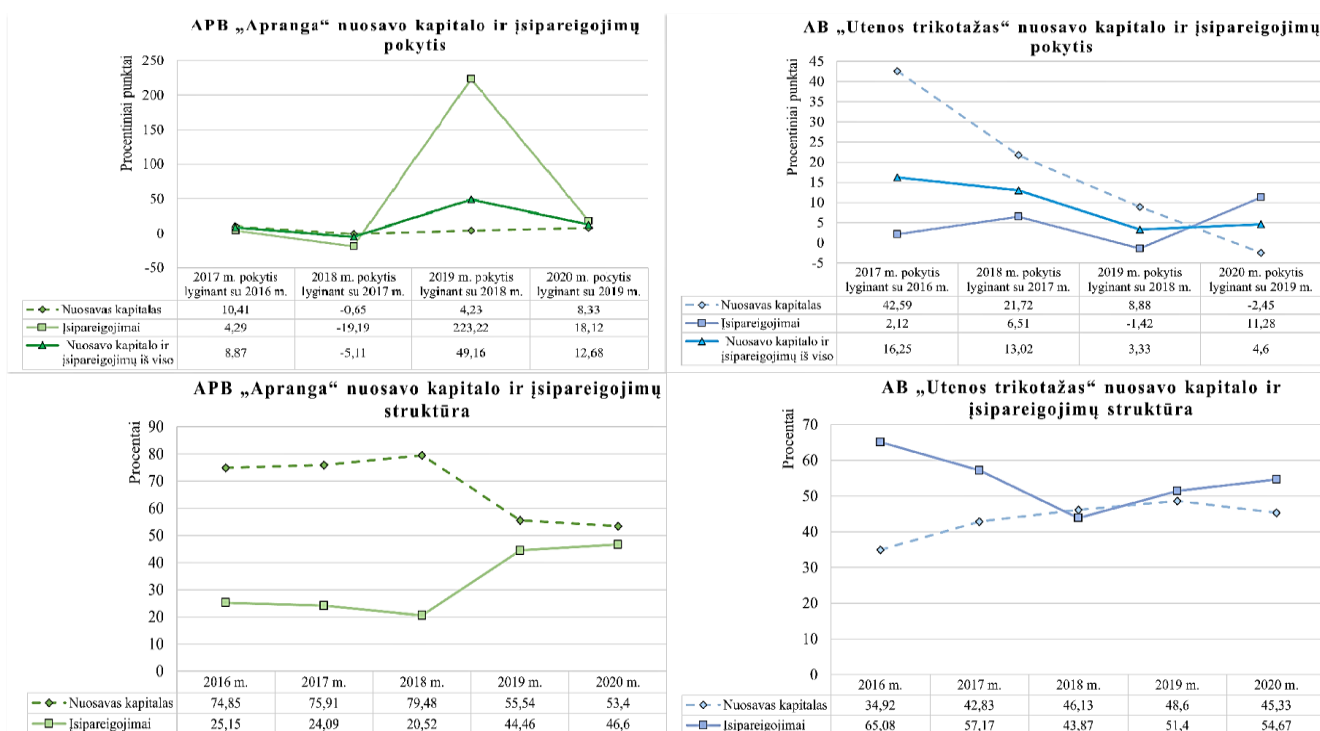
Iš paveikslėlio (žr. 11 pav.) matoma, kad abiejų įmonių turto pokytis kasmet buvo teigiamas ir didėjo, išskyrus APB „Apranga“ 2018 m. pokytį lyginant su 2017 m. Tačiau tai nesutrukdė turto augimui, kadangi tiek APB „Apranga“, tiek AB „Utenos trikotažas“ per analizuojamą 5-erių metų laikotarpį turtas padidėjo: APB „Apranga“ – 73,63 procentais, o AB „Utenos trikotažas“ – 42,02 procentais. Žiūrint į APB „Apranga“ turto pokytį, akys krypsta į 2018 m. turto sumažėjimą ir drastišką 2019 m. turto padidėjimą. Peržvelgus finansines ataskaitas ir horizontaliąją analizę yra pastebima, kad 2018 m. turto sumažėjimui didžiausią įtaką darė sumažėjęs pardavimui skirtas finansinis turtas bei prekybos ir kito gautinos sumos, neženkliai mažėjo pinigai ir pinigų ekvivalentai. 2019 m. APB „Apranga“ turtas drastiškai išaugo ir tam didžiausią įtaką turėjo atsiradus naudojimo teise valdomam turtui. Žinoma greta to neženkliai padidėjo išankstiniai apmokėjimai, finansinis turtas, prekybos ir kitos gautinos sumos bei pinigai ir pinigų ekvivalentai. Žiūrint į AB „Utenos trikotažas“ turto pokytį drastiškų kitimų nėra matyti, nes kasmet turtas palaipsniui augo, tačiau galima peržiūrėti 2019 m. trumpalaikio turto ir 2020 m. ilgalaikio turto kitimo priežastys. 2019 m. trumpalaikis turtas sumažėjo, nes sumažėjo prekybos gautinos sumos, sutarčių turtas bei kitas trumpalaikis turtas, o 2020 m. ilgalaikis turtas sumažėjo, nes neženkliai mažėjo beveik visos ilgalaikio turto grupės: nematerialus ir materialus turtas, naudojimosi teise valdomas turtas, investicijos į dukterines įmones bei gautinos sumos iš jų.

Žvelgiant į vertikaliąją analizę matoma, kad AB „Utenos trikotažas“ turto struktūra yra stabilesnė ir apylygė, o didžiausias struktūros skirtumas yra matomas 2016 m. kuomet didesniąją turto dalį užėmė ilgalaikis turtas. APB „Apranga“ turto struktūra kiek išraiškingesnė ir apylygiai stabilizuojasi tik 2019

m. ir 2020 m. Matoma, kad nuo 2016 m. iki 2018 m. didesniąją dalį turto užėmė trumpalaikis turtas ir ilgalaikio turto buvo daugiau tik 2019 m. Turto atžvilgiu kol kas vertinti kuri įmonė valdo turtą geriau – sunku pasakyti, nes APB „Apranga“ yra tik prekybinė įmonė, todėl logiška, kad joje trumpalaikio turto yra kur kas daugiau nei ilgalaikio. Tuo tarpu AB „Utenos trikotažas“ yra tiek gamybinė, tiek prekybinė įmonė, todėl struktūriškai ilgalaikio turto yra daugiau arba apylygiai.

Bendrai kalbant apie priežastis, kurios gali daryti įtaką turto padidėjimui arba sumažėjimui - jų gali būti labai daug ir įvairių: pasikeitusios gamybos apimtys, senų technologijos gaminių pašalinimas ir naujų įsigijimas, įrangos nusidėvėjimas bei atsargų, gautinų sumų, pinigų ir kito turto kitimas. Taip pat kadangi apyvartinio kapitalo valdymas yra tiesiogiai susijęs su atsargomis, gautinomis sumomis ir pinigais – tai jo valdymas ir sprendimų priėmimas irgi gali daryti įtaką turto struktūros pokyčiams. Tad norint išsiaiškinti tiksliai kiekvienos įmonės kitimo priežastys reikėtų peržiūrėti ne tik finansines ataskaitas ir horizontalią bei vertikalią analizę, tačiau atlikti santykinę rodiklių analizę, žinoti įmonės vidinius procesus bei priimamus sprendimus.

Kadangi trumpai apžvelgėme įmonių turto dalį, ne mažiau svarbu apžvelgti ir nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų dalį bei jų kitimo tendencijas (žr. 12 pav.). Kaip ir praeitame paveiksle, taip ir šiame – analizuojamas laikotarpis ir įmonių spalvų atvaizdavimas išlieka toks pats.



Šaltinis: parengta autoriaus.

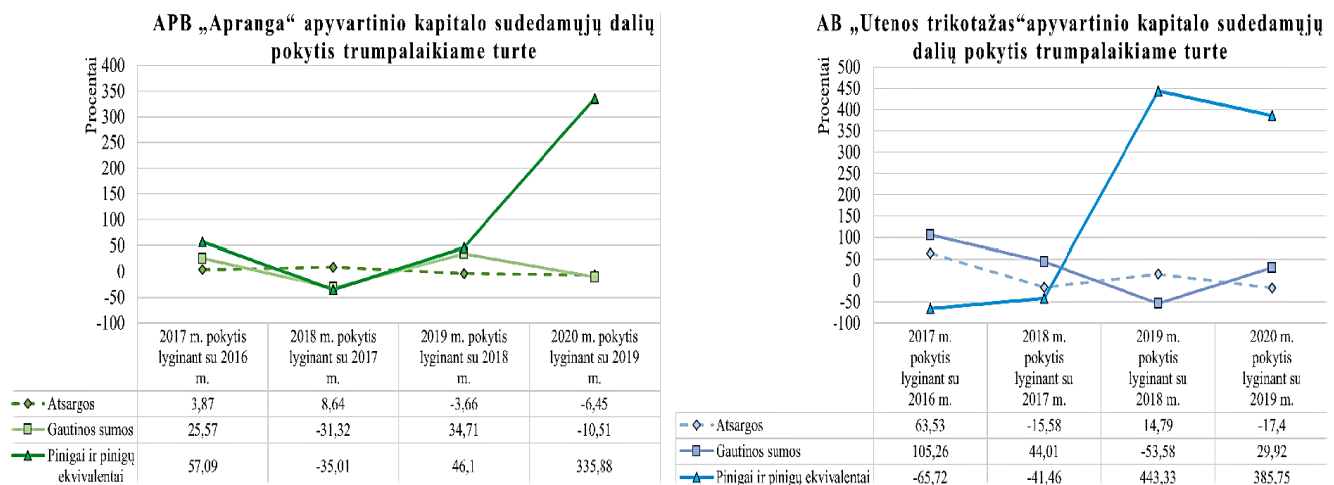
12 pav. Aprangos sektoriaus įmonių nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų pokytis

Kalbant apie nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų pokytį - APB „Apranga“ per analizuojamus 5-erius metus nuosavas kapitalas padidėjo 23,86 procentais, o įsipareigojimai padidėjo net 221,79 procentais. Iš paveikslo (žr. 12 pav.) matoma, kad toks drastiškas įsipareigojimų padidėjimas įvyko 2019

m. ir išanalizavus įmonės balansą yra matoma, kad tam įtakos turėjo atsiradę ilgalaikiai ir trumpalaikiai nuomos įsipareigojimai bei padidėjusi trumpalaikių paskolų suma. Nuosavas kapitalas šioje įmonėje kasmet sistemingai didėjo ir tam įtakos turėjo didėjantis nepaskirstytasis pelnas, išskyrus 2018 m. – buvo neženklus sumažėjimas. Tuo tarpu AB „Utenos trikotažas“ per analizuojamus 5-erius metus nuosavas kapitalas padidėjo 84,33 procentais, o įsipareigojimai padidėjo 19,31 procentais. Iš paveikslėlio (žr. 12 pav.) matoma, kad nuosavas kapitalas šioje įmonėje po truputį sistemingai didėjo, išskyrus 2020 m. – čia matomas nuosavo kapitalo sumažėjimas. Nuosavas kapitalas sumažėjo dėl neženkliai sumažėjusio perkainojimo rezervo bei nepaskirstytojo pelno. Įsipareigojimai šioje įmonėje taip pat sistemingai ir po truputį didėjo, išskyrus 2019 m., nes yra matomas neženklus sumažėjimas. Tam įtakos turėjo sumažėjusi trumpalaikių paskolų einamųjų metų dalies sumas, nebeliko trumpalaikių finansinių įsipareigojimų bei išvestinių finansinių priemonių sumų.

Iš vertikaliosios analizės diagramose (žr. 12 pav.) pastebima, kad APB „Apranga“ vyrauja nuosavas kapitalas kaip finansavimo šaltinis, tačiau 2019 m. ir 2020 m. skirtumas ženkliai sumažėja. Žinoma, nuosavo kapitalo dominavimas vis dar išlieka, tačiau tai dar karta išryškina, kad nuo 2019 m. įmonėje ženkliai padidėjo įsipareigojimai, kuriuos jau aptarėme prieš tai. Tuo tarpu AB „Utenos trikotažas“ situacija kitokia – čia kaip tik vyrauja įsipareigojimai, o tai reiškia, kad šios įmonės pagrindinis finansavimo šaltinis yra skolintas kapitalas. Iš diagramos galima matyti, kad AB „Utenos trikotažas“ tik 2018 m. vyravo neženkliai nuosavas kapitalas.

Kadangi šio darbo tikslas yra susijęs su apyvartinio kapitalo valdymu ir jo tobulinimu, reikėtų peržiūrėti ne tik turto ir nuosavo kapitalo bei įsipareigojimų kitimą, tačiau ir jų sudedamųjų dalių pokytį, t.y. tų sudedamųjų dalių, kurios daro tiesioginę įtaką apyvartinio kapitalo kitimui. Apyvartinio kapitalo sudedamųjų dalių kitimas trumpalaikiame turte atvaizduojamas grafike (žr. 13 pav.). Analizuojamas laikotarpis ir įmonių spalvų atvaizdavimas išlieka toks pats kaip ir praeituose grafikuose.



Šaltinis: parengta autoriaus.

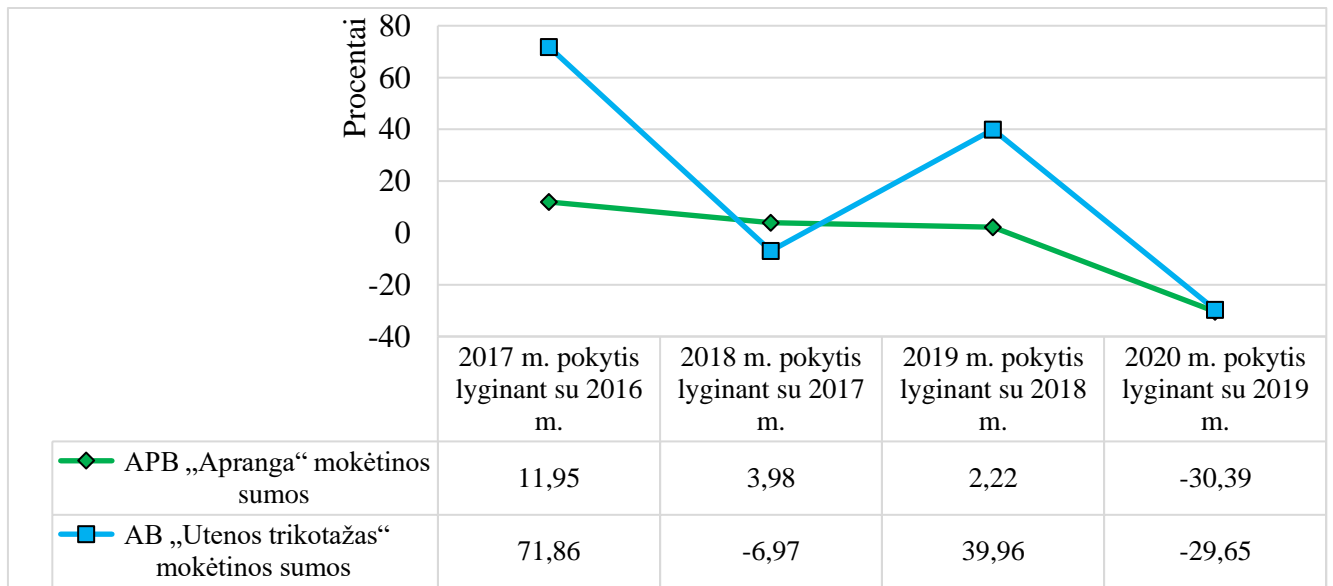
13 pav. Aprangos sektoriaus įmonių apyvartinio kapitalo sudedamųjų dalių pokytis trumpalaikiame turte

Iš paveikslo (žr. 13 pav.) yra matoma, kad APB „Apranga“ sudedamųjų dalių pokytis palyginus su AB „Utenos trikotažas“ yra daug stabilesnis ir svyravimai yra neženklūs, išskyrus 2020 m. pinigų šuolį. AB „Utenos trikotažas“ apyvartinio kapitalo sudedamųjų dalių pokyčiuose išvelgiami dideli svyravimai, kuriuos norisi dar labiau paanalizuoti. Kalbant apie APB „Apranga“ atsargų kitimą, tai per visą analizuojamą 5-erių metų laikotarpį pokytis svyravo nuo -6,45 iki 8,64 procentų, todėl svyravimo amplitudė iš ties nėra didelė, tad galima teigti, kad įmonės atsargų dydis kasmet būna labai panašus ir stabilus. Tai galime pamatyti ir iš absoliutinių dydžių - įmonės balansuose. Stabilumas, žinoma yra gerai, tačiau norint žinoti ar atsargos yra gerai valdomos bei ar jų kiekis įmonėje yra optimalus – tam geriausia atlikti nuodugnesnę analizę (santykinių rodiklių analizę). Su gautinomis sumomis APB „Apranga“ panaši situacija kaip ir su atsargomis, nes per analizuojamą laikotarpį irgi išvelgiamas stabilumas ir jų pokytis svyravo nuo -31,32 iki 34,71 procentų. Svyravimo amplitudė jau kiek didesnė ir ji išryškina, kad kasmet gautinos sumos tai sumažėjo, tai vėl padidėjo. Kai gautinos sumos įmonėje mažėja, tai galima priimti kaip teigiamą ženklą, jei tai nedaro įtakos pardavimams, nes kuo daugiau klientai atsiskaito iš karto, tuo įmonei geriau, nes nėra „išaldomi“ savi pinigai ir mažėja rizika susidurti su nemokiais klientais bei abejotomis skolomis. Žvelgiant į pinigus ir pinigų ekvivalentus pastebimas kiek didesnis svyravimas, tačiau didžiausią dėmesį patraukia 2020 m., kuomet suma išaugo net 335,88 proc. Įmonės 2020 m. aiškinamajame rašte randama informacija, kad lėšos šiais metais buvo tam tikrose banko sąskaitose bei būsimos įplaukos įkeistos bankui kaip užtikrinimo priemonė už suteiktas kreditavimo priemones, todėl ir pastebimas toks didelis šuolis. Tokiam sprendimui žinoma turėjo įtakos COVID-19 pandemija, todėl siekiant atsiskaityti su tiekėjais bei vykdyti turimus įsipareigojimus buvo priimami įvairūs sprendimai.

Kalbant apie AB „Utenos trikotažas“ atsargų pokytį, tai nors ir atsargų absoliutinis dydis yra daug mažesnis, lyginant su APB „Apranga“, tačiau išvelgiami šiek tiek didesni svyravimai ir per analizuojamą laikotarpį atsargų pokytis svyravo nuo -17,40 iki 63,53 procentų. Tam, kad išsiaiškinti kuri įmonė geriau valdo atsargas, reikėtų atlikti santykinių rodiklių analizę bei tarpusavio palyginimą. Žvelgiant į AB „Utenos trikotažas“ gautinas sumas svyravimo amplitudė irgi didesnė nei APB „Apranga“ ir svyruoja nuo -53,58 iki 105,26 procentų. Nuo 2016 m. iki 2018 m. yra išvelgiamas gautinų sumų didėjimas, vėliau 2019 m. staigus sumažėjimas ir 2020 m. vėl padidėjimas. Kadangi įmonėms daug geriau yra kai klientai už prekes ar paslaugas atsiskaito iš karto, vadinasi kuo mažesnės gautinos sumos, tuo įmonei geriau. Todėl galima daryti prielaidą, kad AB „Utenos trikotažas“ palanki situacija su gautinomis sumomis buvo 2019 m., o žvelgiant į absoliutinius dydžius – dar ir 2016 m. Šiais metais turėtų būti geriausiai valdomos gautinos sumos, jei įtakos nedarė pardavimų pajamos, todėl galutinį rezultatą bus galima matyti atlikus išsamesnę analizę. Na ir žvelgiant į pinigus ir pinigų ekvivalentus pastebima panaši situacija kaip ir su APB „Apranga“, kad 2020 m. suma išaugo net 385,74 proc. Taip pat staigus sumos padidėjimas pastebimas ir 2019 m. – 443,33 proc., bet toks skirtumas atsirado dėl to, kad prieš tai visus 3 metus

pinigų suma sistemingai mažėjo. Pagal įmonės 2020 m. aiškinamąjį raštą pinigų straipsnyje yra parodyta apriboto naudojimo pinigų suma, kuri yra skirta užtikrinti mokėjimus tiekėjams. Tad kaip ir APB „Apranga“, taip ir AB „Utenos trikotažas“ pinigų atžvilgiu dėl COVID-19 pandemijos priėmė tokius sprendimus susijusius su pinigais, kad galėtų toliau padengti turimus įsipareigojimus ir būti mokios.

Kaip jau žinome, apyvartinis kapitalas susideda ne tik iš trumpalaikio turto, tačiau ir iš trumpalaikių įsipareigojimų, todėl reikėtų peržiūrėti ir trumpalaikių įsipareigojimų sudedamąją dalį, kuri daro tiesioginę įtaką apyvartinio kapitalo kitimui. Apyvartinio kapitalo sudedamosios dalies pokytis trumpalaikiuose įsipareigojimuose atvaizduojamas grafike (žr. 14 pav.). Analizuojamas laikotarpis ir įmonių spalvų atvaizdavimas išlieka toks pats kaip ir praeituose grafikuose.



