



Žemės ūkio paskolų  
garantijų fondas

**UAB ŽEMĖS ŪKIO PASKOLŲ  
GARANTIJŲ FONDO  
STRATEGINIS PLANAS 2020-2022 M.**

## TURINYS

SANTRAUKA .....	3
VEIKLOS APRAŠYMAS .....	3
APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ .....	16
Vidinių veiksmų analizė .....	16
Išorinių veiksmų analizė .....	24
Konkurencinės aplinkos analizė .....	27
Bendrovės SSSG analizė .....	28
TIKSLAS, MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS IR STRATEGINĖS KRYPTYS.....	31
STRATEGIJOS TIKSLAI, UŽDAVINIAI IR JŲ MATAVIMAS.....	33
Strateginiai tikslai ir jų rodikliai (3 metų laikotarpiui).....	33
Ilgalaikiai tikslai ir jų rodikliai (3 metų laikotarpiui).....	34
Trumpalaikiai uždaviniai (iki 1 metų laikotarpiui) .....	36
IŠTEKLIAI .....	37
GALIMI PAVOJAI IR JŲ VALDYMAS.....	37
FINANSINĖS PROGNOZĖS .....	38
Strategijos planavimas, įgyvendinimas, vertinimas ir tobulinimas .....	40
1 PRIEDAS. BALANSAS, EUR .....	43
2 PRIEDAS. PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITA, EUR .....	45
3 PRIEDAS. PINIGŲ SRAUTŲ ATASKAITA .....	46

## **SANTRAUKA**

UAB Žemės ūkio paskolų garantijų fondas (toliau – Bendrovė) parengė strateginį veiklos planą 2020-2022 metams, kuriame suformuota pagrindinė Bendrovės strateginė kryptis – palankesnių skolinimosi sąlygų sudarymas ūkio subjektams, taikant novatoriškus ir efektyvius finansavimo modelius ir priemones bei Bendrovės prisiimamos rizikos valdymas.

Bendrovės tikslas – padėti ūkio subjektams kurti, plėtoti verslą, pritraukti daugiau investicijų kaimo vietovėse bei kurti ir išsaugoti darbo vietas. Bendrovės teikiamos individualios garantijos, finansinių priemonių įgyvendinimas duoda naudą per ekonomikos augimą, o kuo didesnio pelno siekimas nėra Bendrovės tikslas.

Bendrovė įkurta Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu, siekiant skatinti žemės ūkio sektoriaus ir kaimo plėtrą, sudarant galimybes tiems ūkio subjektams, kurie neturi pakankamai įkeičiamo turto, gauti finansavimą iš kredito įstaigų ir finansinės nuomos (lizingo) bendrovių. Taip pat Bendrovei pavesta įgyvendinti finansines priemones žemės ūkio produktų gamybos ir perdirbimo srityse. Taip pat, siekiant skatinti investicijas kaimo vietovėse, Lietuvos Respublikos Nacionalinių plėtros įstaigų įstatymu Bendrovei pavesta vykdyti nacionalinės plėtros įstaigos veiklą. Vykdamas teisės aktais pavestas funkcijas, siekiama skatinti investicijas kaime, išsaugoti ir kurti naujas darbo vietas, didinti gyventojų pajamas bei mažinti socialinę atskirtį tarp kaimo ir miesto gyventojų.

Bendrovė akcininkų interesus užtikrina efektyviai planuodama savo veiklą bei vykdydama nustatytus finansinius rodiklius. Strategijoje keliami tikslai, susiję su žemės ūkio sektoriaus bei alternatyvių verslų kaimo vietovėse plėtra, esamų finansinių instrumentų tobulinimu bei naujų kūrimu.

Pagrindinio savo tikslo Bendrovė siekia efektyviai bei profesionaliai vykdydama veiklą, tenkindama akcininkų interesus ir užtikrindama teikiamų paslaugų kokybę. Nuolat stebint kintančią aplinką ir vertinant vartotojų poreikius, bus ieškoma būdų, kaip optimizuoti Bendrovės veiklos procesus bei pagerinti teikiamų paslaugų kokybę, pasiūlyti rinkai naujas finansines priemones.

## **VEIKLOS APRAŠYMAS**

UAB Žemės ūkio paskolų garantijų fondas – valstybės įsteigta ir kontroliuojama finansų įstaiga, įkurta 1997 m. rugpjūčio 22 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 912 „Dėl Žemės ūkio paskolų garantijų fondo“ (toliau – Nutarimas). Visos Bendrovės akcijos

priklauso valstybei. Akcininko teises įgyvendina Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija (toliau – Žemės ūkio ministerija). Bendrovė įregistruota Juridinių asmenų registre 1997 m. lapkričio 26 d., įmonės kodas 124261860. Galiojanti Bendrovės įstatų redakcija įregistruota Juridinių asmenų registre 2018 m. sausio 9 d.

Bendrovės įstatinį kapitalą sudaro 860 paprastųjų vardinių materialiujų akcijų, vienos akcijos nominali vertė yra 2896,20 Eur.

Bendrovė savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymu, Lietuvos Respublikos finansų įstaigų įstatymu, Lietuvos Respublikos valstybės skolos įstatymu, Lietuvos Respublikos žemės ūkio, maisto ūkio ir kaimo plėtros įstatymu, Lietuvos Respublikos investicijų įstatymu, Lietuvos Respublikos nacionalinių plėtros įstaigų įstatymu, Nutarimu.