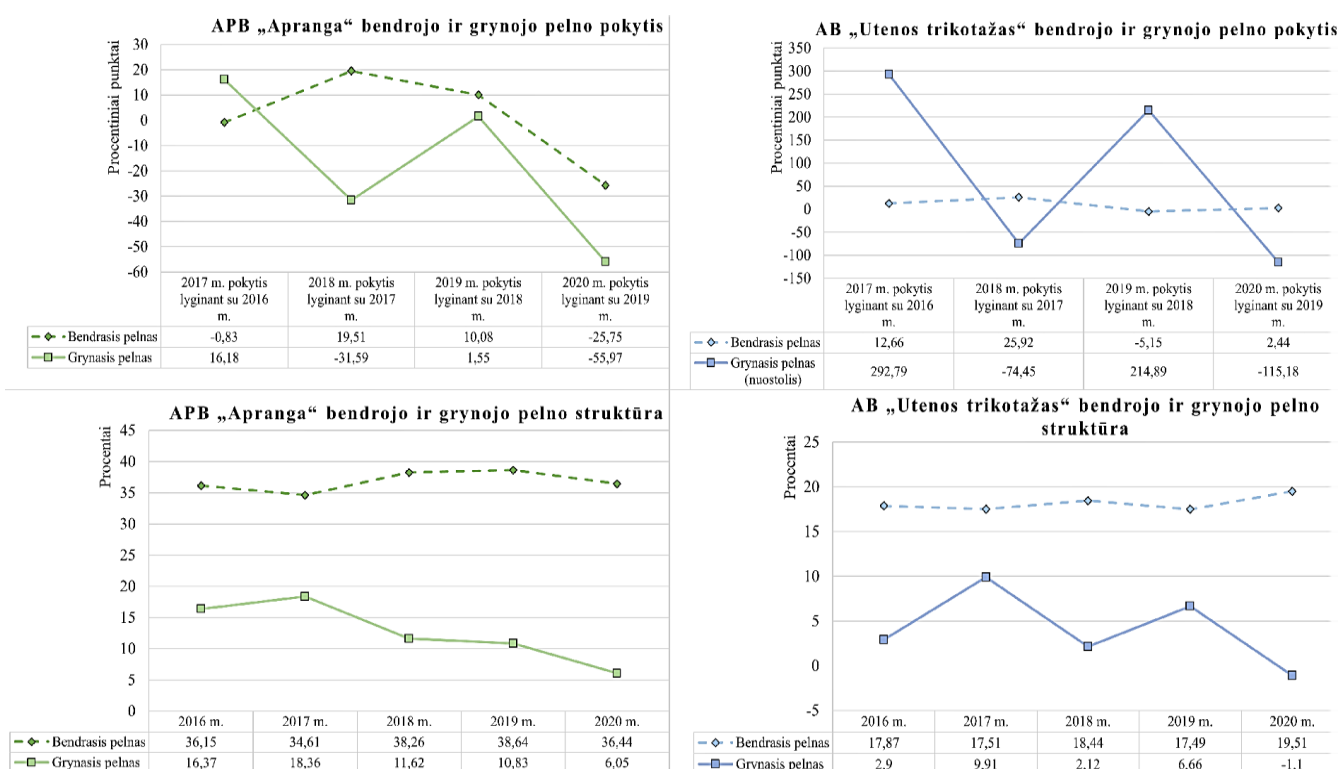
14 pav. Aprangos sektoriaus įmonių apyvartinio kapitalo sudedamosios dalies pokytis trumpalaikiuose įsipareigojimuose

Iš paveikslėlio (žr. 14 pav.) pastebima, kad APB „Apranga“ mokėtinų sumų pokytis palyginus su AB „Utenos trikotažas“ yra stabilesnis ir svyravimo amplitudė mažesnė. Žvelgiant į APB „Apranga“ situaciją matoma, kad nuo 2016 m. iki 2019 m. mokėtinos sumos įmonėje didėjo ir tai mano nuomone yra teigiamas dalykas, kadangi tai galėtų rodyti, kad įmonė geba valdyti mokėtinas sumas bei susitarti su tiekėjais ir prailginti mokėjimo terminus reikalui esant. 2020 m. pastebimas mokėtinų sumų sumažėjimas, bet įmonės aiškinamąjame rašte sumos sumažėjimo priežastys nėra įvardijamos. Tačiau aiškinamajame rašte yra įvardijamos priemonės, kurių buvo imtasi, kad būtų išsaugojamas veiklos tęstinumas ir čia yra minima, kad buvo deramasi dėl nuomos nuolaidų, tariamasi dėl mokėjimų atidėjimų ir pan., todėl galima daryti prielaidą, kad mokėtinos sumos sumažėjo dėl sėkmingų derybų su tiekėjais bei kitais kreditoriais. Kalbant apie AB „Utenos trikotažas“ pastebima, kad vienais metais mokėtinos sumos svyruoja ir vienais metais jos padidėja, kitais sumažėja. Iš pokyčių galima daryti prielaidą, kad geriausiai mokėtinos sumos buvo valdomos ten, kur matomas jų padidėjimas, t.y. 2017 m. ir 2019 m.

AB „Utenos trikotažas“ kaip ir APB „Apranga“, 2020 m. yra pastebimas didesnis mokėtinų sumų sumažėjimas, tačiau priežastys įmonės aiškinamajame rašte nėra įvardijamos.

Atsižvelgiant į išanalizuotas turto bei nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų pokyčius bei struktūras (žr. 11,12 pav.) susidaro nuomonė, kad įmonės APB „Apranga“ situacija yra daug geresnė nei AB „Utenos trikotažas“. Tačiau nuo 2019 m. APB „Apranga“ staigiai išaugo ilgalaikis turtas balansiniame straipsnyje „Naudojimo teise valdomas turtas“ ir tais pačiais metais atsirado įmonėje ilgalaikiai ir trumpalaikiai nuomos įsipareigojimai kas rodo, kad šis turtas ir yra susijęs su išaugusiais įsipareigojimais. Žvelgiant į AB „Utenos trikotažas“ situaciją, nors kasmet po truputį didėjo įmonės turtas, tačiau nerimą kelia, kad šioje įmonėje vyrauja skolintas kapitalas kaip finansavimo šaltinis. Iš paveikslų, kurie atspindi apyvartinio kapitalo sudedamųjų dalių pokytį trumpalaikiame turte bei trumpalaikiuose įsipareigojimuose (žr. 13, 14 pav.) irgi susidaro pirminė nuomonė, kad APB „Apranga“ įmonės situacija yra daug stabilesnė. Tačiau verta pabrėžti, kad iš įmonių balanso struktūros vertinti, kuri įmonė veikia geriau bei geriau valdo apyvartinį kapitalą būtų netikslinga, kadangi reikėtų išanalizuoti ir įmonių finansinių metų rezultatus bei taikyti išsamesnę analizę (santykinių rodiklių analizę). Įmonės balansas parodo tik turto ir nuosavo kapitalo bei įsipareigojimų pokyčius bei vyraujančius finansavimo šaltinius, tačiau neparodo įmonės pelningumo bei iš horizontaliosios ir vertikaliosios analizės negalima nustatyti priežasčių, kodėl kito viena ir kita sudedamoji dalis.

Tam, kad būtų galima susidaryti tikslingesnę nuomonę apie įmonių veiklą – reikia atlikti įmonių pelno (nuostolių) ataskaitų analizę.



Šaltinis: parengta autoriaus.

15 pav. Aprangos sektoriaus įmonių bendrojo ir grynojo pelno pokytis

Iš paveikslų (žr. 15 pav.) yra matoma, kad abejose įmonėse tiek bendrajame tiek grynajame pelne stabilumo nėra ir kiekvienais metais skirtingai svyruoja. Akivaizdus nestabilumas ir svyravimas matomas labiau AB „Utenos trikotažas“ įmonėje. Nors ir bendrasis pelnas neženkliai svyruoja į vieną ar kitą pusę, tačiau grynojo pelno kitimas kasmet vyksta drastiškai ir tam įtaką daro ne bendrojo pelno pokyčiai, o kintantis veiklos pelnas (nuostolis). Pavyzdžiui, 2017 m. AB „Utenos trikotažas“ virš 30 procentų padidėjo tiek pardavimų sąnaudos, tiek bendrosios ir administracinės sąnaudos lyginant su 2016 m. ir kasmet didėjo. Tačiau 2017 m. išaugo įmonėje finansinės pajamos net 2509,52 proc. ir tai lėmė tokį staigų grynojo pelno pokytį. 2018 m. grynojo pelno drastišką sumažėjimą lėmė sumažėjus finansinių pajamų sumai net 95,07 proc. bei padidėjus finansinių sąnaudų sumai 295,27 procentais. 2019 m. ir 2020 m. vėl matomas tas pats dėsniumas, kai įtaką grynojo pelno pokyčiui daro ne pagrindinės veiklos sąnaudos, o finansinių pajamų ir sąnaudų svyravimai. Dėl šios priežasties buvo atsižvelgta į įmonės aiškinamuosius raštus ir išanalizuota kas tiesiogiai daro įtaką grynajam pelnui, t.y. užsienio valiutos kurso pasikeitimo pelnas arba nuostoliai, palūkanų pajamos arba sąnaudos ir didžiausią įtaką svyravimui darė gauti dividendai. 2020 m. šiai įmonei iš vis yra nuostolingi, nes išaugo bendrosios ir administracinės sąnaudos 41,55 procentu bei finansinės sąnaudos 134,15 procentais.

Kalbant apie APB „Apranga“ įmonę – stabilumo įžvelgiama daugiau, nepaisant, kad bendrasis ir grynasis pelnas taip pat svyravo tai į teigiamą, tai į neigiamą pusę, tačiau nei vieni metai nebuvo nuostolingi. Įžvelgiant į analizę daugiausiai dėmesį patraukia 2020 m., nes čia ženkliai sumažėjo bendrasis ir grynasis pelnas. Tam įtakos turėjo 21,27 procentais sumažėjusios pajamos pagal sutartis su klientais bei šiek tiek padidėjusios finansinės veiklos sąnaudos. Tačiau lyginant skaičius su kitais analizuojamo laikotarpio metais pastebima, kad mažėjo ne tik įmonės pajamos, bet ir parduotų prekių savikaina, pardavimų sąnaudos ir t.t. Tokiam ženkliam daugumos kategorijų sumų kitimui įtaką galėjo padaryti COVID-19 pandemija bei uždarytos fizinės parduotuvės, nes sumažėjo paklausa, atsirado problemų su eksportu, gamyba. Kaip ir prieš tai apžvelgoje įmonėje, taip ir APB „Apranga“ - nėra pastebima tendencija, kad bendrojo pelno kitimas yra tiesiogiai susijęs su grynojo pelno kitimu. Šioje vietoje, kaip ir AB „Utenos trikotažas“, akys krypta į finansinės veiklos sąnaudas. Įmonėje nuo 2019 m. ženkliai išaugo finansinės veiklos sąnaudos, kurias didžiąją dalį sudaro „Nuomos įsipareigojimų palūkanų sąnaudos“ bei mažesniąją dalį „Palūkanos už banko paskolas“. Tad prieš tai aptarta situacija, kad APB „Apranga“ nuo 2019 m. ženkliai išaugo ilgalaikis turtas ir įsipareigojimai, atspindi ir pelno (nuostolių) ataskaitoje prie finansinės veiklos sąnaudų. Bendrai apie abi šio sektoriaus įmones - abiejų įmonių bendrojo ir grynojo pelno struktūroje (žr. 15 pav.) matoma, kad bendrasis pelnas nėra labai svyruojantis ir savo poziciją kasmet užima tolygiai, tačiau grynasis pelnas svyruoja ir didesnis nepastovumas įžvelgiamas AB „Utenos trikotažas“.

Taigi išanalizavus duomenys ir peržvelgus pateiktas diagramas (žr. 8-15 pav.), galima susidaryti pirminį bendrą vaizdą apie aprangos sektoriaus įmones bei pastebėti sritis, kuriose reikėtų didesnio

mąsto analizės konkrečioje įmonėje. Mano nuomone, lyginant šias dvi įmones, geresnė situacija yra APB „Apranga“ įmonėje. Žvelgiant į analizuojamą laikotarpį yra matoma, kad įmonės pardavimų apimtys didėja, išskyrus 2020 m. dėl susiklosčiusios pandemijos situacijos, todėl galima teigti, kad įmonėje pardavimai yra stabilūs ir užtikrina pastovų pelną įmonei. Iš grynojo pelno matoma, kad įmonės veikla yra pelninga, nepaisant to, kad vykta svyravimai ir 2018 m. ir 2020 m. jis mažėjo dėl tam tikrų priežasčių. Dar vienas teigiamas dalykas, kad įmonės veikla didžiąją dalimi yra finansuojama iš nuosavo kapitalo. Verta paminėti, kad nuo 2019 m. pastebėtas ženklus įsipareigojimų augimas, tačiau buvo išnagrinėta, kad šis augimas atsirado dėl ilgalaikio turto „Naudojimo teise valdomas turtas“ atsiradimo. Taip pat struktūriškai įmonės turte yra daugiau trumpalaikio turto – kas yra gerai, nes prekybinėse įmonėse taip yra įprasta. Kalbant apie apyvartinio kapitalo sudedamąsias dalis, kurios yra tiek trumpalaikiame turte, tiek trumpalaikiuose įsipareigojimuose išvelgiamas stabilumas, todėl tai irgi yra labai svarbu įmonei vykdamai veiklą. Didžiausia problema, kuri išvelgiama mano akimis – tai APB „Apranga“ sekančiais laikotarpiais reikėtų jau atsižvelgti į įsipareigojimus ir jų didėjimą, nes nuo 2019 m. atsiradę ilgalaikio turto įsipareigojimai padidino įmonės riziką ir jei toliau atsiras didelių įsipareigojimų, tai įmonės veikla gali būti pradėta finansuoti jau ne iš nuosavo kapitalo, o skolinto kapitalo. Taip pat dėl 2019 m. atsiradusių ilgalaikio turto įsipareigojimų, pelno (nuotolių) ataskaitoje ženkliai išaugo įmonės finansinės veiklos sąnaudos, todėl įmonė turėtų dar pelningiau pradėti vykdyti veiklą, kad netaptų nuostolinga.

AB „Utenos trikotažas“ situacija atrodo prastesnė, nes nors ir pardavimai po truputį didėja, išskyrus 2020 m., tačiau grynojo pelno svyravimas yra labai neproporcingas ir 2020 m. įmonės veikla netgi nuostolinga. Taip pat išnagrinėjus nuosavą kapitalą ir įsipareigojimus matoma, kad įmonėje vyrauja skolintas kapitalas kaip finansavimo šaltinis, tačiau nuo 2018 m. skirtumas mažėja. Žvelgiant iš turto pusės situacija neatrodo prasta, nes jis kasmet didėja ir struktūriškai jo yra apylygiai, o tai irgi yra visai neblogai, nes įmonės veikla yra ir gamybinė, ir prekybinė. Kalbant apie apyvartinio kapitalo sudedamąsias dalis, kurios yra tiek trumpalaikiame turte, tiek trumpalaikiuose įsipareigojimuose nėra išvelgiamas stabilumas ir pokytis kasmet labai svyruoja, todėl būtų naudinga atlikti išsamesnę analizę, kuri padėtų identifikuoti problemines sritis bei įsitikinti, ar iš tiesų pirminis susidarytas vaizdas yra teisingas. Didžiausią dėmesį mano akimis reikėtų skirti veiklai, pelningumo gerinimui, įsipareigojimų bei sąnaudų valdymui.

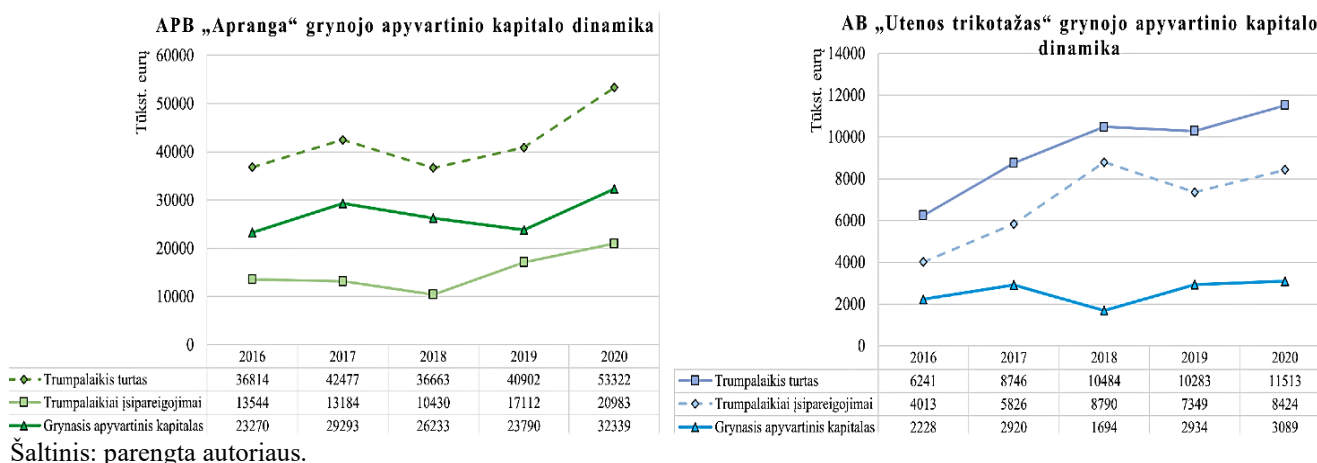
Atlikus analizę pastebima, kad horizontalioji ir vertikalioji analizė padeda susidaryti pirminį vaizdą apie įmonių finansinę būklę, identifikuoti problemines sritis, kuriose reikėtų atlikti išsamesnę analizę bei atlikti tarpusavio palyginimą. Remiantis atliktomis turto, nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų analizėmis, susidarytas bendras vaizdas apie įmonių finansinę padėtį, veiklos finansavimo šaltinius bei apyvartinio kapitalo sudedamųjų dalių pokytį. Bendrojo ir grynojo pelno analizės pagalba atsiskleidė dar labiau bendras įmonės vaizdas apie įmonės veiklą ir jos pelningumą. Remiantis sukauptais

duomenimis išryškėjo bendrinės įmonių probleminės sritys, kurias reikėtų dar labiau paanalizuoti ir gal būt priimti tam tikrus valdymo sprendimus.

Taigi iš šios trumpos įmonių apžvalgos galima daryti išvadą, kad aprangos sektoriaus paklausa ir toliau didės. Pagrindinės priežastys šio sektoriaus paklausos didėjimo galėtų būti tokios kaip Lietuvos bei kitų šalių gyventojų gerėjantis pragyvenimo lygis, poreikių tenkinimas bei sezoniškumas, madų tendencijų kitimas ir pan. Nors aprangos atsinaujinimas nėra visiškai prioritetas kaip maistas, tačiau itin svarbi detalė žmonių gyvenime, ypač ten, kur vyrauja sezoniškumas. Nors galima teigti, kad šis sektorius ir toliau klestės bei bus būtinas, tačiau labai rimtai reikėtų apgalvoti ir priimti sprendimus kai keičiasi ekonomika. Pasaulinė COVID-19 pandemija matome, kad padarė įtaką įmonių pardavimams, o tai rodo, kad įmonės nebuvo pilnai ir užtikrintai pasirengusios tokiems įvykiams. Tačiau norint tinkamai valdyti apyvartinį kapitalą bei efektyviai vykdyti įmonės veiklą, būtina turėti atsarginius sprendimo būdus – ypač ekonominės krizės metu.

3.2. Aprangos sektoriaus įmonių santykinų rodiklių analizė

Kai jau trumpai aptarėme ir susidarėme bendrą vaizdą apie aprangos sektoriaus įmones bei apžvelgėme problemines sritis, galima pereiti prie pagrindinio šio darbo tikslo – įmonių apyvartinio kapitalo valdymo analizės bei tobulinimo galimybių. Remiantis apyvartinio kapitalo valdymo nuoseklumu bei sudarytu modeliu, visų pirma reikia analizuojamose įmonėse apskaičiuoti grynąjį apyvartinį kapitalą pagal formulę (žr. 14) bei peržiūrėti apyvartinio kapitalo kitimo tendencijas. Apyvartinio kapitalo skaičiavimo duomenys bei rezultatus galima rasti 14-ame priede (žr. 14-ą priedą) bei visa ši informacija atvaizduojama grafiškai (žr. 16 pav.).



16 pav. Aprangos sektoriaus įmonių grynąjo apyvartinio kapitalo ir jo sudedamųjų dalių dinamika

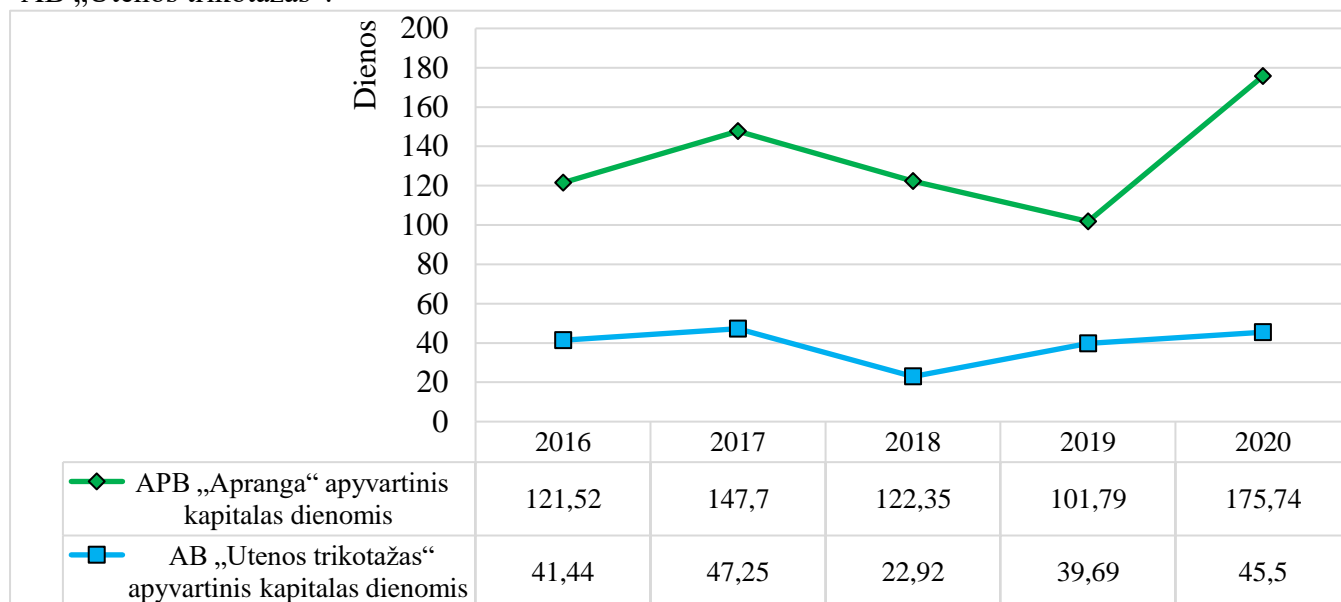
Iš paveikslo (žr. 16 pav.) yra matoma, kad abiejų įmonių apyvartinio kapitalo išlaikymo lygis skirtingas. Įmonėje APB „Apranga“ grynąjo apyvartinio kapitalo lygis ženkliai didesnis, tačiau nėra išvengimas kasmetinis stabilumas ar kokia nors tendencija. Kaip matoma, 2017 m. ir 2020 m. grynasis

apyvartinis kapitalas šioje įmonėje didėjo, o 2018 m. ir 2019 m. mažėjo, todėl vertėtų paanalizuoti šių kitimų priežastys. 2017 m. ir 2020 m. yra pastebimas trumpalaikio turto augimas, tad kyla klausimas, ar šiam augimui neturėjo įtakos atsargų, gautinų sumų ir pinigų augimas įmonėje. Grįžtant prie horizontaliosios analizės (žr. 5 priedą) yra pastebima, kad 2017 m. lyginant su 2016 m. atsargos padidėjo neženkliai – tik 3,87 proc., tačiau gautinos sumos išaugo 25,83 proc. bei pinigai ir pinigų ekvivalentai išaugo 57,09 proc. 2020 m. tiek atsargos, tiek gautinos sumos kaip tik sumažėjo, tačiau pinigai ir pinigų ekvivalentai išaugo net 335,88 proc., kas ir padarė įtaką tokiam grynojo apyvartinio kapitalo augimui. Taip pat pastebima, kad 2020 m. augo ir trumpalaikiai įsipareigojimai, tad iš karto kyla klausimas, ar įmonė nesusidūrė su mokumo problemomis. Žvelgiant į horizontaliąją analizę (žr. 5 priedą) pastebima, kad 2020 m. net 110,39 proc. augo paskolos, bei atsirado mokesčių įsipareigojimai. 2018 m. apyvartinio kapitalo mažėjimui įtaką turėjo mažėjantis trumpalaikis turtas, t.y. šiais metais sumažėjo visas trumpalaikis turtas išskyrus atsargas. Taip pat pastebimas ir trumpalaikių įsipareigojimų mažėjimas, tačiau tai nesusiję su mokėtinomis sumomis, kadangi ženkliai sumažėjo paskolų suma ir pelno mokesčio įsipareigojimai. 2019 m. grynojo apyvartinio kapitalo mažėjimui įtaką darė ne trumpalaikis turtas - jis kaip tik padidėjo, o trumpalaikiai įsipareigojimai ženkliai išaugo. Tai mes buvome aptarę ir prieš tai, kad nuo 2019 m. įmonėje atsirado trumpalaikiai nuomos įsipareigojimai. Prie 2019 m. trumpalaikių įsipareigojimų augimo prisidėjo ir paskolos augimas 39,85 proc. bei išaugę pelno mokesčio įsipareigojimai 81 tūkst. eurų daugiau. Didžiausias apyvartinis kapitalas APB „Apranga“ per analizuojamą laikotarpį buvo 2020 m., o mažiausias – 2016 m. Pagal sudarytą apyvartinio kapitalo modelį bei rodiklių vertinimo kriterijų rekomendacinę lentelę, APB „Apranga“ apyvartinis kapitalas yra vertinamas gerai, nes reikšmė yra teigiama, tačiau ar jo įmonėje nėra per daug ir jis valdomas sėkmingai – reikia atlikti nuodugnesnę analizę.

AB „Utenos trikotažas“ įmonėje grynojo apyvartinio kapitalo atžvilgiu nėra pastebimas stabilumas bei kasmetinė didėjimo ar mažėjimo tendencija. Kaip matoma iš paveikslo (žr. 16 pav.) daugiausiai akį patraukia 2018 m., nes grynasis apyvartinis kapitalas sumažėjo, o paskui nuo 2018 m. iki 2020 m. didėjo. APB „Apranga“ 2018-iais m. taip pat buvo pastebimas mažėjimas, tad pravartu išsiaiškinti ir AB „Utenos trikotažas“ grynojo apyvartinio kapitalo mažėjimo priežastys. Iš horizontaliosios analizės (žr. 9 priedą) bei paveikslo (žr. 16 pav.) matoma, kad grynojo apyvartinio kapitalo sumažėjimui įtaką darė ne trumpalaikis turtas, nes jis padidėjo 19,87 procentais. Šiam kitimui įtakos turėjo padidėję trumpalaikiai įsipareigojimai, t.y. net 233,84 proc. išaugo paskolų einamų metų dalis, trumpalaikiai finansiniai įsipareigojimai padidėjo net 519,50 proc. bei atsirado sutarčių įsipareigojimai. Iš viso 2018 m. lyginant su 2017 m. trumpalaikiai įsipareigojimai padidėjo net 50,88 proc., todėl nenuostabu, kad grynasis apyvartinis kapitalas sumažėjo beveik 42 proc. Toliau šioje įmonėje nuo 2018 m. matomas grynojo apyvartinio kapitalo didėjimas, kuris labiau pastebimas yra 2019 m. Tačiau šis didėjimas taip pat nepriklausė nuo trumpalaikio turto, nes trumpalaikis turtas sumažėjo 1,92 proc., o trumpalaikiai

įsipareigojimai sumažėjo 16,39 proc., todėl ir grynasis apyvartinis kapitalas padidėjo net 73,20 proc. Trumpalaikiuose įsipareigojimuose 2019 m. ženkliai sumažėjo paskolų einamųjų metų dalis, kuri buvo labai išaugusi 2018 m., nebeliko trumpalaikių finansinių įsipareigojimų. Nors kitos trumpalaikių sumų kategorijos didėjo, tačiau tai nepadarė tokios didelės įtakos kaip dviejų paminėtų kategorijų sumų nebuvimas. Pagal sudarytą apyvartinio kapitalo modelį bei rodiklių vertinimo kriterijų rekomendacinę lentelę, AB „Utenos trikotažas“ apyvartinis kapitalas yra vertinamas gerai, nes reikšmė yra teigiama, tačiau ar jo įmonėje nėra per mažai ir jis valdomas sėkmingai – reikia atlikti nuodugnesnę analizę.

Tam, kad būtų lengviau tarpusavyje palyginti, kuri įmonė geriau valdo apyvartinį kapitalą – pasitelkta formulė (žr. 15) pagal kurią apskaičiuojamas įmonės apyvartinis kapitalas dienomis. Analizuojamų įmonių 2016 m. – 2020 m. apyvartinio kapitalo dienomis sudedamąsias dalis bei rezultatus galima rasti 15-ame priede (žr. 15 priedą). Gauti rezultatai bei jų pokytis atvaizduojami grafiškai (žr. 17 pav.). Žalios spalvos linija žymi APB „Apranga“ įmonės gautus rezultatus, o mėlyna – AB „Utenos trikotažas“.



17 pav. Aprangos sektoriaus įmonių apyvartinio kapitalo dienomis dinamika

Šis paveikslas (žr. 17 pav.) paantrina ir papildo 16-ame paveiksle nurodytą informaciją ir akivaizdžiai matoma, kad įmonėje APB „Apranga“ apyvartinio kapitalo yra ženkliai daugiau nei AB „Utenos trikotažas“, nes tai atsispindi gautų dienų rezultate. APB „Apranga“ apyvartinis kapitalas dienomis svyruoja nuo 101,79 iki 175,74 dienų, o per analizuojamą laikotarpį, t.y. 5-erius metus apyvartinio kapitalo dienomis vidurkis yra 133,82 dienos. Geriausias APB „Apranga“ įmonės apyvartinio kapitalo dienomis rezultatas buvo 2019 m., kadangi kuo mažesnis gautas dienų skaičius, tuo geresnis apyvartinio kapitalo valdymo efektyvumas bei mažiau dienų įmonė užtrunka, kad apyvartinį kapitalą paverstų dienomis. Pasakyti, kuri konkrečiai kategorija padarė didžiausią įtaką pasiekiant geriausią apyvartinio kapitalo dienomis įmonėje rezultatą sunku pasakyti, nes 2019 m. augo tiek

trumpalaikis turtas, tiek trumpalaikiai įsipareigojimai, tiek pardavimai. Tačiau akivaizdu yra tai, kad kuo daugiau pardavimų įmonėje – tuo geresnis gaunamas apyvartinio kapitalo dienomis rezultatas. Pastebėta, kad per visą 5-erių metų analizuojamą laikotarpį, būtent 2019 m. buvo didžiausia pardavimų suma. Taip pat analizuojant APB „Apranga“ apyvartinį kapitalą dienomis pastebėta, kad ne ką mažesnę įtaką daro ir skirtumas tarp trumpalaikio turto ir trumpalaikių įsipareigojimų. Kuo mažesnis skirtumas tarp šių dviejų kategorijų, tuo rodiklis bus mažesnis.

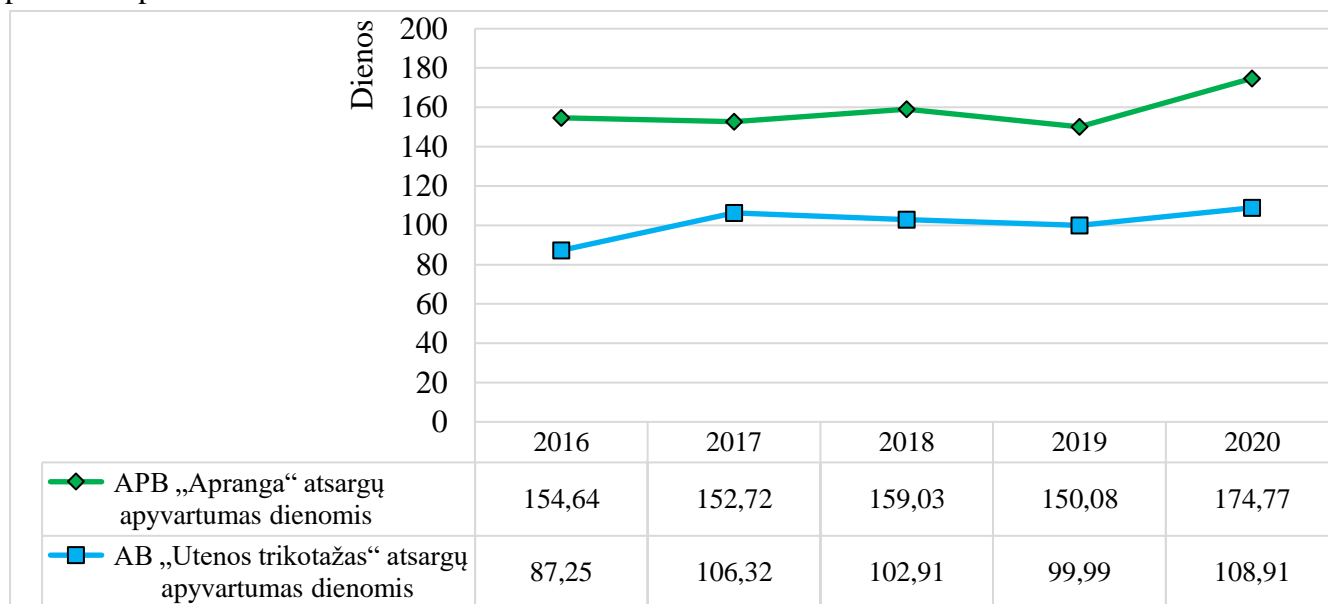
Kalbant apie AB „Utenos trikotažas“ apyvartinį kapitalą dienomis (žr. 17 pav.) atrodo akivaizdu, kad įmonė apyvartinį kapitalą valdo daug efektyviau nei APB „Apranga“. Tačiau reiktų nepamiršti, kad AB „Utenos trikotažas“ pats grynasis apyvartinis kapitalas yra ženkliai mažesnis (vidutiniškai analizuojamu laikotarpiu 10 kartų mažesnis nei APB „Apranga“), todėl ir jo valdymas kur kas lengvesnis. Taip pat pirmas susidarytas vaizdas visuomet gali būti apgaulingas, todėl verta viską paanalizuoti detaliau. AB „Utenos trikotažas“ apyvartinis kapitalas dienomis svyruoja nuo 22,92 iki 47,25 dienų, o per analizuojamą laikotarpį, t.y. 5-erius metus apyvartinio kapitalo dienomis vidurkis yra 39,36 dienos. Iš paveikslo (žr. 17 pav.) matoma, kad AB „Utenos trikotažas“ geriausias apyvartinio kapitalo dienomis rezultatas buvo 2018 m. Būtent 2018 m. buvo beveik didžiausi pardavimai per analizuojamą laikotarpį bei mažiausias skirtumas tarp trumpalaikio turto ir trumpalaikių įsipareigojimų.

Lyginant šias dvi įmones matomas akivaizdus skirtumas tarp apyvartinio kapitalo valdymo bei jo efektyvumo. AB „Utenos trikotažas“ ženkliai mažiau dienų užtrunka tam, kad apyvartinį kapitalą paverstų pajamomis. Tačiau reiktų pabrėžti, kad apyvartinis kapitalas dienomis yra tik vaizdinio matas ir gautas rezultatas ne visada gali atspindėti tikrąjį įmonės veiklos efektyvumą bei apyvartinio kapitalo valdymo ypatumus. Tačiau mano nuomonę, atsižvelgiant į apyvartinio kapitalo valdymo rodiklių vertinimo kriterijų rekomendacinę lentelę, apyvartinis kapitalas efektyviau yra valdomas AB „Utenos trikotažas“ įmonėje.

Tam, kad analizuojamų aprangos sektoriaus įmonių apyvartinio kapitalo valdymo vaizdinys būtų dar aiškesnis – būtina paanalizuoti kiekvieną apyvartinio kapitalo sudedamąją dalį atskirai. Pirmoji labai svarbi apyvartinio kapitalo sudedamoji dalis – atsargos. Tam, kad būtų lengviau tarpusavyje palyginti, kuri įmonė geriau valdo atsargas – pasitelkta formulė (žr. 17) pagal kurią apskaičiuojamas įmonės atsargų apyvartumas dienomis. Analizuojamų įmonių 2016 m. – 2020 m. atsargų apyvartumo dienomis sudedamasis dalis bei rezultatus galima rasti 16-ame priede (žr. 16 priedą). Tam, kad būtų gautas 2016 m. atsargų apyvartumo dienomis rezultatas, prie „Atsargų suma praėjusį ataskaitinį laikotarpį“ duomenys paimti nuo 2015 m. Gauti rezultatai bei jų pokytis atvaizduojami grafiškai (žr. 18 pav.). Žalios spalvos linija žymi APB „Apranga“ įmonės gautus rezultatus, o mėlyna – AB „Utenos trikotažas“.

Iš paveikslo (žr. 18 pav.) akivaizdžiai matoma, kad atsargos daug greičiau atsinaujina AB „Utenos trikotažas“ įmonėje ir kito nuo 87 iki beveik 109 dienų per analizuojamą laikotarpį. Geriausias atsargų apyvartumas dienomis buvo 2016 m. ir būtent šiais metais per visą analizuojamą laikotarpį įmonės

atsargų suma buvo mažiausia. Prasčiausias atsargų apyvartumas AB „Utenos trikotažas“ įmonėje buvo 2017 m. ir 2020 m. Per visą 5-erių metų analizuojamą laikotarpį, būtent 2017 m. atsargų suma įmonėje buvo didžiausia ir lyginant su 2016 m. atsargos per vienerius metus išaugo net 63,53 proc. bei sudarė 65,90 proc. trumpalaikio turto. 2020 m. atsargų apyvartumas buvo prasčiausias per visą analizuojamą laikotarpį ir lyginant su 2019 m. per vienerius metus atsargos sumažėjo 17,40 proc. bei sudarė 46,76 proc. trumpalaikio turto.

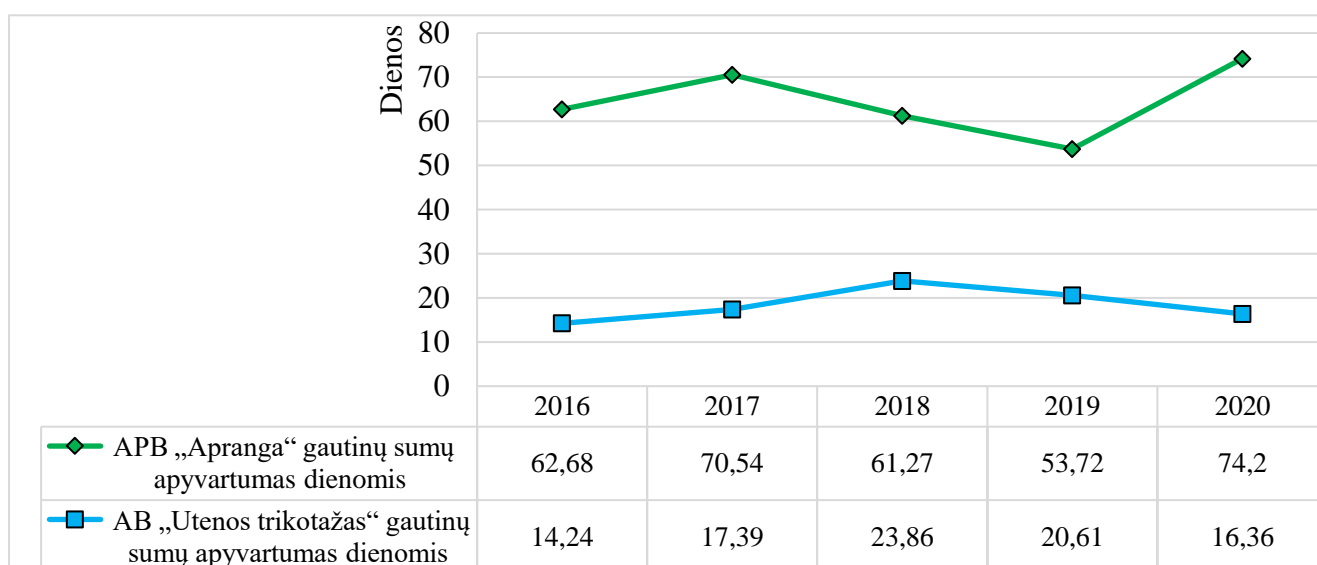


18 pav. Aprangos sektoriaus įmonių atsargų apyvartumo dienomis dinamika

Kalbant apie APB „Apranga“ įmonės atsargų apyvartumą dienomis matoma (žr. 18 pav.), kad rezultatas ženkliai skiriasi nuo AB „Utenos trikotažas“ ir atsargų apyvartumas yra daug prastesnis bei atsargos atsinaujina lėčiau. Pagal idėją, kadangi APB „Apranga“ yra prekybinė įmonė – joje turėtų vyrauti sezoniškumas, todėl atsargos maksimaliai turėtų siekti apie 90 dienų, tačiau akivaizdu, kad ši riba yra viršijama ir atsargų apyvartumas svyruoja tarp 5-6 mėn. Tai gali rodyti, kad įmonė per daug laiko atsargų sandėlyje, kurių nepavyksta pilnai parduoti net ir per išpardavimus, o tai lemia ir didesnes papildomas laikymo išlaidas. Kalbant apie 5-erių metų analizuojamą laikotarpį, geriausias atsargų apyvartumas dienomis APB „Apranga“ buvo 2019 m. ir tai greičiausiai didesnę įtaką padarė ne pačių atsargų kitimas, o padidėjusi pardavimo savikaina. 2019 m. atsargos lyginant su 2018 m. sumažėjo 3,66 proc. ir sudarė 51,64 proc. trumpalaikio turto. Per analizuojamą laikotarpį, būtent 2019 m. įmonėje buvo didžiausia parduotų prekių savikaina ir lyginant su 2018 m. išaugo 8,33 proc. Prasčiausias atsargų apyvartumas dienomis išvelgiamas taip pat kaip ir AB „Utenos trikotažas“ įmonėje – 2020 m. ir padidėjo net 24 dienomis. 2020 m. lyginant su 2019 m. atsargos sumažėjo 6,45 proc. bei sudarė 37,06 proc. trumpalaikio turto. Taip pat pastebima, kad 2020 m. per visą analizuojamą laikotarpį įmonėje buvo ir mažiausia parduotų prekių savikaina, kuri lyginant 2020 m. su 2019 m. sumažėjo 18,45 proc. Kadangi abejose įmonėse išvelgiama, kad 2020 m. buvo prasčiausias atsargų apyvartumas, galima manyti, kad

prie to prisidėjo ir COVID-19 situacija, dėl kurios buvo uždarnos fizinės parduotuvės, fiziniai asmenys neteko pajamų arba jos sumažėjo, taip pat sulėtėjo eksportas bei gamyba. Apibendrinant abiejų įmonių gautus atsargų apyvartumo dienomis rezultatus, atsižvelgiant į apyvartinio kapitalo valdymo rodiklių vertinimo kriterijų rekomendacinę lentelę, atsargos efektyviau yra valdomas AB „Utenos trikotažas“ įmonėje, nes gauta rodiklio reikšmė yra ženkliai mažesnė nei APB „Apranga“ įmonėje.

Kita svarbi apyvartinio kapitalo sudedamoji dalis – gautinos sumos. Tam, kad būtų lengviau tarpusavyje palyginti, kuri įmonė geriau valdo debitorines skolas – pasitelkta formulė (žr. 19) pagal kurią apskaičiuojamas įmonės gautinų sumų apyvartumas dienomis. Analizuojamų įmonių 2016 m. – 2020 m. gautinų sumų apyvartumo dienomis sudedamąsias dalis bei rezultatus galima rasti 17-ame priede (žr. 17 priedą). Tam, kad būtų gautas 2016 m. gautinų sumų apyvartumo dienomis rezultatas, prie „Gautinos sumos praėjusį ataskaitinį laikotarpį“ duomenys paimti nuo 2015 m. Gauti rezultatai bei jų pokytis atvaizduojami grafiškai (žr. 19 pav.). Spalvų žymėjimas išlieka toks pats.



19 pav. Aprangos sektoriaus įmonių gautinų sumų apyvartumo dienomis dinamika

Šis rodiklis yra iš ties labai svarbus valdant įmonės apyvartinį kapitalą, kadangi jis parodo kaip įmonėms sekasi susigrąžinti debitorines skolas už parduotą produkciją. Kuo šis rodiklis įmonėje yra mažesnis – tuo geriau, nes tai rodo, kad pirkėjai su įmone geba atsiskaityti greitai ir laiku. Iš paveikslo (žr. 19 pav.) kaip ir su atsargų apyvartumu yra akivaizdu, kad pirkėjų skolas daug geriau valdo AB „Utenos trikotažas“ ir rodiklis svyruoja nuo 14 iki 23 dienų. Tokį rezultatą galima vertinti iš ties kaip labai gerą, kadangi pagal nusistovėjusią praktiką geriausia kai skolos yra grąžinamos per 30 d., o čia matome, kad laikotarpis dar trumpesnis. Geriausiai debitorinės skolos šioje įmonėje buvo valdomos 2016 m. ir yra pastebima, kad nuo 2016 m. iki 2018 m. gautinų sumų apyvartumas dienomis padidėjo 9-iomis dienomis. Žinoma šiam didėjimui įtaką darė kasmet didėjančios gautinos sumos. Nuo 2018 m. pastebima, kad gautinų sumų apyvartumas dienomis vėl palaipsniui mažėja ir iki 2020 m. sumažėjo 7-

iomis dienomis. 2019 m. rezultato kitimui įtaką padarė sumažėjusios pirkėjų skolos net 53,58 proc., o 2020 m. nors ir šiek tiek padidėjo debitorinės skolos, tačiau sumažėjo pardavimų pajamos.

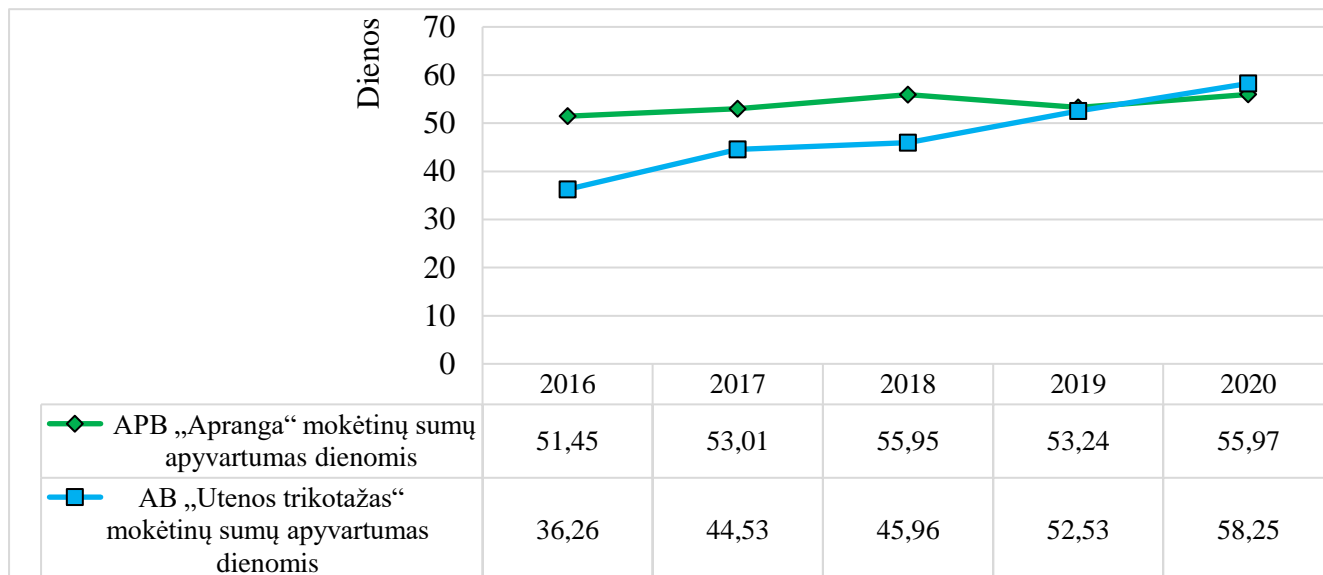
APB „Apranga“ situacija kiek kitokia ir iš paveikslo (žr. 19 pav.) matomas nestabilumas ir rodiklio svyravimas nuo 53 iki 74 dienų. Tokį įmonės rezultatą galima vertinti jau tik patenkinamai, kadangi pagal nusistovėjusią praktiką nuo 45 iki 90 dienų debitorinės skolos yra vertinamos patenkinamai. Geriausiai per 5-erių metų analizuojamą laikotarpį APB „Apranga“ pirkėjų skolas valdė 2019 m., nors šiais metais debitorinės skolos lyginant su 2018 m. išaugo 34,71 proc., tačiau tuo pačiu išaugo ir pardavimų pajamos 9 proc. Dar iš paveikslo yra matomi akivaizdūs svyravimai – nuo 2016 m. iki 2017 m. bei nuo 2019 m. iki 2020 m. gautinų sumų apyvartumo dienomis rodiklio pablogėjimas. 2017 m. rezultato padidėjimą lėmė padidėjusios gautinos sumos, o 2020 m. sumažėję pardavimai 21,27 proc. Nuo 2017 m. iki 2019 m. palaiapsniui kasmet įmonės rezultatas gautinų sumų valdyme kiek gerėjo ir tam labiau įtaką darė didėjanti pardavimų suma.

Apibendrinant abiejų įmonių gautus gautinų sumų apyvartumo dienomis rezultatus, atsižvelgiant į apyvartinio kapitalo valdymo rodiklių vertinimo kriterijų rekomendacinę lentelę, debitorinės skolos daug efektyviau ir sėkmingiau yra valdomos AB „Utenos trikotažas“ įmonėje ir gauti rezultatai vertinami labai gerai. APB „Apranga“ šioje vietoje reikėtų sistemingai padirbėti bei priimti naujus debitorinių skolų valdymo sprendimus, nes per analizuojamą 5-erių metų laikotarpį yra pastebima, kad įmonėje taikoma debitorinių skolų politika vis dėl to nėra efektyvi ir naudinga įmonei.

Kadangi apžvelgėme debitorines skolas – reikėtų peržiūrėti kaip įmonės geba vykdyti savo turimus įsipareigojimus tiekėjams, t.y. atsiskaityti su kreditoriais. Šiam rezultatui gauti pasitelkta formulė (žr. 21) pagal kurią apskaičiuojamas įmonės mokėtinų sumų apyvartumas dienomis. Kaip ir prieš tai aptartų apyvartinio kapitalo sudedamųjų dalių, taip ir dabar - analizuojamų įmonių 2016 m. – 2020 m. mokėtinų sumų apyvartumo dienomis sudedamąsias dalis bei rezultatus galima rasti prieduose (žr. 18 priedą). Tam, kad būtų gautas 2016 m. mokėtinų sumų apyvartumo dienomis rezultatas, prie „Mokėtinų sumos praėjusių ataskaitinių laikotarpių“ duomenys paimti nuo 2015 m. Gauti rezultatai bei jų pokytis atvaizduojami grafiškai (žr. 20 pav.) ir spalvų žymėjimas išlieka toks pats.

Iš gautų rezultatų iš karto vėl pastebima (žr. 20 pav.), kad AB „Utenos trikotažas“ geriau valdo ir kontroliuoja mokėtinas sumas nei APB „Apranga“. Įmonėje AB „Utenos trikotažas“ pastebima tendencija, kad per visą analizuojamą 5-erių metų laikotarpį mokėtinų sumų valdymas kasmet vis gerėjo, nes čia atvirkščiai negu gautinose sumose – kuo daugiau dienų, tuo geriau yra pačiai įmonei. Mokėtinų sumų apyvartumas dienomis per visą analizuojamą laikotarpį padidėjo net 22 dienomis. Tvirtai teigi, kad tokiam rezultatui įtaką darė tik didėjančios mokėtinų sumos negalima, nes jos kasmet neaugo ir buvo sumažėjusios 2018 m. bei 2020 m. (žr. 18 priedą). Šioje vietoje manau didelę įtaką galėjo daryti komunikacija su tiekėjais, įgytas jų pasitikėjimas, kad su jais tikrai bus atsiskaityta, todėl įmonė galėjo labiau laviruoti. Taip pat lyginant gautą mokėtinų sumų rezultatą su gautinų sumų apyvartumu dienomis

(žr. 19 pav.) akivaizdus skirtumas, kai pirkėjai atsiskaito daug greičiau, negu įmonė su tiekėjais, todėl tai rodo, kad įmonė geba tinkamai valdyti pinigų srautus ir juos paskirstyti. Žinoma, labai svarbu, kad toks gautas AB „Utenos trikotažas“ rezultatas nebūtų susijęs su nuolatiniu mokėjimo terminų prailginimu, kuris padeda sutaupyti laiko bei tiekėjų gerumo piktnaudžiavimu, nes tokiu atveju kyla rizika, kad įmonė gali prarasti tiekėjų pasitikėjimą bei susigadinti savo reputaciją.

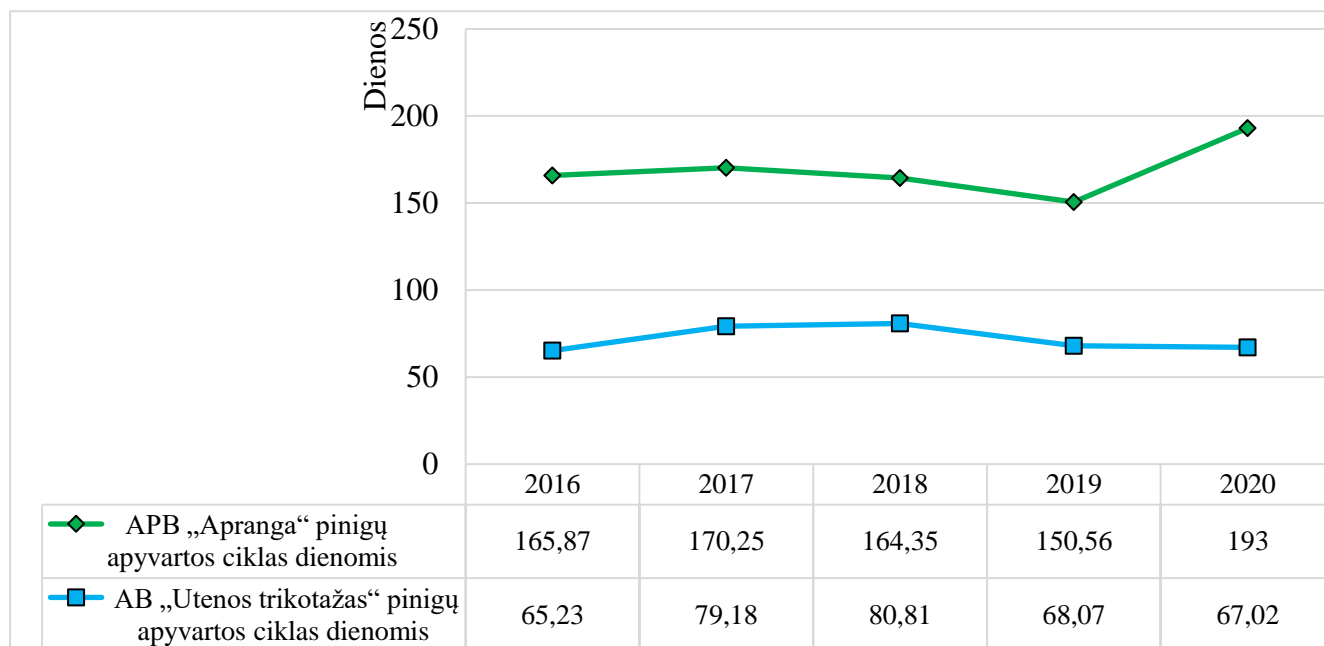


20 pav. Aprangos sektoriaus įmonių mokėtinų sumų apyvartumo dienomis dinamika

Žvelgiant į APB „Apranga“ gautus rezultatus (žr. 20 pav.) išvelgiamas stabilumas, kuris svyruoja nuo 51 iki 56 dienų. Stabilumas nėra blogai, tačiau jei grįžtume prie gautinų sumų apyvartumo dienomis (žr. 19 pav.) pamatysime, kad įmonė negeba pirkėjų skolų susigražinti greičiau tam, kad atsiskaitytų su tiekėjais, o tai reikalauja papildomų resursų. Tai gali rodyti iš ties didelę problemą kalbant tiek apie įmonės mokumą, tiek apie apyvartinio kapitalo valdymą, tiek apie atskirų jo sudedamųjų dalių valdymą. Tad šioje vietoje įmonei reikėtų labai atkreipti dėmesį ir peržiūrėti abiejų sudedamųjų dalių terminus bei atkreipti dėmesį, ar įmonėje yra daug nemokių klientų ir atlikti nuolatinę klientų analizę. Gautas mokėtinų sumų apyvartumo dienomis rezultatas APB „Apranga“ išliko stabilus, nes palaiapsniui kasmet didėjo tiek mokėtinų sumos, tiek pardavimo savikaina, išskyrus 2020 m. – šiais metais abi sumos sumažėjo.

Apibendrinant abiejų įmonių gautus mokėtinų sumų apyvartumo dienomis rezultatus, atsižvelgiant į apyvartinio kapitalo valdymo rodiklių vertinimo kriterijų rekomendacinę lentelę, kreditorines skolas daug efektyviau ir sėkmingiau valdo AB „Utenos trikotažas“ įmonė ir gautos rodiklio reikšmės yra didesnės už debitorines skolas, o tai rodo, kad įmonė savo įsipareigojimus dengia iš debitorinių skolų ir turimi įsipareigojimai nereikalauja papildomų resursų. APB „Apranga“ šioje vietoje taip pat reikėtų sistemingai padirbėti bei priimti naujus kreditorinių skolų valdymo sprendimus, nes kreditorinių skolų terminas yra mažesnis negu debitorinių, o tai reiškia, kad įmonė priversta turėti papildomus resursus siekiant atsiskaityti laiku su kreditoriais.

Kadangi aptarėme tris pagrindines apyvartinio kapitalo sudedamąsias dalis, reikėtų nepamiršti ir dar vienos svarbios sudedamosios dalies – pinigai. Tam, kad sužinotume kaip greitai įmonėse keliauja pinigai iki tol kol vėl pavirsta į pinigus – skaičiuojamas pinigų apyvartos ciklas. Kadangi norint apskaičiuoti pinigų apyvartos ciklą yra naudojami gauti prieš tai apyvartinio kapitalo sudedamųjų dalių gauti rezultatai, tai pinigų apyvartos ciklas bus taip pat atvaizduotas dienomis ir skaičiuojamas pagal formulę (žr. 22). Analizuojamų įmonių 2016 m. – 2020 m. pinigų apyvartos ciklo dienomis sudedamąsias dalis bei rezultatus galima rasti 19-ame priede (žr. 19 priedą). Gauti rezultatai bei jų pokytis atvaizduojami grafiškai (žr. 21 pav.). Spalvų žymėjimas išlieka toks pats.



21 pav. Aprangos sektoriaus įmonių pinigų apyvartos ciklo dienomis dinamika

Kaip ir prieš tai gautuose rezultatuose, taip ir čia – dominuoja AB „Utenos trikotažas“. Iš paveikslėlio (žr. 21 pav.) matoma, kad įmonė AB „Utenos trikotažas“ daug geriau susitvarko su pinigais, nes kuo pinigų apyvartos ciklas trumpesnis, tuo pinigų judėjimas yra efektyvesnis. Gautas rezultatas svyruoja nuo 65 iki 80 dienų. Kadangi gautas rezultatas yra viduriukas tarp atsargų apyvartumo dienomis ir mokėtinų sumų apyvartumo dienomis, tai rodo, kad pinigų apyvartos ciklo dienomis kitimui didžiausią įtaką daro šios dvi sudedamosios dalys ir norint dar efektyviau valdyti apyvartinį kapitalą, reikėtų atkreipti didesnę dėmesį į atsargų ir mokėtinų sumų valdymą. Pagal gautą rezultatą taip pat matoma, kad geriausias pinigų apyvartos ciklas buvo 2016 m., o būtent šiais metais buvo geriausiai valdomos atsargos ir gautinos sumos. Žinoma, mokėtinų sumų apyvartumas šiais metais irgi buvo geras ir palankus įmonei. Pinigų apyvartos ciklo pablogėjimas labiausiai matomas 2018 m., o šiais metais yra pastebimas debitorinių skolų augimas ir per visus analizuojamus 5-erius metus, gautinų sumų apyvartumo dienomis rezultatas 2018 m. buvo blogiausias.

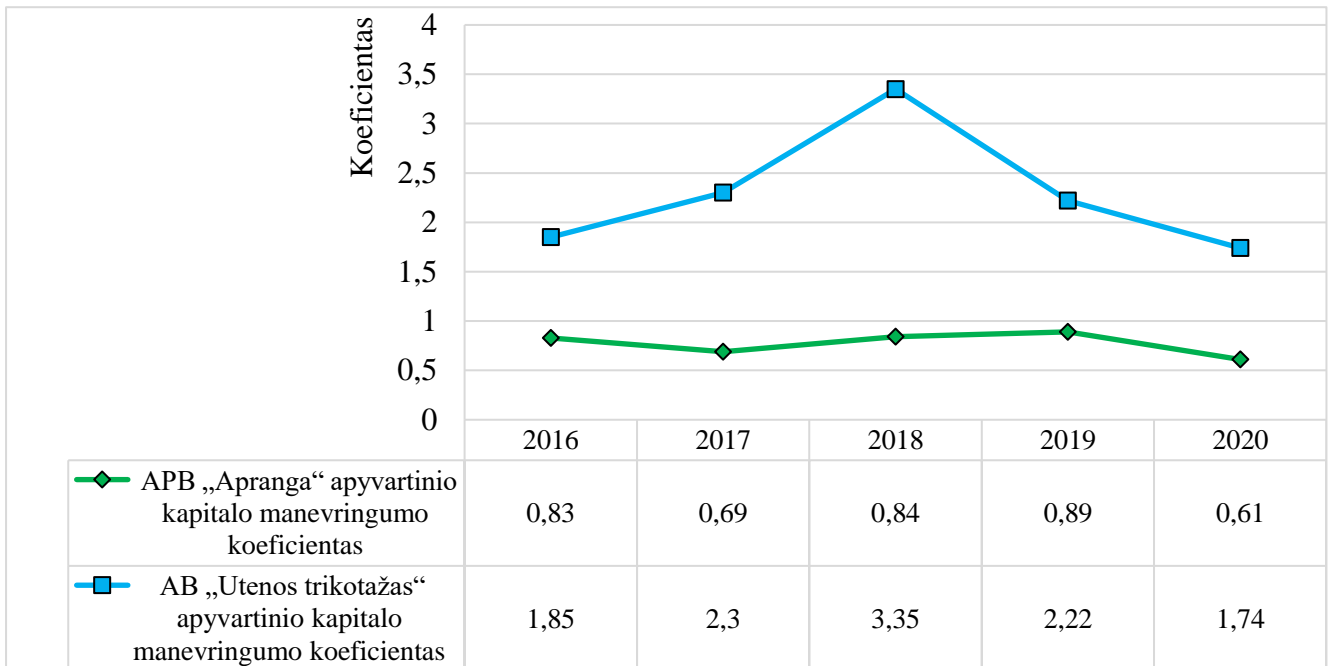
APB „Apranga“ pinigų apyvartos ciklas dienomis svyruoja nuo 150 iki 193 dienų. Peržvelgus sudedamųjų dalių rezultatus labai panašūs skaičiai pastebimi būtent atsargų apyvartumo rodiklyje, todėl būtų galima teigti, kad didžioji dalis apyvartinio kapitalo yra užšaldyta atsargose. Tačiau taip pat negalima nepaminėti, kad problema yra ne tik atsargų valdyme, tačiau ir gautinose sumose, ko pasekoje ir mokėtinų sumų gautas rezultatas nedžiugina. Įmonei iš ties reikėtų labai rimtai peržvelgti apyvartinio kapitalo sudedamąsias dalis ir priimti tinkamus valdymo sprendimus, kurie padėtų spręsti susidariusias problemas. Žinoma, tos problemos gal ir nėra šiuo metu itin didelės ir dar suvaldomos, tačiau žvelgiant į ateities perspektyvas – įmonė gali patirti neigiamų pasekmių. Jei žiūrėtume į 5-erius analizuojamus metus, tai APB „Apranga“ pinigų apyvartos ciklas geriausias buvo 2019 m., o ženklus pablogėjimas matomas 2020 m. 2019 m. gautą geriausią rezultatą įtakojo atsargų ir gautinų sumų apyvartumas dienomis, nes būtent šiais metais šių rodiklių gautas rezultatas buvo pats geriausias įmonėje. 2020 m. matomas staigus pinigų apyvartos ciklo dienomis pablogėjimas ir tam taip pat didžiausią įtaką darė atsargų ir gautinų sumų apyvartumas dienomis, nes 2020 m. abiejų rodiklių gautas rezultatas buvo pats blogiausias ir lyginant su 2019 m. staigiai padidėjo.

Apibendrinant abiejų įmonių gautus rezultatus akivaizdu, kad apyvartinį kapitalą efektyviau valdo AB „Utenos trikotažas“ ir tai galutinai užtvirtina pinigų apyvartos ciklo dienomis rodiklis, kurio gautas rezultatas susideda iš visų prieš tai nagrinėtų rodiklių. Kadangi tiek atsargas, tiek debitorines ir kreditorines skolas efektyviau ir sėkmingiau valdo AB „Utenos trikotažas“ įmonė, tai rodo, kad ir apyvartinis kapitalas yra valdomas sėkmingai šioje įmonėje. APB „Apranga“ įmonei reikėtų labai rimtai peržiūrėti debitorinių ir kreditorinių skolų valdymo politiką bei priimti naujus sprendimus. Taip pat būtų naudinga peržiūrėti ir atsargų valdymą, kadangi dabar galima daryti išvadą, kad įmonėje atsargų yra per daug. Taip pat šios analizės dėka galima sakyti, kad yra paneigtas praktikoje nusistovėjęs teiginys, kad gamybinėse įmonėse apyvartinį kapitalą yra daug sunkiau valdyti negu prekybinėse. Ši analizė tikrai neparodo, kurioje įmonėje yra sunkiau valdyti apyvartinį kapitalą, kadangi tokiu atveju reikėtų atlikti kokybinę analizę, tačiau parodo, kad gamybinės įmonės geba valdyti apyvartinį kapitalą efektyviau ir sėkmingiau už prekybines įmones.

Kadangi išanalizavus visas apyvartinio kapitalo sudedamąsias dalis abejose įmonėse daugiausiai dėmesį patraukia atsargų valdymas – ypač APB „Apranga“, atsiranda poreikis paskaičiuoti apyvartinio kapitalo manevringumo koeficientą, kuris skaičiuojamas pagal formulę (žr. 23). Pagal gautus rezultatus bus galima identifikuoti, kokia apyvartinio kapitalo dalis yra iššaldyta būtent atsargose. Analizuojamų įmonių 2016 m. – 2020 m. apyvartinio kapitalo manevringumo koeficiento sudedamąsias dalis bei rezultatus galima rasti 20-ame priede (žr. 20 priedą). Gauti rezultatai bei jų pokytis atvaizduojami grafiškai (žr. 22 pav.) ir spalvų žymėjimas išlieka toks pats.

Iš paveikslo (žr. 22 pav.) matoma, kad APB „Apranga“ apyvartinio kapitalo manevringumo koeficientas yra geresnis nei AB „Utenos trikotažas“, nes kuo šis koeficientas mažesnis, tuo yra geriau.

APB „Apranga“ apyvartinio kapitalo manevringumo koeficientas per 5-erių metų analizuojamą laikotarpį svyravo nuo 0,61 iki 0,89. Geriausias šio rodiklio rezultatas buvo pasiektas 2020 m. Šiam gautam rezultatui įtaką turėjo sumažėjusi atsargų suma 6,45 proc. bei padidėjęs grynas apyvartinis kapitalas 35,94 proc. Grynojo apyvartinio kapitalo didėjimą 2020 m. lėmė trumpalaikio turto padidėjimas 30,37 proc., nes drastiškai išaugo pinigų straipsnis net 335,88 proc. Žinoma didėjo ir trumpalaikiai įsipareigojimai 22,62 proc., tačiau šis augimas tokios didelės įtakos grynojo apyvartinio kapitalo kitimui nepadare kaip trumpalaikis turtas.



22 pav. Aprangos sektoriaus įmonių apyvartinio kapitalo manevringumo koeficiento dinamika

AB „Utenos trikotažas“ apyvartinio kapitalo manevringumo koeficientas svyravo nuo 1,74 iki 3,35. Geriausias gautas rodiklio rezultatas taip pat buvo 2020 m. ir tam įtakos turėjo tokios pačios priežastys: sumažėjo atsargų suma 17,40 proc. bei padidėjo grynas apyvartinis kapitalas 5,28 proc. Grynojo apyvartinio kapitalo didėjimą lėmė trumpalaikio turto padidėjimas 11,96 proc., nes kaip ir APB „Apranga“, drastiškai išaugo pinigų straipsnis net 385,74 proc. Taip pat trumpalaikiame turte šiek tiek padidėjo prekybos gautinos sumos bei kitas trumpalaikis turtas. AB „Utenos trikotažas“ iš paveikslo (žr. 22 pav.) pastebima, kad nuo 2016 m. iki 2018 m. apyvartinio kapitalo manevringumo koeficientas sistemingai didėjo ir 2018 m. pasiekė aukščiausią tašką, o nuo 2018 m. iki 2020 m. sistemingai pradėjo mažėti. 2018 m. gautam rodiklio rezultatui didesnę įtaką turėjo grynojo apyvartinio kapitalo sumažėjimas net 41,99 proc. Tai lėmė padidėjęs trumpalaikis turtas 19,87 proc. bei trumpalaikiai įsipareigojimai 50,88 proc.

Apibendrinant galima teigti, kad sudarytas apyvartinio kapitalo valdymo modelis padėjo susidaryti tiek pirminį bendrą vaizdą apie analizuojamas įmones, tiek atlikti išsamesnę analizę. Atlikus įmonių analizę iš gautų rezultatų daroma išvada, kad apyvartinį kapitalą ir jo sudedamąsias dalis daug geriau

valdo AB „Utenos trikotažas“ įmonė. Nors žvelgiant į finansines ataskaitas ir atliekant horizontalią ir vertikalią analizę pirminis vaizdas buvo kitoks ir atrodė, kad APB „Apranga“ galėtų geriau valdyti apyvartinį kapitalą, nes pagal gautus rezultatus ir pokyčius buvo išvelgiamas stabilumas, tačiau atlikus santykinų rodiklių analizę pirmasis susidarytas įvaizdis nepasitvirtino. Žinoma galima daryti prielaidą, kad apyvartinį kapitalą geriau valdo AB „Utenos trikotažas“, nes įmonės tiek pats apyvartinis kapitalas, tiek jo sudedamųjų dalių sumos ženkliai mažesnės už APB „Apranga“, o mažesnes sumas ir apimtys daug lengviau yra valdyti. Tačiau taip pat šios analizės dėka buvo paneigta praktikoje nusistovėjusi nuomonė, kad gamybinėse įmonėse apyvartinį kapitalą yra daug sunkiau valdyti negu prekybinėse. Atlikta analizė tikrai neparodė, kurioje įmonėje yra sunkiau valdyti apyvartinį kapitalą, kadangi tokiu atveju reikėtų atlikti kokybinę analizę, tačiau parodė, kad gamybinės įmonės geba valdyti apyvartinį kapitalą efektyviau ir sėkmingiau už prekybines įmones. Žinoma, tiek vienai, tiek kitai įmonei yra vietų kurios gali būti tobulintinos tam, kad būtų gautas dar geresnis rezultatas, todėl bus pateiktos autoriaus rekomendacijos kaip galima būtų dar geriau valdyti apyvartinį kapitalą analizuotose įmonėse.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

1. Atlikus mokslinės ir kitos literatūros analizę bei išanalizavus autorių nuomones nutarta, kad apyvartinis kapitalas - išteklių kategorija, kuri apima pinigus, atsargas ir gautinas sumas, atėmus įmonės trumpalaikes skolas ir parodo įmonės efektyvumą bei trumpalaikę finansinę būklę. Trumpiau tariant tai apyvartinis kapitalas gaunamas iš trumpalaikio turto atėmus trumpalaikius įsipareigojimus. Visoms įmonėms labai svarbu gebėti analizuoti apyvartinį kapitalą bei stebėti jo pokyčius, nes jis yra vienas iš pagrindinių elementų, kuris užtikrina įmonės veiklos tęstinumą, padeda įmonėms būti konkurencingoms rinkoje, padengti turimus įsipareigojimus ir kurti naujus planus. Norint pradėti tinkamai valdyti apyvartinį kapitalą įmonėje yra svarbu apskritai suvokti kas yra apyvartinis kapitalas, kaip jis susidaro, kokie veiksniai daro įtaką apyvartinio kapitalo dydžiui ir kaip jį analizuoti įmonėje.

2. Apyvartinio kapitalo valdymas yra nuolatinis ir sudėtingas darbas, kuris reikalauja ypatingų gebėjimų. Įmonės, norėdamos užtikrinti veiklos tęstinumą bei kitus aspektus, turi gebėti tinkamai ir efektyviai valdyti apyvartinį kapitalą įvairiomis ekonomikos ciklo stadijomis. Apyvartinio kapitalo valdymas apibrėžiamas kaip procesas kuriuo metu įmonėje yra palaikomas optimalus apyvartinio kapitalo sudedamųjų dalių lygis, t.y atsargų, pirkėjų bei tiekėjų skolų. Norint valdyti apyvartinį kapitalą – reikėtų gebėti tinkamai valdyti jo sudedamąsias dalis, nes jos daro tiesioginę įtaką apyvartinio kapitalo pokyčiui. Optimalaus dydžio samprata neegzistuoja tuomet, kai yra ekonominis nuosmukis ar kita krizė, pavyzdžiui 2020 m. prasidėjusi COVID-19 pandemija. Valdant apyvartinį kapitalą labai svarbu yra kad įmonėje būtų taikoma tinkama vidaus politika ir savalaikis vykdymas. Kalbant apie apyvartinio kapitalo sudedamųjų dalių valdymą, tai valdant atsargas, labai svarbu atrasti balansą tarp išlaidų minimizavimo ir atsargų ekonominės naudos didinimo įmonei, nes tokiu momentu bus pasiektas pats geriausias atsargų valdymo rezultatas. Tačiau reikia nepamiršti įvertinti ekonomikos ciklo stadiją ir reikalui esant numatyti minimalų atsargų rezervą, kuris padės išvengti didelių nuostolių atsiradus netikėtiems pokyčiams. Valdant gautinas sumas, siekiamybė yra tokia, kad skolon pardavus prekes arba paslaugas, visi pinigai būtų atgauti kuo greičiau ir kuo mažiau prarandant, todėl čia irgi labai svarbu, kad įmonėje būtų pritaikyta tinkama gautinų sumų valdymo politika, kuri padėtų išlaikyti ne tik optimalų gautinų sumų lygį, bet ir gebėtų įvertinti laiko ir nemokių klientų svarbą. Valdant gautinas sumas, svarbu nepamiršti valdyti ir mokėtinas sumas. Mokėtinų sumų dydis yra labiau susijęs su maksimizavimu, tačiau taip pat turi būti randamas optimaliausias lygis, nes pernelyg didelis arba dažnas mokėjimų terminų prailginimas turi ir neigiamų pasekmių. Na ir ne ką mažiau svarbu gebėti valdyti įmonės pinigus. Pinigų valdymas yra apibrėžiamas kaip procesas, kuris padeda įmonėms užtikrinti pakankamą pinigų likutį įmonėje. Čia taip pat yra svarbus optimalaus lygio nustatymas bei tinkama ir efektyvi pinigų valdymo politika. Tad tiek bendrai apyvartiniam kapitalui, tiek jo sudedamosioms dalims svarbiausias yra optimalus lygis. Atradus optimalų lygį apyvartiniame kapitale įmonė veiks pelningai su minimaliomis sąnaudomis.

3. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą apie apyvartinį kapitalą ir jo valdymą bei siekiant atskleisti darbo temą, buvo sukurtas apyvartinio kapitalo valdymo modelis, kuris analizės dalyje pritaikomas analizuojamoms įmonėms. Modelis susideda iš keturių etapų: įmonės finansinės būklės apžvalga, įmonės apyvartinio kapitalo dydžio vertinimas, apyvartinio kapitalo sudedamųjų dalių pagrindinių rodiklių analizė bei gautos informacijos susistemimas, išvados ir siūlymai. Sukurtame modelyje nebuvo atsižvelgta į nestandartines, rečiau pasikartojančias situacijas ir nėra įvertinti ekonominio ciklo pasikeitimai ir nuosmukiai, nes tai reikalauja papildomų resursų, rezervų kaupimo ir pan., o ne siekiama viską kiek galima minimizuoti. Kadangi darbo idėja yra susijusi su optimaliu dydžiu ir minimizavimu, todėl šis modelis gali būti taikomas tik esant stabiliam ekonomikos ciklui. Taip pat naudojant šį modelį reikėtų stebėti rodiklių informatyvumą, pritaikomumą bei efektyvumą ir matant poreikį, juos papildyti, keisti ar atsisakyti pritaikant dar labiau prie įmonės vykdomos veiklos ir specifikos. Kai modelis būna integruojamas ir dar labiau pritaikomas individualiai pagal įmonę – gali būti užtikrinamas dar geresnis apyvartinio kapitalo valdymas ir modelio efektyvumas.

4. Atlikus įmonių analizę pagal parengtą apyvartinio kapitalo valdymo modelį matoma, kad modelis yra efektyvus, informatyvus ir išryškina įmonių problemines sritis. Taip pat pastebėta, kad pirminis modelio etapas iš ties padeda susidaryti tik pirminį vaizdą apie įmonę, tačiau plačiau nieko nepasako ir reikalinga nuodugnesnė analizė, nes analizės metu išaiškėjo, kad pirminis vaizdas gali būti susidaromas klaidingai ir santykinų rodiklių analizė yra būtina. Taip pat atlikus tyrimą pastebėta, kad pinigų apyvartos ciklo rodiklis yra pagrindinis, kuris apibūdina apyvartinio kapitalo valdymą, nes į šį rodiklį įeina visų apyvartinio kapitalo sudedamųjų dalių rodiklių rezultatai, t.y. atsargų, gautinų bei mokėtinų sumų apyvartumas. Todėl šio rodiklio gerinimas bus susijęs ir su kitų dalių, kurios yra susijusios su apyvartiniu kapitalu, gerinimu. Pritaikius parengtą apyvartinio kapitalo valymo modelį aprangos sektoriaus įmonėms nustatyta, kad apyvartinį kapitalą ir jo sudedamąsias dalis daug geriau valdo AB „Utenos trikotažas“ įmonė. Nors atlikus pirmąjį modelio etapą atrodė, kad APB „Apranga“ galėtų geriau valdyti apyvartinį kapitalą, nes pagal gautus rezultatus ir pokyčius buvo įžvelgiamas stabilumas, tačiau atlikus santykinų rodiklių analizę pirmasis susidarytas įvaizdis nepasitvirtino. Santykinų rodiklių gauti rezultatai buvo ženkliai geresni AB „Utenos trikotažas“ įmonės ir šios analizės dėka buvo paneigtas praktikoje nusistovėjęs faktas, kad gamybinėse įmonėse apyvartinį kapitalą yra daug sunkiau valdyti negu prekybinėse. Atlikta analizė parodė, kad gamybinės įmonės geba valdyti apyvartinį kapitalą efektyviau ir sėkmingiau už prekybines įmones.

5. Tyrimo metu buvo iškelta hipotezė – apyvartinio kapitalo valdymo modelis padeda atskleisti įmonės valdymo spragas ir priimti tinkamus valdymo sprendimus. Atlikus tyrimą hipotezė pasitvirtino, nes panaudojus sukurtą apyvartinio kapitalo valdymo modelį, remiantis parengta apyvartinio kapitalo valdymo metodika, buvo pastebėtos ir identifikuotos analizuojamų įmonių probleminės sritys apyvartiniame kapitale bei remiantis tuo - pateiktos išvados bei siūlymai įmonėms. Sukurtas modelis yra

universalus ir gali būti taikomas įvairaus segmento įmonėse, tačiau yra tobulintinas. Reikėtų stebėti rodiklių informatyvumą, pritaikomumą bei efektyvumą ir matant poreikį, juos papildyti, keisti ar atsisakyti pritaikant dar labiau prie įmonės vykdomos veiklos. Kai modelis būna integruojamas ir dar labiau pritaikomas individualiai pagal įmonę – gali būti užtikrinamas dar geresnis apyvartinio kapitalo valdymas ir modelio efektyvumas.

Siūlymai analizuotoms aprangos sektoriaus įmonėms apyvartinio kapitalo valdymo tobulinimui:

1. APB „Apranga“ įmonėje reikėtų atkreipti dėmesį į visų apyvartinio kapitalo sudedamųjų dalių valdymą bei peržiūrėti ir keisti valdymo politiką, kadangi jei šiuo metu tokia ir yra – tai ji nėra efektyvi. Visų pirma reikėtų pradėti nuo atsargų valdymo ir sumažinti atsargų kiekį sandėlyje, peržiūrėti, kurios atsargos užsilaiko ilgiausiai ir pan., kadangi įvertinus sezoniškumą atsargos sandėlyje daugiausiai galėtų būti apie 90 dienų, o apskaičiavus atsargų apyvartumą svyravimas gaunamas nuo 150 iki 174 dienų, todėl APB „Apranga“ atsargas sandėlyje turėtų sumažinti net apie 40 procentų. Taip pat APB „Apranga“ reikėtų tobulinti gautinų sumų valdymo politiką, pagreitinti gautinų sumų surinkimo procesą, peržiūrėti nemokius klientus bei atsiskaitymo terminus, nes surinkimo terminas svyruoja nuo 53 iki 74 dienų. Idealu būtų, jei įmonė gebėtų skolas surinkti per 30 dienų laikotarpį, blogiausiu atveju įsiterpti iki 45 dienų. Analizuojant rodiklius buvo atkreiptas dėmesys ir į tai, kad įmonė gautinas sumas susirenka ilgiau nei pati atsiskaito su tiekėjais, todėl būtina peržvelgti ir tobulinti mokėtinų sumų valdymą. Jei įmonė sugebėtų gautinų sumų surinkimo procesą pagreitinti iki 30 dienų tuomet mokėtinų sumų apyvartumas koks yra dabar būtų tinkamas, nes jis svyruoja nuo 51 iki 56 dienų. Maksimaliai mano nuomonę mokėtinų sumų apyvartumas galėtų būti iki 60 dienų. Peržiūrėjus šių trijų sudedamųjų dalių valdymo politiką, pasitelkus naujausius modelius ir informacines sistemas manau, kad geresnį rezultatą įmanoma pasiekti. Atlikus šiuos pakeitimus tuo pačiu pagerės ir pinigų apyvartos ciklo rodiklis bei pats apyvartinio kapitalo valdymas.

2. AB „Utenos trikotažas“ įmonėje dar būtų galima patobulinti atsargų apyvartumo rodiklį, peržiūrėti, kurios atsargos daugiausiai užsilaiko sandėliuose bei nustatyti užsilaikymo priežastis. Nors atsargų apyvartumas svyruoja nuo 87 iki 108 dienų, kas yra pakankamai neblogai, tačiau dar būtų galima atsargas minimizuoti apie 10 procentų arba peržiūrėti prekių pardavimo savikainas. Taip pat įmonei reikėtų rasti sprendimą kaip galima padidinti pardavimo pajamas arba sumažinti bendrąsias ir administracines bei kitas patiriamas sąnaudas, nes 2020 m. įmonė patyrė nuostolį.

LITERATŪRA

1. Ahmad, B., Ahmed, I. ir Samim, M.M. (2018). Working Capital Management Efficiency and Corporate Governance in Manufacturing Sector of Pakistan. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 7(1), 67-86. Prieiga per internetą: <https://european-science.com/eojnss/article/view/5202/pdf>.
2. Akomeah, J. ir Frimpong, S. (2019). Effect of working capital management on profitability of listed manufacturing companies in Ghana. *International Journal of Finance and Banking Research (IJFBR)*, 5(2), 29-35. Prieiga per internetą: <https://www.sciencepublishinggroup.com/journal/paperinfo?journalid=393&doi=10.11648/j.ijfbr.20190502.13>
3. Aleknevičienė, V. (2011). *Įmonės finansų valdymas*. Kaunas: „Spalvų kraitė“.
4. Alvarez, T., Sensini, L. ir Vazquez, M. (2021). Working Capital Management and Profitability: Evidence from an Emergent Economy. *International Journal of Advances in Management and Economics (IJAME)*, 11(1), 32-39. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/348944860_Working_Capital_Management_and_Profitability_Evidence_from_an_Emergent_Economy
5. Antanavičienė, J. ir Šimelytė, A. (2013). *Verslo įmonės ekonomikos pagrindai*. Kaunas: „Technologija“.
6. Apyvartinio kapitalo valdymas (2018, gegužės 17). *Grant Thornton*. Prieiga per internetą: <https://www.grantthornton.lt/izvalgos/apyvartinio-kapitalo-valdymas/>.
7. Atnafu, D. ir Balda, A. (2018). The impact of inventory management practice on firms' competitiveness and organizational performance: Empirical evidence from micro and small enterprises in Ethiopia. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1-16. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1503219>.
8. Aukščiūnas, V. ir Ginevičius, R. (2011). *Įmonės gamybos išteklių ekonomika*. Vilnius: „Technika“.
9. Bagdžiūnienė, V. (2013). *Finansinių ataskaitų analizė*. Vilnius: Conto Litera.
10. Baragwanath, T. (2021). *How to manage the accounts payable process in 2022*. Prieiga per internetą: <https://blog.spendesk.com/en/accounts-payable-process>.
11. Beniušienė, I. ir Garalis, A. (2006). Logistika: atsargų valdymas. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1(8), 109-112. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2006~1367154397809/>.
12. Berman, K., Knight, J. ir Case, J. (2006). *Finansinė išmintis. Knyga vadovams apie tai, ką iš tikrųjų reiškia skaičiai*. Vilnius: Verslo žinios.

13. Botoc, C. Ir 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 (JBEM)*, 18(6), 1135-1155. Prieiga per internetą: <https://journals.vilniustech.lt/index.php/JBEM/article/view/1153/896>
14. Buškevičiūtė, E., Kanapickienė, R. ir Patašius, M. (2010). *Finansinių rezultatų analizė*. Kaunas: „Technologija“.
15. Cangoz, M.C. ir Secunho, L. (2020). *Cash Management: How Do Countries Perform Sound Practices?*. Prieiga per internetą: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34674>.
16. Černius, G. (2014). *Įmonės finansų valdymo pagrindai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
17. Days Working Capital. *Study finance*. Prieiga per internetą: <https://studyfinance.com/days-working-capital/>.
18. Dutta, T. (2012). *Working capital management*. Prieiga per internetą: https://ebooks.lpude.in/commerce/mcom/term_3/DCOM505_WORKING_CAPITAL_MANAGEMENT.pdf.
19. Garg, M. (2015). *Working capital management*. RZ 94, Sector – 6, Dwarka, New Delhi. Prieiga per internetą: <https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=41QoCwAAQBAJ&oi=fnd&pg>
20. Geras apyvartinio kapitalo valdymas – žingsnis į stabilią verslo sėkmę (2019, spalio 4). *Verslo žinios*. Prieiga per internetą: <https://www.vz.lt/smefinance/2019/10/04/geras-apyvartinio-kapitalo-valdymas--zingsnis-i-stabilia-verslo-sekme>.
21. Juozaitienė, L. (2007). *Įmonės finansai: analizė ir valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
22. Kaewchur, P., Sritong, C., Sriard, B. ir Nima, T. (2021). Role of Inventory Management on Competitive Advantage of Small and Medium Companies in Thailand. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TJCME)*, 12(8), 2753-2759. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/352329246_Role_of_Inventory_Management_on_Competitive_Advantage_of_Small_and_Medium_Companies_in_Thailand
23. Kozarevič, E., Delič, A. ir Omerovič, M. (2019). The Role of Controlling Credit Sales and Receivables in the Wood Processing Companies of Tuzla Canton, Bosnia and Herzegovina. *International Journal of Industrial Engineering and Management (IJIEM)*, 10(1), 93-103. Prieiga per internetą: http://ijiemjournal.uns.ac.rs/images/journal/volume10/IJIEM_10_1_10.pdf.
24. Lazaridis, I. ir Tryfonidis, D. (2006). Relationship between Working Capital Management and Profitability of Listed Companies in the Athens Stock Exchange. *Journal of Financial Management and Analysis*, 19(1), 1-12. Prieiga per internetą: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=931591.
25. Lileikienė, A. ir Grigaliūnienė, Ž. (2014). *Verslo finansų valdymas*. Šiauliai: Klaipėdos universiteto leidykla.

26. Mackevičius, J. (2005). *Įmonių veiklos analizė. Informacijos rinkimas, sisteminimas ir vertinimas*. Vilnius: TEV.
27. Mackevičius, J., Giriūnas, L. ir Valkauskas, R. (2014). *Finansinė analizė*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
28. Mackevičius, J., Poškaitė, D. ir Villis, L. (2011). *Finansinė analizė. Mokomoji knyga*. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/handle/007/16765>.
29. Mackevičius, J. ir Poškaitė, D. (2000). The Analysis Methodic of Working Capital. *Ekonomika*, 52, 62-79. Prieiga per internetą: <https://www.journals.vu.lt/ekonomika/article/view/16913>.
30. Masudin, I., Kamara, M.S., Zulfikarijah, F. ir Dewu, S. K. (2018). Impact of Inventory Management and Procurement Practices on Organization's Performance. *Journal of Business Economics and Management Studies (SJBEM)*, 6(3), 32-39. Prieiga per internetą: <https://eprints.umm.ac.id/36539/>.
31. Mcinnes, A.N.S. (2000). *Working capital management: theory and evidence from New Zealand listed limited liability companies* (magistro darbas). Prieiga per internetą: <https://researcharchive.lincoln.ac.nz/handle/10182/2163>.
32. Medel, A.N. (2019). *Accounts Receivable Management Strategies to Ensure Timely Payments in Rural Clinics* (daktaro disertacija). Prieiga per internetą: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=8077&context=dissertations>.
33. Muller, M. (2019). *Essentials of Inventory Management*. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=R_JWDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Inventory+Management&ots=7zQfFd2D8y&sig=vi9mG5Lwldxbk2Q0saeDrVxh8iY&redir_esc=y#v=onepage&q=Inventory%20Management&f=false.
34. Murphy, P.R. ir Wood, D.F. (2004). *Contemporary logistics*. Upper Saddle River, New Jersey, 8 th. ed. Prieiga per internetą: <https://www.worldcat.org/title/contemporary-logistics-paul-r-murphy-jr-donald-f-wood/oclc/1085211059>
35. Niresh, J.A. (2012). Working Capital Management & Financial Performance of Manufacturing Sector in Sri Lanka. *European Journal of Business and Management*, 4(15), 23-30. Prieiga per internetą: <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/2981/3023>.
36. Norvaišienė, R. ir Stankevičienė, J. (2020). Apyvartinio kapitalo valdymo ypatumai Lietuvos apdirbamosios gamybos įmonėse. *Science and studies of accounting and finance: problems and perspectives*, 14(1), 35-45. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2020~1616161876002/>.
37. Phuong, N.T.T. ir Hung, D.N. (2020). Impact of working capital management on firm profitability: Empirical study in Vietnam. *Accounting*, 6(3), 259-266. Prieiga per internetą: http://m.growingscience.com/ac/Vol6/ac_2020_14.pdf.

38. Prempeh, K.B. ir Peprah, A.G. (2018). Does Working Capital Management Affect Profitability of Ghanaian Manufacturing Firms? *Journal of Advanced Studies in Finance*, 10(19), 22-33. Prieiga per internetą: https://mpr.ub.uni-muenchen.de/90183/1/MPRA_paper_90183.pdf.
39. Purwanti, T. (2019). An Analysis of Cash and Receivables Turnover Effect Towards Company Profitability. *International Journal of Seocology*, 1(01), 37-43. Prieiga per internetą: <http://seocologi.com/index.php/seocology/article/view/6/5>.
40. Rutkauskas, V. ir Stankevičius, P. (2004). *Finansų analizė, valdymas ir prognozavimas*. Vilnius: Lietuvos edukologijos universitetas.
41. Sagner, J.S. (2010). *Essentials of Working Capital Management*. Prieiga per internetą: <https://vdoc.pub/download/essentials-of-working-capital-management-6fg10u977ot0>.
42. Salehi, M., Mahdavi, N., Dari, S.Z.A. ir Tarighi, H. (2018). Association between the availability of financial resources and working capital management with stock surplus returns in Iran. *International Journal of Emerging Markets*, 14(2), 343-361. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJoEM-11-2017-0439/full/html>.
43. Salek, J.G. (2005). *Accounts Receivable Management Best Practices*. Prieiga per internetą: <https://fdocuments.in/document/account-receivable-management-best-practices-salekpdf.html>.
44. Senkus, K. (2004). Pinigų srautų valdymas. *Ekonomika*, 67(2), 85-91. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2004~1367179726697/>.
45. Shrotriya, V. (2019). Analysis of Net Working Capital of Nestle India Limited. *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, 6(1), 568-576. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/337465168_Analysis_of_Net_Working_Capital_of_Nestle_India_Limited.
46. Siekelova, A., Kliestik, T., Svabova, L., Androniceanu, A. ir Schönfeld, J. (2017). Receivables management: The importance of financial indicators in assessing the creditworthiness. *Polish Journal of management studies*, 15(2), 217-228. Prieiga per internetą: <https://bibliotekanauki.pl/articles/405361>.
47. Suryani, N., Hasbiyati, I. ir Gamal, M.D.H. (2021). Analysis of the Effect of Tolerance Value on EOQ Method for optimization of Inventory Management Model. *Journal of Mathematics*, 17(4), 32-39. Prieiga per internetą: <https://www.iosrjournals.org/iosr-jm/papers/Vol17-issue4/Ser-1/D1704013239.pdf>.
48. Šlekienė, D. ir Klimavičienė, I. (1999). *Įmonės veiklos finansinis įvertinimas*. Kaunas: Technologija.
49. Štangova, N. ir Vighova, A. (2021). Company liquidity as a reflection of receivables and payables management. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 9(2), 238-254. Prieiga per internetą: https://jssidoi.org/jesi/uploads/articles/34/Stangova_Company_liquidity_as_a_reflection_of_receivables_and_payables_management.pdf.

50. Taghipour, M., Habibi, M.H. ir Amin, M. (2020). The Impact of Working Capital Management on the Performance of Firms Listed in Tehran Stock Exchange (TSE). *Journal of Multidisciplinary Engineering Science and Technology (JMEST)*, 7(6), 12146-12154. Prieiga per internetą: <http://www.jmest.org/wp-content/uploads/JMESTN42353425.pdf>
51. Tandoh, J.K. (2020). *Working Capital Management and Economic Policy Uncertainty* (magistro darbas). Prieiga per internetą: <https://openprairie.sdstate.edu/etd/4100/>.
52. Volskis, E. (2021). *Patarimai, kaip padidinti įmonės apyvartinį kapitalą*. Prieiga per internetą: <https://www.cci.lt/naujienos/patarimai-kaip-padidinti-imonės-apyvartini-kapitala/>.
53. Ziukov, S. (2015). A literature review on models of inventory management under uncertainty. *Business Systems & Economics*, 5(1), 26-35. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/handle/007/14478>.
54. Zowid, F.M., Babai, M.Z., Douissa, M.R. ir Ducq, Y. (2019). Multi-criteria inventory ABC classification using Gaussian Mixture Model. *IFAC-PapersOnLine*, 52(13), 1925-1930. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405896319314685>.
55. Wang, Z., Akbar, M. ir Akbar, A. (2020). The Interplay between Working Capital Management and a Firm's Financial Performance across the Corporate Life Cycle. *Sustainability*, 12(4), 1661. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/su12041661>.
56. What is Days Working Capital (DWC)? (2022, kovo 12), *eFinanceManagement*. Prieiga per internetą: <https://efinancemanagement.com/financial-analysis/days-working-capital-dwc>.
57. *9-asis verslo apskaitos standartas „Atsargos“*, 2018 m. kovo 19 d. Nr. 1K-117. Prieiga per internetą: <http://www.avnt.lt/assets/Apskaita/VAS-2020/9-VAS.pdf>.

Valavičiūtė G. (2022). *Apyvartinio kapitalo valdymo tobulinimas įmonėse* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe atlikta apyvartinio kapitalo ir jo valdymo analizė. Remiantis teorine dalimi, sudaryta tyrimo metodologija, t.y. sukurtas apyvartinio kapitalo valdymo modelis, kurį taikant buvo atliktas tyrimas (aprangos sektoriaus įmonių analizė) bei apibendrinus gautus rezultatus pateiktos išvados ir siūlymai. Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys dalys: teorija, metodologija ir analizė. Pirmoje darbo dalyje išanalizuota lietuvių ir užsienio autorių mokslinė bei kita literatūra, straipsniai, internetiniai bei kiti šaltiniai, kuriuose pateikta informacija apie apyvartinio kapitalo reikšmę, svarbą, poreikio nustatymą, sudedamąsias apyvartinio kapitalo dalis ir jų valdymą. Antroje darbo dalyje, remiantis išnagrinėta literatūra bei autorių nuomonėmis – nustatyti tinkamiausi apyvartinio kapitalo analizės būdai, sukurtas apyvartinio kapitalo valdymo modelis bei parinkti informatyviausi apyvartinio kapitalo sudedamųjų dalių analizės rodikliai, kurie antroje dalyje aprašyti. Trečioje darbo dalyje atlikta praktinė aprangos sektoriaus įmonių APB „Apranga“ ir AB „Utenos trikotažas“ analizė remiantis pirmos dalies teoriniais aspektais ir antros dalies sukurtu apyvartinio kapitalo valdymo modeliu. Susisteminus ir apibendrinus viso darbo informaciją, pateiktos išvados ir siūlymai įmonėms apyvartinio kapitalo tobulinimui.

Pagrindiniai žodžiai: apyvartinis kapitalas, apyvartinio kapitalo valdymas, atsargų valdymas, gautinų ir mokėtinų sumų valdymas, pinigų valdymas.

Valavičiūtė G. (2022). *Improving Working Capital Management in Enterprises* (Master's thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University.

ANNOTATION

The Master's thesis analyses working capital and its management. Based on the theoretical part, the methodology of the study was developed, i.e., a model of working capital management was developed, which was used to conduct the study (analysis of companies in the apparel sector) and summarise the obtained results and present conclusions and suggestions. The Master's thesis consists of three parts: theory, methodology and analysis. The first part of the thesis analyses Lithuanian and foreign scientific and other literature, articles, online and other sources that provide information on the meaning and importance of working capital, the determination of the need for it, the components of working capital and their management. In the second part of the thesis, based on the literature review and the opinions of the authors, the most appropriate methods of working capital analysis are identified, a working capital management model is developed and the most informative indicators for the analysis of the components of working capital are selected and described in the second part. The third part of the thesis is a practical analysis of the companies APB Apranga and AB Utenos trikotažas based on the theoretical aspects of the first part of the thesis and the working capital management model developed in the second part. After structuring and synthesising the information from the whole thesis, conclusions and suggestions for improving working capital for companies are presented.

Keywords: working capital, working capital management, inventory management, receivables and payables management, cash management.

Valavičiūtė G. (2022). *Apyvartinio kapitalo valdymo tobulinimas įmonėse* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

SANTRAUKA

Magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali visoms įmonėms, vadovams bei verslininkams, nes atskleidžia vieną iš pagrindinių sėkmingos įmonės faktorių – kaip efektyviai vykdyti veiklą, užtikrinti jos tęstinumą ir pelningumą. Ši „sėkmės formulė“ yra aktuali visoms įmonėms, kadangi nors ir įmonės yra steigiamos su skirtingomis vizijomis, tačiau siekia panašių pagrindinių tikslų: įsitvirtinti rinkoje, gauti kuo didesnę pelną bei plėtoti verslą. Tam, kad įmonė pasiektų šių tikslų, labai svarbus yra tinkamas finansų valdymas, kuris būna nukreiptas į finansinio rezultato gerinimą bei įmonės efektyvumo tobulinimą, o viena iš pagrindinių finansų valdymo dalių – apyvartinio kapitalo valdymas. Apyvartinio kapitalo valdymas yra nuolatinis ir sudėtingas darbas, nes įmonės, norėdamos užtikrinti veiklos tęstinumą bei kitus aspektus, turi gebėti tinkamai ir efektyviai valdyti apyvartinį kapitalą įvairiomis ekonomikos ciklo stadijomis. Ypač ypatingas dėmesys apyvartinio kapitalo valdymui turi būti skiriamas ekonominio nuosmukio metu, nes net menkiausia klaida gali lemti įmonės finansinę padėtį. Literatūroje randama daug informacijos apie apyvartinio kapitalo svarbą bei valdymą, tačiau nėra nuoseklios metodologijos ir sukurto vieningo modelio, kuris praktiškai padėtų valdyti apyvartinį kapitalą. Todėl darbe buvo iškelta problema - ar parengto apyvartinio kapitalo valdymo modelio pritaikymas to paties sektoriaus skirtingoms įmonėms gali būti sėkmingas? Tyrimo objektas – apyvartinio kapitalo valdymo tobulinimas. Šio tyrimo tikslas – sudaryti apyvartinio kapitalo valdymo modelį ir remiantis juo įvertinti įmonių apyvartinio kapitalo valdymą bei tobulinimo galimybes. Remiantis numatytu tyrimo tikslu, sudaryti keturi tyrimo uždaviniai: pateikti apyvartinio kapitalo sampratą ir koncepcijas, išnagrinėti apyvartinio kapitalo valdymo sistemą, sukurti apyvartinio kapitalo valdymo modelį ir jį pritaikyti analizuojant įmones, išanalizuoti įmonių apyvartinio kapitalo valdymą bei pateikti įmonių apyvartinio kapitalo valdymo tobulinimo galimybes. Tyrimo metodai: mokslinės ir kitos literatūros analizė, straipsnių ir internetinių šaltinių analizė, kiekybinis analizės metodas, lyginamasis analizės metodas, horizontalioji ir vertikalioji analizė, santykinų rodiklių analizė, vaizdinio apyvartinio kapitalo valdymo modelio kūrimas.

Tyrimo metu buvo iškelta hipotezė – apyvartinio kapitalo valdymo modelis padeda atskleisti įmonės valdymo spragas ir priimti tinkamus valdymo sprendimus. Atlikus tyrimą hipotezė pasitvirtino, kadangi panaudojus sukurtą apyvartinio kapitalo valdymo modelį buvo pastebėtos analizuojamų įmonių probleminės sritys ir remiantis tuo pateiktos išvados bei tobulintinos sritys (siūlymai) įmonėms. Sukurtas modelis gali būti taikomas įvairaus segmento įmonėse, tačiau reikėtų stebėti rodiklių informatyvumą, pritaikomumą bei efektyvumą ir matant poreikį, juos papildyti, keisti ar atsisakyti pritaikant dar labiau

prie įmonės vykdomos veiklos. Kai modelis būna integruojamas ir dar labiau pritaikomas individualiai pagal įmonę – gali būti užtikrinamas dar geresnis apyvartinio kapitalo valdymas ir modelio efektyvumas.

Magistro baigiamojo darbo pabaigoje, remiantis teoriniais aspektais, sukurtu apyvartinio kapitalo valdymo modeliu bei atlikta analize, pateiktos išvados ir siūlymai įmonėms apyvartinio kapitalo tobulinimui.

Valavičiūtė G. (2022). *Improving Working Capital Management in Enterprises* (Master's thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University.

SUMMARY

The topic of the Master's thesis is relevant for all companies, managers and entrepreneurs, as it reveals one of the key factors of a successful company — how to run the business efficiently, and ensure its continuity and profitability. This “formula for success” is relevant for all companies, because although they are set up with different visions, they share the same basic objectives: to establish themselves in the market, maximise profits and grow their business. For a company to achieve these objectives, proper financial management is essential, with a focus on improving the financial performance and efficiency of the company, and one of the key components of financial management is working capital management. Working capital management is an ongoing and complex activity, as companies need to be able to manage working capital appropriately and efficiently at different stages of the economic cycle to ensure business continuity and other aspects. In particular, working capital management must be given special attention in times of economic downturn, as even the slightest error can be detrimental to the financial health of a company. The literature is rich in information on the importance and management of working capital, but there is no coherent methodology and no single model that has been developed to make working capital management practical. The problem was therefore whether the working capital management model can be successfully applied to different companies in the same sector. The object of the research — is the improvement of working capital management. The objective of the research is to develop a working capital management model and to use it as a basis for assessing the working capital management of companies and the scope for improvement. Based on the objective of the study, the four objectives of the study are: to present the definition and concepts of working capital, to analyse the working capital management system, to develop a working capital management model and apply it to the analysis of enterprises, to analyse the working capital management of enterprises and to present the opportunities for improving the working capital management of enterprises. Research methods: analysis of scientific and other literature, analysis of articles and online sources, quantitative method of analysis, comparative method of analysis, horizontal and vertical analysis, analysis of relative indicators, development of a visual model of working capital management.

The study hypothesises that the working capital management model helps to identify gaps in the management of a company and to make appropriate management decisions. The hypothesis was confirmed, as the working capital management model was used to identify the problem areas of the analysed companies and, based on this, conclusions and areas for improvement (suggestions) for the companies were presented. The developed model can be applied in companies of different segments, but the informativeness, applicability, and effectiveness of the indicators should be monitored and, if

necessary, they should be supplemented, modified or abandoned to further adapt them to the operations of the company. When the model is integrated and further customised on a company-by-company basis, even better working capital management and model efficiency can be achieved.

At the end of the Master's thesis, based on the theoretical aspects, the developed model of working capital management and the analysis performed, conclusions and suggestions for the improvement of the working capital of companies are presented.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. APB „APRANGA“ ĮMONĖS 2016 M. – 2020 M. BALANSAS

Visos sumos pateikiamos tūkstančiais eurų.					
	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.
TURTAS					
Ilgalaikis turtas					
Ilgalaikis materialusis turtas	15113	14551	15116	13330	12705
Ilgalaikis nematerialusis turtas	249	204	165	292	497
Investicijos į dukterines įmones	4798	4813	4913	4963	4963
Išankstiniai apmokėjimai	68	68	80	200	230
Prekybos ir kitos gautinos sumos	18	9	8	4	4
Naudojimo teise valdomas turtas				26031	24951
Finansinis turtas			2000	2200	2400
	20246	19645	22282	47020	45750
Trumpalaikis turtas					
Atsargos	19429	20180	21924	21122	19759
Pardavimui skirtas finansinis turtas	1602	1598	732	732	732
Išankstiniai apmokėjimai	781	951	900	1056	1080
Prekybos ir kitos gautinos sumos	11623	14625	9798	13355	11817
Pinigai ir pinigų ekvivalentai	3055	4799	3119	4557	19863
	36490	42153	36473	40822	53251
Ilgalaikis turtas, laikomas pardavimui	324	324	190	80	71
	36814	42477	36663	40902	53322
TURTO IŠ VISO	57060	62122	58945	87922	99072
NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI					
Nuosavas kapitalas					
Įstatinis kapitalas	16035	16035	16035	16035	16035
Privalomasis rezervas	1604	1604	1604	1604	1604
Nepaskirstytas pelnas	25073	29519	29213	31196	35262
	42712	47158	46852	48835	52901
Ilgalaikiai įsipareigojimai					
Paskolos		1100	800	500	200
Mokesčių įsipareigojimai					3773
Atidėto pelno mokesčio įsipareigojimai	361	202	311	242	96
Ilgalaikiai nuomos įsipareigojimai				21047	20993
Ilgalaikiai įsipareigojimai darbuotojams			552	186	126
Kiti įsipareigojimai	443	478			
	804	1780	1663	21975	25188
Trumpalaikiai įsipareigojimai					
Paskolos	6977	5334	2878	4025	8468
Mokesčių įsipareigojimai					2243
Trumpalaikiai nuomos įsipareigojimai				5286	4897

Pelno mokesčio įsipareigojimai	80	588	1	82	2
Prekybos ir kitos mokėtinos sumos	6487	7262	7551	7719	5373
	13544	13184	10430	17112	20983
Įsipareigojimų iš viso	14348	14964	12093	39087	46171
NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO	57060	62122	58945	87922	99072

**2 PRIEDAS. APB „APRANGA“ ĮMONĖS 2016 M. – 2020 M. PELNO (NUOSTOLIŲ)
ATASKAITA**

Visos sumos pateikiamos tūkstančiais eurų.					
	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.
Pajamos pagal sutartis su klientais			78262	85307	67164
Pajamos	69894	72389			
Parduotų prekių savikaina	-44628	-47332	-48317	-52344	-42688
Bendrasis pelnas	25266	25057	29945	32963	24476
Pardavimų sąnaudos	-19705	-19769	-21321	-21935	-16213
Bendrosios ir administracinės sąnaudos	-6979	-7701	-7661	-8364	-8150
Kitos pajamos	13434	16649	8302	7178	4439
Grynasis pelnas (nuostolis) dėl valiutų kursų pokyčių	-3	43	-21	-8	
Veiklos pelnas (nuostolis)	12013	14279	9244	9834	4552
Finansinės veiklos pajamos			124	84	89
Finansinės veiklos sąnaudos	-32	-23	-34	-482	-486
Pelnas (nuostolis) prieš apmokestinimą	11981	14256	9334	9436	4155
Pelno mokesčio pajamos (sąnaudos)	-539	-963	-240	-201	-89
Laikotarpio pelnas (nuostolis)	11442	13293	9094	9235	4066
Kitos bendrosios pajamos					
VISO BENDŲJŲ PAJAMŲ	11442	13293	9094	9235	4066

3 PRIEDAS. AB „UTENOS TRIKOTAŽAS“ ĮMONĖS 2016 M. – 2020 M. BALANSAS

Visos sumos pateikiamos tūkstančiais eurų.					
	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.
TURTAS					
Ilgalaikis turtas					
Nematerialusis turtas	75	68	249	145	115
Ilgalaikis materialusis turtas	5379	5346	6130	6507	6463
Naudojimosi teise valdomas turtas				365	304
Investicinis turtas	109	106	90	114	125
Investicijos į dukterines įmones	1499	1550	1550	1553	1490
Gautinos sumos iš dukterinių įmonių	2140	2137	1055	1126	1039
Išankstiniai apmokėjimai iš dukterinių įmonių			733	874	883
	9202	9207	9807	10684	10419
Trumpalaikis turtas					
Atsargos	4113	6726	5678	6518	5384
Prekybos gautinos sumos	704	1445	2081	966	1255
Sutarčių turtas			2328	1970	1356
Kitas trumpalaikis turtas	226	370	277	177	351
Trumpalaikis finansinis turtas	600				
Pinigai ir pinigų ekvivalentai	598	205	120	652	3167
	6241	8746	10484	10283	11513
TURTO IŠ VISO	15443	17953	20291	20967	21932
NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI					
Nuosavas kapitalas					
Akcinis kapitalas	2756	2756	2756	2756	2756
Perkainavimo rezervas	1751	1709	2303	2245	2187
Privalomasis rezervas	574	574	574	574	574
Rezervas savoms akcijoms įsigyti				1000	1000
Pinigų srautų pasikeitimo rizikos apsidraudimo rezervas	-43	-21	-4		
Nepaskirstytas pelnas (nuostoliai)	355	2672	3731	3616	3424
	5393	7690	9360	10191	9941
ĮSIPAREIGOJIMAI					
Ilgalaikiai įsipareigojimai					
Paskolos	3046	2836	379	2597	2314
Ilgalaikiai nuomos įsipareigojimai				285	227
Paskolos gautos iš dukterinių įmonių	2422	1061	1200		600
Atidėtojo pelno mokesčio įsipareigojimas	270	270	374	333	233
Išvestinės finansinės priemonės	28	10			

Atidėjiniai darbuotojų išmokoms	271	260	188	212	193
	6037	4437	2141	3427	3567
Trumpalaikiai įsipareigojimai					
Paskolų einamųjų metų dalis	738	860	2871	567	567
Paskolos gautos iš dukterinių įmonių			1	750	
Paskolos gautos iš patronuojančios įmonės					532
Trumpalaikiai finansiniai įsipareigojimai		200	1239		
Trumpalaikiai nuomos įsipareigojimai				107	96
Išvestinės finansinės priemonės	24	19	13		
Prekybos mokėtinos sumos	1430	2649	2498	2528	2106
Mokėtinos sumos kitoms susijusioms šalims ir dukterinėms įmonėms	240	221	57	1075	157
Sutarčių įsipareigojimai			115	134	366
Mokėtinas pelno mokestis	7	12		16	73
Sukauptos sąnaudos ir kiti trumpalaikiai įsipareigojimai	1574	1865	1996	2172	4527
	4013	5826	8790	7349	8424
Įsipareigojimų iš viso	10050	10263	10931	10776	11991
NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO	15443	17953	20291	20967	21932

**4 PRIEDAS. AB „UTENOS TRIKOTAŽAS“ ĮMONĖS 2016 M. – 2020 M. PELNO
(NUOSTOLIŲ) ATASKAITA**

Visos sumos pateikiamos tūkstančiais eurų.					
	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.
Pajamos pagal sutartis su klientais			26971	26979	24778
Pardavimo pajamos	19622	22556			
Pardavimo savikaina	-16116	-18606	-21997	-22261	-19945
Bendrasis pelnas	3506	3950	4974	4718	4833
Pardavimų sąnaudos	-1439	-1908	-1916	-2095	-1960
Bendrosios ir administracinės sąnaudos	-1365	-1856	-1933	-2060	-2916
Kitos veiklos pajamos	83	44	52	44	53
Kitos veiklos sąnaudos	-12	-4	-11	-10	-12
Veiklos pelnas (nuostolis)	773	226	1166	597	-2
Palūkanų pajamos				69	60
Finansinės pajamos	84	2192	108	1299	102
Finansinės sąnaudos	-183	-169	-668	-164	-384
Pelnas (nuostolis) prieš apmokestinimą	674	2249	606	1801	-224
Pelno mokestis	-105	-14	-35	-3	-49
Grynasis metų pelnas (nuostolis)	569	2235	571	1798	-273

Privalomasis rezervas	1604	1604	1604	1604	1604	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Nepaskirstytas pelnas	25073	29519	29213	31196	35262	4446,00	17,73	-306,00	-1,04	1983,00	6,79	4066,00	13,03
	42712	47158	46852	48835	52901	4446,00	10,41	-306,00	-0,65	1983,00	4,23	4066,00	8,33
Ilgalaikiai įsipareigojimai													
Paskolos		1100	800	500	200	1100,00	100,00	-300,00	-27,27	-300,00	-37,50	-300,00	-60,00
Mokesčių įsipareigojimai					3773	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3773,00	100,00
Atidėto pelno mokesčio įsipareigojimai	361	202	311	242	96	-159,00	-44,04	109,00	53,96	-69,00	-22,19	-146,00	-60,33
Ilgalaikiai nuomos įsipareigojimai				21047	20993	0,00	0,00	0,00	0,00	21047,00	100,00	-54,00	-0,26
Ilgalaikiai įsipareigojimai darbuotojams			552	186	126	0,00	0,00	552,00	100,00	-366,00	-66,30	-60,00	-32,26
Kiti įsipareigojimai	443	478				35,00	7,90	-478,00	-100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	804	1780	1663	21975	25188	976,00	121,39	-117,00	-6,57	20312,00	1221,41	3213,00	14,62
Trumpalaikiai įsipareigojimai													
Paskolos	6977	5334	2878	4025	8468	-1643,00	-23,55	-2456,00	-46,04	1147,00	39,85	4443,00	110,39
Mokesčių įsipareigojimai					2243	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2243,00	100,00
Trumpalaikiai nuomos įsipareigojimai				5286	4897	0,00	0,00	0,00	0,00	5286,00	100,00	-389,00	-7,36
Pelno mokesčio įsipareigojimai	80	588	1	82	2	508,00	635,00	-587,00	-99,83	81,00	8100,00	-80,00	-97,56
Prekybos ir kitos mokėtinos sumos	6487	7262	7551	7719	5373	775,00	11,95	289,00	3,98	168,00	2,22	-2346,00	-30,39
	13544	13184	10430	17112	20983	-360,00	-2,66	-2754,00	-20,89	6682,00	64,07	3871,00	22,62
Įsipareigojimų iš viso	14348	14964	12093	39087	46171	616,00	4,29	-2871,00	-19,19	26994,00	223,22	7084,00	18,12
NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO	57060	62122	58945	87922	99072	5062,00	8,87	-3177,00	-5,11	28977,00	49,16	11150,00	12,68

6 PRIEDAS. APB „APRANGA“ ĮMONĖS BALANSO VERTIKALIOJI ANALIZĖ

TURTAS	(tūkst. eurų)					Struktūra procentais					Struktūros kitimas proc. punktais			
	2016	2017	2018	2019	2020	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2020 m. lyginant su 2016 m.	2020 m. lyginant su 2017 m.	2020 m. lyginant su 2018 m.	2020 m. lyginant su 2019 m.
Ilgalaikis turtas														
Ilgalaikis materialusis turtas	15113	14551	15116	13330	12705	26,49	23,42	25,64	15,16	12,82	-13,66	-10,60	-12,82	-2,34
Ilgalaikis nematerialusis turtas	249	204	165	292	497	0,44	0,33	0,28	0,33	0,50	0,07	0,17	0,22	0,17
Investicijos į dukterines įmones	4798	4813	4913	4963	4963	8,41	7,75	8,33	5,64	5,01	-3,40	-2,74	-3,33	-0,64
Išankstiniai apmokėjimai	68	68	80	200	230	0,12	0,11	0,14	0,23	0,23	0,11	0,12	0,10	0,00
Prekybos ir kitos gautinos sumos	18	9	8	4	4	0,03	0,01	0,01	0,00	0,00	-0,03	-0,01	-0,01	0,00
Naudojimo teise valdomas turtas				26031	24951	0,00	0,00	0,00	29,61	25,18	25,18	25,18	25,18	-4,42
Finansinis turtas			2000	2200	2400	0,00	0,00	3,39	2,50	2,42	2,42	2,42	-0,97	-0,08
	20246	19645	22282	47020	45750	35,48	31,62	37,80	53,48	46,18	10,70	14,56	8,38	-7,30
Trumpalaikis turtas														
Atsargos	19429	20180	21924	21122	19759	34,05	32,48	37,19	24,02	19,94	-14,11	-12,54	-17,25	-4,08
Pardavimui skirtas finansinis turtas	1602	1598	732	732	732	2,81	2,57	1,24	0,83	0,74	-2,07	-1,83	-0,50	-0,09
Išankstiniai apmokėjimai	781	951	900	1056	1080	1,37	1,53	1,53	1,20	1,09	-0,28	-0,44	-0,44	-0,11
Prekybos ir kitos gautinos sumos	11623	14625	9798	13355	11817	20,37	23,54	16,62	15,19	11,93	-8,44	-11,61	-4,69	-3,26
Pinigai ir pinigų ekvivalentai	3055	4799	3119	4557	19863	5,35	7,73	5,29	5,18	20,05	14,70	12,32	14,76	14,87
	36490	42153	36473	40822	53251	63,95	67,86	61,88	46,43	53,75	-10,20	-14,11	-8,13	7,32
Ilgalaikis turtas, laikomas pardavimui	324	324	190	80	71	0,57	0,52	0,32	0,09	0,07	-0,50	-0,45	-0,25	-0,02
	36814	42477	36663	40902	53322	64,52	68,38	62,20	46,52	53,82	-10,70	-14,56	-8,38	7,30
TURTO IŠ VISO	57060	62122	58945	87922	99072	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00				

NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI														
Nuosavas kapitalas														
Istatinis kapitalas	16035	16035	16035	16035	16035	28,10	25,81	27,20	18,24	16,19	-11,92	-9,63	-11,02	-2,05
Privalomasis rezervas	1604	1604	1604	1604	1604	2,81	2,58	2,72	1,82	1,62	-1,19	-0,96	-1,10	-0,21
Nepaskirstytas pelnas	25073	29519	29213	31196	35262	43,94	47,52	49,56	35,48	35,59	-8,35	-11,93	-13,97	0,11
	42712	47158	46852	48835	52901	74,85	75,91	79,48	55,54	53,40	-21,46	-22,52	-26,09	-2,15
Ilgalaikiai įsipareigojimai														0,00
Paskolos		1100	800	500	200	0,00	1,77	1,36	0,57	0,20	0,20	-1,57	-1,16	-0,37
Mokesčių įsipareigojimai					3773	0,00	0,00	0,00	0,00	3,81	3,81	3,81	3,81	3,81
Atidėto pelno mokesčio įsipareigojimai	361	202	311	242	96	0,63	0,33	0,53	0,28	0,10	-0,54	-0,23	-0,43	-0,18
Ilgalaikiai nuomos įsipareigojimai				21047	20993	0,00	0,00	0,00	23,94	21,19	21,19	21,19	21,19	-2,75
Ilgalaikiai įsipareigojimai darbuotojams			552	186	126	0,00	0,00	0,94	0,21	0,13	0,13	0,13	-0,81	-0,08
Kiti įsipareigojimai	443	478				0,78	0,77	0,00	0,00	0,00	-0,78	-0,77	0,00	0,00
	804	1780	1663	21975	25188	1,41	2,87	2,82	24,99	25,42	24,01	22,56	22,60	0,43
Trumpalaikiai įsipareigojimai														
Paskolos	6977	5334	2878	4025	8468	12,23	8,59	4,88	4,58	8,55	-3,68	-0,04	3,66	3,97
Mokesčių įsipareigojimai					2243	0,00	0,00	0,00	0,00	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26
Trumpalaikiai nuomos įsipareigojimai				5286	4897	0,00	0,00	0,00	6,01	4,94	4,94	4,94	4,94	-1,07
Pelno mokesčio įsipareigojimai	80	588	1	82	2	0,14	0,95	0,00	0,09	0,00	-0,14	-0,94	0,00	-0,09
Prekybos ir kitos mokėtinos sumos	6487	7262	7551	7719	5373	11,37	11,69	12,81	8,78	5,42	-5,95	-6,27	-7,39	-3,36
	13544	13184	10430	17112	20983	23,74	21,22	17,69	19,46	21,18	-2,56	-0,04	3,49	1,72
Įsipareigojimų iš viso	14348	14964	12093	39087	46171	25,15	24,09	20,52	44,46	46,60	21,46	22,52	26,09	2,15
NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO	57060	62122	58945	87922	99072	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00				

7 PRIEDAS. APB „APRANGA“ ĮMONĖS PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITOS HORIZONTALIOJI ANALIZĖ

PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITA	(tūkst. eurų)					2017 m. pokytis lyginant su 2016 m.		2018 m. pokytis lyginant su 2017 m.		2019 m. pokytis lyginant su 2018 m.		2020 m. pokytis lyginant su 2019 m.	
	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	Eur.	%	Eur.	%	Eur.	%	Eur.	%
STRAIPSNIAI													
Pajamos pagal sutartis su klientais			78262	85307	67164					7045,00	9,00	-18143,00	-21,27
Pajamos	69894	72389				2495,00	3,57	5873,00	8,11	0,00	0,00	0,00	0,00
Parduotų prekių savikaina	-44628	-47332	-48317	-52344	-42688	-2704,00	6,06	-985,00	2,08	-4027,00	8,33	9656,00	-18,45
Bendrasis pelnas	25266	25057	29945	32963	24476	-209,00	-0,83	4888,00	19,51	3018,00	10,08	-8487,00	-25,75
Pardavimų sąnaudos	-19705	-19769	-21321	-21935	-16213	-64,00	0,32	-1552,00	7,85	-614,00	2,88	5722,00	-26,09
Bendrosios ir administracinės sąnaudos	-6979	-7701	-7661	-8364	-8150	-722,00	10,35	40,00	-0,52	-703,00	9,18	214,00	-2,56
Kitos pajamos	13434	16649	8302	7178	4439	3215,00	23,93	-8347,00	-50,14	-1124,00	-13,54	-2739,00	-38,16
Grynasis pelnas (nuostolis) dėl valiutų kursų pokyčių	-3	43	-21	-8		40,00	-1333,33	22,00	-148,84	13,00	-61,90	8,00	100,00
Veiklos pelnas (nuostolis)	12013	14279	9244	9834	4552	2266,00	18,86	-5035,00	-35,26	590,00	6,38	-5282,00	-53,71
Finansinės veiklos pajamos			124	84	89	0,00	0,00	124,00	100,00	-40,00	-32,26	5,00	5,95
Finansinės veiklos sąnaudos	-32	-23	-34	-482	-486	9,00	-28,13	-11,00	47,83	-448,00	1317,65	-4,00	0,83
Pelnas (nuostolis) prieš apmokestinimą	11981	14256	9334	9436	4155	2275,00	18,99	-4922,00	-34,53	102,00	1,09	-5281,00	-55,97
Pelno mokesčio pajamos (sąnaudos)	-539	-963	-240	-201	-89	-424,00	78,66	723,00	-75,08	39,00	-16,25	112,00	-55,72
Laikotarpio pelnas (nuostolis)	11442	13293	9094	9235	4066	1851,00	16,18	-4199,00	-31,59	141,00	1,55	-5169,00	-55,97
Kitos bendrosios pajamos						0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VISO BENDŲJŲ PAJAMŲ	11442	13293	9094	9235	4066	1851,00	16,18	-4199,00	-31,59	141,00	1,55	-5169,00	-55,97

8 PRIEDAS. APB „APRANGA“ ĮMONĖS PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITOS VERTIKALIOJI ANALIZĖ

PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITA	(tūkst. eurų)					Struktūra procentais					Struktūros kitimas proc. punktais			
	2016	2017	2018	2019	2020	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2020 m. lyginant su 2016 m.	2020 m. lyginant su 2017 m.	2020 m. lyginant su 2018 m.	2020 m. lyginant su 2019 m.
STRAIPSNIAI														
Pajamos pagal sutartis su klientais			78262	85307	67164			100,00	100,00	100,00				
Pajamos	69894	72389				100,00	100,00							
Parduotų prekių savikaina	-44628	-47332	-48317	-52344	-42688	-63,85	-65,39	-61,74	-61,36	-63,56	0,29	1,83	-1,82	-2,20
Bendrasis pelnas	25266	25057	29945	32963	24476	36,15	34,61	38,26	38,64	36,44	0,29	1,83	-1,82	-2,20
Pardavimų sąnaudos	-19705	-19769	-21321	-21935	-16213	-28,19	-27,31	-27,24	-25,71	-24,14	4,05	3,17	3,10	1,57
Bendrosios ir administracinės sąnaudos	-6979	-7701	-7661	-8364	-8150	-9,99	-10,64	-9,79	-9,80	-12,13	-2,15	-1,50	-2,35	-2,33
Kitos pajamos	13434	16649	8302	7178	4439	19,22	23,00	10,61	8,41	6,61	-12,61	-16,39	-4,00	-1,81
Grynasis pelnas (nuostolis) dėl valiutų kursų pokyčių	-3	43	-21	-8		0,00	0,06	-0,03	-0,01	0,00	0,00	-0,06	0,03	0,01
Veiklos pelnas (nuostolis)	12013	14279	9244	9834	4552	17,19	19,73	11,81	11,53	6,78	-10,41	-12,95	-5,03	-4,75
Finansinės veiklos pajamos			124	84	89	0,00	0,00	0,16	0,10	0,13	0,13	0,13	-0,03	0,03
Finansinės veiklos sąnaudos	-32	-23	-34	-482	-486	-0,05	-0,03	-0,04	-0,57	-0,72	-0,68	-0,69	-0,68	-0,16
Pelnas (nuostolis) prieš apmokestinimą	11981	14256	9334	9436	4155	17,14	19,69	11,93	11,06	6,19	-10,96	-13,51	-5,74	-4,87
Pelno mokesčio pajamos (sąnaudos)	-539	-963	-240	-201	-89	-0,77	-1,33	-0,31	-0,24	-0,13	0,64	1,20	0,17	0,10

Laikotarpio pelnas (nuostolis)	11442	13293	9094	9235	4066	16,37	18,36	11,62	10,83	6,05	-10,32	-12,31	-5,57	-4,77
Kitos bendrosios pajamos														
VISO BENDŲJŲ PAJAMŲ	11442	13293	9094	9235	4066	16,37	18,36	11,62	10,83	6,05	-10,32	-12,31	-5,57	-4,77

Perkainavimo rezervas	1751	1709	2303	2245	2187	-42,00	-2,40	594,00	34,76	-58,00	-2,52	-58,00	-2,58
Privalomasis rezervas	574	574	574	574	574	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rezervas savoms akcijoms įsigyti				1000	1000	0,00		0,00	0,00	1000,00	100,00	0,00	0,00
Pinigų srautų pasikeitimo rizikos apsidraudimo rezervas	-43	-21	-4			22,00	-51,16	17,00	-80,95	4,00	-100,00	0,00	0,00
Nepaskirstytas pelnas (nuostoliai)	355	2672	3731	3616	3424	2317,00	652,68	1059,00	39,63	-115,00	-3,08	-192,00	-5,31
	5393	7690	9360	10191	9941	2297,00	42,59	1670,00	21,72	831,00	8,88	-250,00	-2,45
ĮSIPAREIGOJIMAI													
Ilgalaikiai įsipareigojimai													
Paskolos	3046	2836	379	2597	2314	-210,00	-6,89	-2457,00	-86,64	2218,00	585,22	-283,00	-10,90
Ilgalaikiai nuomos įsipareigojimai				285	227	0,00	0,00	0,00	0,00	285,00	100,00	-58,00	-20,35
Paskolos gautos iš dukterinių įmonių	2422	1061	1200		600	-1361,00	-56,19	139,00	13,10	-1200,00	-100,00	600,00	100,00
Atidėtojo pelno mokesčio įsipareigojimas	270	270	374	333	233	0,00	0,00	104,00	38,52	-41,00	-10,96	-100,00	-30,03
Išvestinės finansinės priemonės	28	10				-18,00	-64,29	-10,00	-100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Atidėjiniai darbuotojų išmokoms	271	260	188	212	193	-11,00	-4,06	-72,00	-27,69	24,00	12,77	-19,00	-8,96
	6037	4437	2141	3427	3567	-1600,00	-26,50	-2296,00	-51,75	1286,00	60,07	140,00	4,09
Trumpalaikiai įsipareigojimai													
Paskolų einamųjų metų dalis	738	860	2871	567	567	122,00	16,53	2011,00	233,84	-2304,00	-80,25	0,00	0,00
Paskolos gautos iš dukterinių įmonių			1	750		0,00	0,00	1,00	100,00	749,00	74900,00	-750,00	-100,00
Paskolos gautos iš patronuojančios įmonės					532	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	532,00	100,00
Trumpalaikiai finansiniai įsipareigojimai		200	1239			200,00	100,00	1039,00	519,50	-1239,00	-100,00	0,00	0,00
Trumpalaikiai nuomos įsipareigojimai				107	96	0,00	0,00	0,00	0,00	107,00	100,00	-11,00	-10,28
Išvestinės finansinės priemonės	24	19	13			-5,00	-20,83	-6,00	-31,58	-13,00	-100,00	0,00	0,00
Prekybos mokėtinos sumos	1430	2649	2498	2528	2106	1219,00	85,24	-151,00	-5,70	30,00	1,20	-422,00	-16,69

Mokėtinos sumos kitoms susijusioms šalims ir dukterinėms įmonėms	240	221	57	1075	157	-19,00	-7,92	-164,00	-74,21	1018,00	1785,96	-918,00	-85,40
Sutarčių įsipareigojimai			115	134	366	0,00	0,00	115,00	100,00	19,00	16,52	232,00	173,13
Mokėtinas pelno mokestis	7	12		16	73	5,00	71,43	-12,00	-100,00	16,00	100,00	57,00	356,25
Sukauptos sąnaudos ir kiti trumpalaikiai įsipareigojimai	1574	1865	1996	2172	4527	291,00	18,49	131,00	7,02	176,00	8,82	2355,00	108,43
	4013	5826	8790	7349	8424	1813,00	45,18	2964,00	50,88	-1441,00	-16,39	1075,00	14,63
Įsipareigojimų iš viso	10050	10263	10931	10776	11991	213,00	2,12	668,00	6,51	-155,00	-1,42	1215,00	11,28
NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO	15443	17953	20291	20967	21932	2510,00	16,25	2338,00	13,02	676,00	3,33	965,00	4,60

10 PRIEDAS. AB „UTENOS TRIKOTAŽAS“ ĮMONĖS BALANSO VERTIKALIOJI ANALIZĖ

TURTAS	(tūkst. eurų)					Struktūra procentais					Struktūros kitimas proc. punktais			
	2016	2017	2018	2019	2020	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2020 m. lyginant su 2016 m.	2020 m. lyginant su 2017 m.	2020 m. lyginant su 2018 m.	2020 m. lyginant su 2019 m.
Ilgalaikis turtas														
Nematerialusis turtas	75	68	249	145	115	0,49	0,38	1,23	0,69	0,52	0,04	0,15	-0,70	-0,17
Ilgalaikis materialusis turtas	5379	5346	6130	6507	6463	34,83	29,78	30,21	31,03	29,47	-5,36	-0,31	-0,74	-1,57
Naudojimosi teise valdomas turtas				365	304	0,00	0,00	0,00	1,74	1,39	1,39	1,39	1,39	-0,35
Investicinis turtas	109	106	90	114	125	0,71	0,59	0,44	0,54	0,57	-0,14	-0,02	0,13	0,03
Investicijos į dukterines įmones	1499	1550	1550	1553	1490	9,71	8,63	7,64	7,41	6,79	-2,91	-1,84	-0,85	-0,61
Gautinos sumos iš dukterinių įmonių	2140	2137	1055	1126	1039	13,86	11,90	5,20	5,37	4,74	-9,12	-7,17	-0,46	-0,63
Išankstiniai apmokėjimai iš dukterinių įmonių			733	874	883	0,00	0,00	3,61	4,17	4,03	4,03	4,03	0,41	-0,14
	9202	9207	9807	10684	10419	59,59	51,28	48,33	50,96	47,51	-12,08	-3,78	-0,83	-3,45
Trumpalaikis turtas											0,00	0,00	0,00	0,00
Atsargos	4113	6726	5678	6518	5384	26,63	37,46	27,98	31,09	24,55	-2,08	-12,92	-3,43	-6,54
Prekybos gautinos sumos	704	1445	2081	966	1255	4,56	8,05	10,26	4,61	5,72	1,16	-2,33	-4,53	1,11
Sutarčių turtas			2328	1970	1356	0,00	0,00	11,47	9,40	6,18	6,18	6,18	-5,29	-3,21
Kitas trumpalaikis turtas	226	370	277	177	351	1,46	2,06	1,37	0,84	1,60	0,14	-0,46	0,24	0,76
Trumpalaikis finansinis turtas	600					3,89	0,00	0,00	0,00	0,00	-3,89	0,00	0,00	0,00
Pinigai ir pinigų ekvivalentai	598	205	120	652	3167	3,87	1,14	0,59	3,11	14,44	10,57	13,30	13,85	11,33
	6241	8746	10484	10283	11513	40,41	48,72	51,67	49,04	52,49	12,08	3,78	0,83	3,45
TURTO IŠ VISO	15443	17953	20291	20967	21932	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00				

NUOSAVAS KAPITALAS IR ISIPAREIGIJIMAI														
Nuosavas kapitalas														
Akcinis kapitalas	2756	2756	2756	2756	2756	17,85	15,35	13,58	13,14	12,57	-5,28	-2,79	-1,02	-0,58
Perkainavimo rezervas	1751	1709	2303	2245	2187	11,34	9,52	11,35	10,71	9,97	-1,37	0,45	-1,38	-0,74
Privalomasis rezervas	574	574	574	574	574	3,72	3,20	2,83	2,74	2,62	-1,10	-0,58	-0,21	-0,12
Rezervas savoms akcijoms įsigyti				1000	1000	0,00	0,00	0,00	4,77	4,56	4,56	4,56	4,56	-0,21
Pinigų srautų pasikeitimo rizikos apsidraudimo rezervas	-43	-21	-4			-0,28	-0,12	-0,02	0,00	0,00	0,28	0,12	0,02	0,00
Nepaskirstytas pelnas (nuostoliai)	355	2672	3731	3616	3424	2,30	14,88	18,39	17,25	15,61	13,31	0,73	-2,78	-1,63
	5393	7690	9360	10191	9941	34,92	42,83	46,13	48,60	45,33	10,40	2,49	-0,80	-3,28
ISIPAREIGIJIMAI														
Ilgalaikiai įsipareigojimai														
Paskolos	3046	2836	379	2597	2314	19,72	15,80	1,87	12,39	10,55	-9,17	-5,25	8,68	-1,84
Ilgalaikiai nuomos įsipareigojimai				285	227	0,00	0,00	0,00	1,36	1,04	1,04	1,04	1,04	-0,32
Paskolos gautos iš dukterinių įmonių	2422	1061	1200		600	15,68	5,91	5,91	0,00	2,74	-12,95	-3,17	-3,18	2,74
Atidėtojo pelno mokesčio įsipareigojimas	270	270	374	333	233	1,75	1,50	1,84	1,59	1,06	-0,69	-0,44	-0,78	-0,53
Išvestinės finansinės priemonės	28	10				0,18	0,06	0,00	0,00	0,00	-0,18	-0,06	0,00	0,00
Atidėjiniai darbuotojų išmokoms	271	260	188	212	193	1,75	1,45	0,93	1,01	0,88	-0,87	-0,57	-0,05	-0,13
	6037	4437	2141	3427	3567	39,09	24,71	10,55	16,34	16,26	-22,83	-8,45	5,71	-0,08
Trumpalaikiai įsipareigojimai														
Paskolų einamųjų metų dalis	738	860	2871	567	567	4,78	4,79	14,15	2,70	2,59	-2,19	-2,21	-11,56	-0,12
Paskolos gautos iš dukterinių įmonių			1	750		0,00	0,00	0,00	3,58	0,00	0,00	0,00	0,00	-3,58

Paskolos gautos iš patronuojančios įmonės					532	0,00	0,00	0,00	0,00	2,43	2,43	2,43	2,43	2,43
Trumpalaikiai finansiniai įsipareigojimai		200	1239			0,00	1,11	6,11	0,00	0,00	0,00	-1,11	-6,11	0,00
Trumpalaikiai nuomos įsipareigojimai				107	96	0,00	0,00	0,00	0,51	0,44	0,44	0,44	0,44	-0,07
Išvestinės finansinės priemonės	24	19	13			0,16	0,11	0,06	0,00	0,00	-0,16	-0,11	-0,06	0,00
Prekybos mokėtinos sumos	1430	2649	2498	2528	2106	9,26	14,76	12,31	12,06	9,60	0,34	-5,15	-2,71	-2,45
Mokėtinos sumos kitoms susijusioms šalims ir dukterinėms įmonėms	240	221	57	1075	157	1,55	1,23	0,28	5,13	0,72	-0,84	-0,52	0,43	-4,41
Sutarčių įsipareigojimai			115	134	366	0,00	0,00	0,57	0,64	1,67	1,67	1,67	1,10	1,03
Mokėtinas pelno mokestis	7	12		16	73	0,05	0,07	0,00	0,08	0,33	0,29	0,27	0,33	0,26
Sukauptos sąnaudos ir kiti trumpalaikiai įsipareigojimai	1574	1865	1996	2172	4527	10,19	10,39	9,84	10,36	20,64	10,45	10,25	10,80	10,28
	4013	5826	8790	7349	8424	25,99	32,45	43,32	35,05	38,41	12,42	5,96	-4,91	3,36
Įsipareigojimų iš viso	10050	10263	10931	10776	11991	65,08	57,17	53,87	51,40	54,67	-10,40	-2,49	0,80	3,28
NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO	15443	17953	20291	20967	21932	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00				

11 PRIEDAS. AB „UTENOS TRIKOTAŽAS“ ĮMONĖS PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITOS HORIZONTALIOJI ANALIZĖ

PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITA	(tūkst. eurų)					2017 m. pokytis lyginant su 2016 m.		2018 m. pokytis lyginant su 2017 m.		2019 m. pokytis lyginant su 2018 m.		2020 m. pokytis lyginant su 2019 m.	
	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	Eur.	%	Eur.	%	Eur.	%	Eur.	%
STRAIPSNIAI													
Pajamos pagal sutartis su klientais			26971	26979	24778								
Pardavimo pajamos	19622	22556				2934,00	14,95	4415,00	19,57	8,00	0,03	-2201,00	-8,16
Pardavimo savikaina	-16116	-18606	-21997	-22261	-19945	-2490,00	15,45	-3391,00	18,23	-264,00	1,20	2316,00	-10,40
Bendrasis pelnas	3506	3950	4974	4718	4833	444,00	12,66	1024,00	25,92	-256,00	-5,15	115,00	2,44
Pardavimų sąnaudos	-1439	-1908	-1916	-2095	-1960	-469,00	32,59	-8,00	0,42	-179,00	9,34	135,00	-6,44
Bendrosios ir administracinės sąnaudos	-1365	-1856	-1933	-2060	-2916	-491,00	35,97	-77,00	4,15	-127,00	6,57	-856,00	41,55
Kitos veiklos pajamos	83	44	52	44	53	-39,00	-46,99	8,00	18,18	-8,00	-15,38	9,00	20,45
Kitos veiklos sąnaudos	-12	-4	-11	-10	-12	8,00	-66,67	-7,00	175,00	1,00	-9,09	-2,00	20,00
Veiklos pelnas (nuostolis)	773	226	1166	597	-2	-547,00	-70,76	940,00	415,93	-569,00	-48,80	-599,00	-100,34
Palūkanų pajamos				69	60	0,00	0,00	0,00	0,00	69,00	100,00	-9,00	-13,04
Finansinės pajamos	84	2192	108	1299	102	2108,00	2509,52	-2084,00	-95,07	1191,00	1102,78	-1197,00	-92,15
Finansinės sąnaudos	-183	-169	-668	-164	-384	14,00	-7,65	-499,00	295,27	504,00	-75,45	-220,00	134,15
Pelnas (nuostolis) prieš apmokestinimą	674	2249	606	1801	-224	1575,00	233,68	-1643,00	-73,05	1195,00	197,19	-2025,00	-112,44
Pelno mokestis	-105	-14	-35	-3	-49	91,00	-86,67	-21,00	150,00	32,00	-91,43	-46,00	1533,33
Grynasis metų pelnas (nuostolis)	569	2235	571	1798	-273	1666,00	292,79	-1664,00	-74,45	1227,00	214,89	-2071,00	-115,18

12 PRIEDAS. AB „UTENOS TRIKOTAŽAS“ ĮMONĖS PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITOS VERTIKALIOJI ANALIZĖ

PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITA	(tūkst. eurų)					Struktūra procentais					Struktūros kitimas proc. punktais			
	2016	2017	2018	2019	2020	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2020 m. lyginant su 2016 m.	2020 m. lyginant su 2017 m.	2020 m. lyginant su 2018 m.	2020 m. lyginant su 2019 m.
STRAIPSNIAI														
Pajamos pagal sutartis su klientais			26971	26979	24778			100,00	100,00	100,00				
Pardavimo pajamos	19622	22556				100,00	100,00							
Pardavimo savikaina	-16116	-18606	-21997	-22261	-19945	-82,13	-82,49	-81,56	-82,51	-80,49	1,64	1,99	1,06	2,02
Bendrasis pelnas	3506	3950	4974	4718	4833	17,87	17,51	18,44	17,49	19,51	1,64	1,99	1,06	2,02
Pardavimų sąnaudos	-1439	-1908	-1916	-2095	-1960	-7,33	-8,46	-7,10	-7,77	-7,91	-0,58	0,55	-0,81	-0,14
Bendrosios ir administracinės sąnaudos	-1365	-1856	-1933	-2060	-2916	-6,96	-8,23	-7,17	-7,64	-11,77	-4,81	-3,54	-4,60	-4,13
Kitos veiklos pajamos	83	44	52	44	53	0,42	0,20	0,19	0,16	0,21	-0,21	0,02	0,02	0,05
Kitos veiklos sąnaudos	-12	-4	-11	-10	-12	-0,06	-0,02	-0,04	-0,04	-0,05	0,01	-0,03	-0,01	-0,01
Veiklos pelnas (nuostolis)	773	226	1166	597	-2	3,94	1,00	4,32	2,21	-0,01	-3,95	-1,01	-4,33	-2,22
Palūkanų pajamos				69	60	0,00	0,00	0,00	0,26	0,24	0,24	0,24	0,24	-0,01
Finansinės pajamos	84	2192	108	1299	102	0,43	9,72	0,40	4,81	0,41	-0,02	-9,31	0,01	-4,40
Finansinės sąnaudos	-183	-169	-668	-164	-384	-0,93	-0,75	-2,48	-0,61	-1,55	-0,62	-0,80	0,93	-0,94
Pelnas (nuostolis) prieš apmokestinimą	674	2249	606	1801	-224	3,43	9,97	2,25	6,68	-0,90	-4,34	-10,87	-3,15	-7,58
Pelno mokestis	-105	-14	-35	-3	-49	-0,54	-0,06	-0,13	-0,01	-0,20	0,34	-0,14	-0,07	-0,19
Grynasis metų pelnas (nuostolis)	569	2235	571	1798	-273	2,90	9,91	2,12	6,66	-1,10	-4,00	-11,01	-3,22	-7,77

**13 PRIEDAS. ĮMONIŲ APB „APRANGA“ IR AB „UTENOS TRIKOTAŽAS“ 2016 M. –
2020 M. GRYNOJO PELNINGUMO KOEFICIENTO DINAMIKA**

APB „Apranga“ įmonės grynasis pelningumo koeficientas					
Pavadinimas/Metai	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.
Grynasis pelnas	11442	13293	9094	9235	4066
Pardavimo pajamos	69894	72389	78262	85307	67164
Grynasis pelningumo koeficientas	0,16	0,18	0,12	0,11	0,06

AB „Utenos trikotažas“ įmonės grynasis pelningumo koeficientas					
Pavadinimas/Metai	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.
Grynasis pelnas	569	2235	571	1798	-273
Pardavimo pajamos	19622	22556	26971	26979	24778
Grynasis pelningumo koeficientas	0,03	0,10	0,02	0,07	-0,01

**14 PRIEDAS. ĮMONIŲ APB „APRANGA“ IR AB „UTENOS TRIKOTAŽAS“ 2016 M. –
2020 M. GRYNORO APYVARTINIO KAPITALO DINAMIKA**

APB „Apranga“ įmonės grynojo apyvartinio kapitalo dinamika (tūkst. Eur.)					
Pavadinimas/Metai	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.
Trumpalaikis turtas	36814	42477	36663	40902	53322
Trumpalaikiai įsipareigojimai	13544	13184	10430	17112	20983
Grynasis apyvartinis kapitalas	23270	29293	26233	23790	32339

AB „Utenos trikotažas“ įmonės grynojo apyvartinio kapitalo dinamika (tūkst. Eur.)					
Pavadinimas/Metai	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.
Trumpalaikis turtas	6241	8746	10484	10283	11513
Trumpalaikiai įsipareigojimai	4013	5826	8790	7349	8424
Grynasis apyvartinis kapitalas	2228	2920	1694	2934	3089

**15 PRIEDAS. ĮMONIŲ APB „APRANGA“ IR AB „UTENOS TRIKOTAŽAS“ 2016 M. –
2020 M. APYVARTINIO KAPITALO DIENOMIS DINAMIKA**

APB „Apranga“ įmonės apyvartinio kapitalo dienomis dinamika					
Pavadinimas/Metai	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.
Trumpalaikis turtas	36814	42477	36663	40902	53322
Trumpalaikiai įsipareigojimai	13544	13184	10430	17112	20983
Metiniai pardavimai	69894	72389	78262	85307	67164
Apyvartinis kapitalas dienomis	121,52	147,70	122,35	101,79	175,74

AB „Utenos trikotažas“ įmonės apyvartinio kapitalo dienomis dinamika					
Pavadinimas/Metai	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.
Trumpalaikis turtas	6241	8746	10484	10283	11513
Trumpalaikiai įsipareigojimai	4013	5826	8790	7349	8424
Metiniai pardavimai	19622	22556	26971	26979	24778
Apyvartinis kapitalas dienomis	41,44	47,25	22,92	39,69	45,50

**16 PRIEDAS. ĮMONIŲ APB „APRANGA“ IR AB „UTENOS TRIKOTAŽAS“ 2016 M. –
2020 M. ATSARGŲ APYVARTUMO DIENOMIS DINAMIKA**

APB „Apranga“ įmonės atsargų apyvartumo dienomis dinamika					
Pavadinimas/Metai	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.
Atsargų suma praėjusį ataskaitinį laikotarpį	18387	19429	20180	21924	21122
Atsargų suma ataskaitinį laikotarpį	19429	20180	21924	21122	19759
Pardavimo savikaina ataskaitinį laikotarpį	44628	47332	48317	52344	42688
Atsargų apyvartumas dienomis	154,64	152,72	159,03	150,08	174,77

AB „Utenos trikotažas“ įmonės atsargų apyvartumo dienomis dinamika					
Pavadinimas/Metai	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.
Atsargų suma praėjusį ataskaitinį laikotarpį	3592	4113	6726	5678	6518
Atsargų suma ataskaitinį laikotarpį	4113	6726	5678	6518	5384
Pardavimo savikaina ataskaitinį laikotarpį	16116	18606	21997	22261	19945
Atsargų apyvartumas dienomis	87,25	106,32	102,91	99,99	108,91

**17 PRIEDAS. ĮMONIŲ APB „APRANGA“ IR AB „UTENOS TRIKOTAŽAS“ 2016 M. –
2020 M. GAUTINŲ SUMŲ APYVARTUMO DIENOMIS DINAMIKA**

APB „Apranga“ įmonės gautinų sumų apyvartumo dienomis dinamika					
Pavadinimas/Metai	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.
Gautinos sumos praėjusį ataskaitinį laikotarpį	11602	12404	15576	10698	14411
Gautinos sumos ataskaitinį laikotarpį	12404	15576	10698	14411	12897
Pardavimų pajamos per ataskaitinį laikotarpį	69894	72389	78262	85307	67164
Gautinų sumų apyvartumas dienomis	62,68	70,54	61,27	53,72	74,20

AB „Utenos trikotažas“ įmonės gautinų sumų apyvartumo dienomis dinamika					
Pavadinimas/Metai	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.
Gautinos sumos praėjusį ataskaitinį laikotarpį	827	704	1445	2081	966
Gautinos sumos ataskaitinį laikotarpį	704	1445	2081	966	1255
Pardavimų pajamos per ataskaitinį laikotarpį	19622	22556	26971	26979	24778
Gautinų sumų apyvartumas dienomis	14,24	17,39	23,86	20,61	16,36

**18 PRIEDAS. ĮMONIŲ APB „APRANGA“ IR AB „UTENOS TRIKOTAŽAS“ 2016 M. –
2020 M. MOKĖTINŲ SUMŲ APYVARTUMO DIENOMIS DINAMIKA**

APB „Apranga“ įmonės mokėtinų sumų apyvartumo dienomis dinamika					
Pavadinimas/Metai	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.
Mokėtinos sumos praėjusį ataskaitinį laikotarpį	6095	6487	7262	7551	7719
Mokėtinos sumos ataskaitinį laikotarpį	6487	7262	7551	7719	5373
Pardavimo savikaina ataskaitinį laikotarpį	44628	47332	48317	52344	42688
Mokėtinų sumų apyvartumas dienomis	51,45	53,01	55,95	53,24	55,97

AB „Utenos trikotažas“ įmonės mokėtinų sumų apyvartumo dienomis dinamika					
Pavadinimas/Metai	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.
Mokėtinos sumos praėjusį ataskaitinį laikotarpį	1532	1670	2870	2670	3737
Mokėtinos sumos ataskaitinį laikotarpį	1670	2870	2670	3737	2629
Pardavimo savikaina ataskaitinį laikotarpį	16116	18606	21997	22261	19945
Mokėtinų sumų apyvartumas dienomis	36,26	44,53	45,96	52,53	58,25

**19 PRIEDAS. ĮMONIŲ APB „APRANGA“ IR AB „UTENOS TRIKOTAŽAS“ 2016 M. –
2020 M. PINIGŲ APYVARTOS CIKLO DIENOMIS DINAMIKA**

APB „Apranga“ įmonės pinigų apyvartos ciklo dienomis dinamika					
Pavadinimas/Metai	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.
Atsargų apyvartumas dienomis	154,64	152,72	159,03	150,08	174,77
Gautinų sumų apyvartumas dienomis	62,68	70,54	61,27	53,72	74,2
Mokėtinų sumų apyvartumas dienomis	51,45	53,01	55,95	53,24	55,97
Pinigų apyvartos ciklas dienomis	165,87	170,25	164,35	150,56	193,00

AB „Utenos trikotažas“ įmonės pinigų apyvartos ciklo dienomis dinamika					
Pavadinimas/Metai	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.
Atsargų apyvartumas dienomis	87,25	106,32	102,91	99,99	108,91
Gautinų sumų apyvartumas dienomis	14,24	17,39	23,86	20,61	16,36
Mokėtinų sumų apyvartumas dienomis	36,26	44,53	45,96	52,53	58,25
Pinigų apyvartos ciklas dienomis	65,23	79,18	80,81	68,07	67,02

20 PRIEDAS. ĮMONIŲ APB „APRANGA“ IR AB „UTENOS TRIKOTAŽAS“ 2016 M. – 2020 M. APYVARTINIO KAPITALO MANEVRINGUMO KOEFICIENTO DINAMIKA

APB „Apranga“ įmonės apyvartinio kapitalo manevringumo koeficiento dinamika					
Pavadinimas/Metai	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.
Atsargų suma ataskaitinį laikotarpį	19429	20180	21924	21122	19759
Grynasis apyvartinis kapitalas	23270	29293	26233	23790	32339
Apyvartinio kapitalo manevringumo koeficientas	0,83	0,69	0,84	0,89	0,61

AB „Utenos trikotažas“ įmonės apyvartinio kapitalo manevringumo koeficiento dinamika					
Pavadinimas/Metai	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.
Atsargų suma ataskaitinį laikotarpį	4113	6726	5678	6518	5384
Grynasis apyvartinis kapitalas	2228	2920	1694	2934	3089
Apyvartinio kapitalo manevringumo koeficientas	1,85	2,30	3,35	2,22	1,74

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ2022-04-
Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),

Ekonomikos ir verslo fakulteto, finansų valdymo programos
(fakulteto / instituto, programos pavadinimas)Studentas (-ė) Gabija Valavičiūtė,
(vardas, pavardė)

patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas „Apyvartinio kapitalo valdymo tobulinimas įmonėse“:

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 akademinės etikos pažeidimą.

(parašas)Gabija Valavičiūtė_____
(vardas, pavardė)