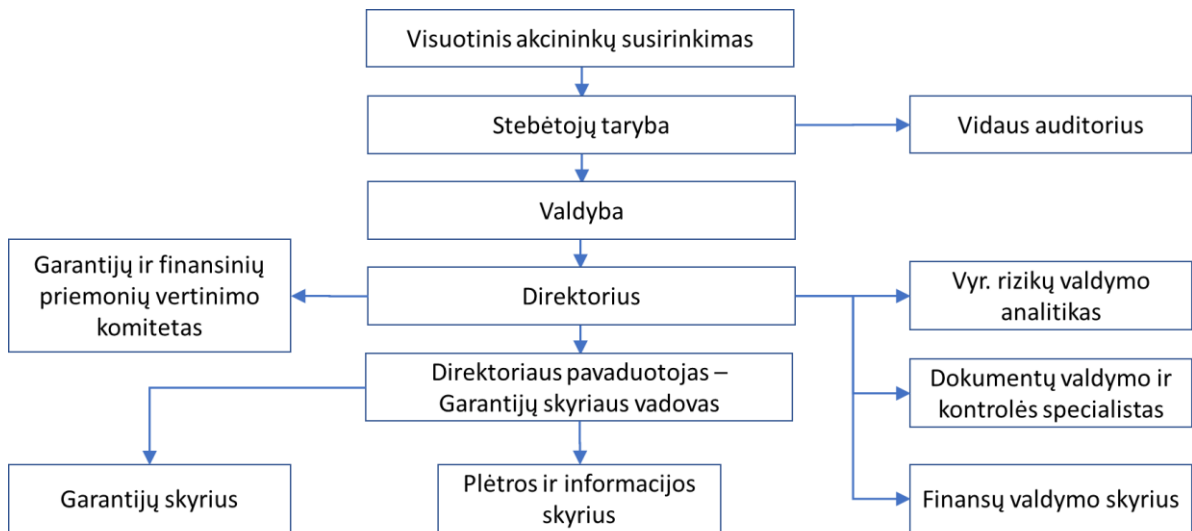
Pirmąją garantiją kredito įstaigai Bendrovė suteikė 1998 m. balandžio 6 d. Veiklos pradžioje bankams buvo teikiamos iki 100 proc. garantijos ir tik už ūkininkų imamus kreditus. Lietuvos Respublikos Vyriausybė, atsižvelgus į šalies poreikius ir Europos Sąjungoje veikiančių analogiškų garantinių institucijų praktiką, 1999 m. rugsėjo 20 d. pakeitė garantijų teikimo sąlygas. Buvo atsisakyta 100 proc. garantijų ir dabar teikiamos iki 80 proc. garantijos. Tokiu būdu, riziką dėl kredito gavėjo įgyvendinamų projektų pasidalijo Bendrovė ir bankas.

2001 m. Bendrovė tapo Europos garantinių institucijų asociacijos asocijuota nare. Bendrovė – pirmoji Baltijos šalių institucija, įstojusi į šią organizaciją. Bendradarbiavimas, keitimasis informacija ir ryšių tarp asociacijos narių plėtojimas leidžia Bendrovei tobulėti bei susipažinti su europiniais paskolų garantijų teikimo principais bei jų taikymo praktika. Atsižvelgus į ES garantinių institucijų praktiką, buvo nuolat keičiamos garantijų teikimo sąlygos ir tvarka. Bendrovei buvo suteikta teisė garantijas teikti ne tik bankams, bet ir kredito unijoms (pirmoji garantija kredito unijai suteikta 2005 m.), taip pat išplėstas ūkio subjektų, už kurių imamus kreditus teikiamos garantijos, ratas. 2011 m. garantijos pradėtos teikti finansinės nuomos (lizingo) bendrovėms. Bendrovė nuo 2002 m. savo veiklą vykdo vadovaudamasi Lietuvos Respublikos finansų įstaigų įstatymu. Nuo 2009 m. Bendrovei pavesta administruoti finansines priemones.

Siekiant užtikrinti efektyvų investavimą srityse, kuriose finansavimas rinkos sąlygomis yra nepakankamas ir (ar) neoptimalus, ir siekiant skatinti investicijas žemės ūkyje, Bendrovei 2018 m. spalio 17 d. nutarimu Nr. 1046 „Dėl pavedimo vykdyti nacionalinės plėtros įstaigos veiklą“ pavesta vykdyti nacionalinės plėtros įstaigos (toliau – NPI) veiklą. Lietuvos banko 2019 m. sausio 7 d. sprendimu Nr. 241-1 Bendrovė įrašyta į Nacionalinių plėtros įstaigų sąrašą. Tai Bendrovei suteikia galimybę įgyvendinti skatinamąsias finansines priemones (teikti

garantijas), dalyvauti rengiant jų investavimo strategijas, vykdyti investicijų rezultatyvumo bei poveikio stebėseną, pritraukti privačių lėšų finansiškai gyvybingiems projektams ir prisidėti prie valstybės socialinės, ekonominės ir regionų plėtros.

Išplėtus Bendrovės veiklą ir atsiradus naujoms funkcijoms, Bendrovės valdyba patvirtino naują Bendrovės valdymo struktūrą.



Bendrovės valdymo organai yra:

- visuotinis akcininkų susirinkimas,
- Bendrovės stebėtojų taryba – kolegialus priežiūros organas,
- Bendrovės valdyba – kolegialus valdymo organas,
- Bendrovės direktorius – Bendrovės vadovas.

#### Visuotinis akcininkų susirinkimas

Visuotinis akcininkų susirinkimas yra aukščiausias Bendrovės valdymo organas, kurio kompetencija bei akcininkų teisės ir pareigos nustatytos Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymu. Visuotinio akcininkų susirinkimo teises įgyvendina Žemės ūkio ministerija kaip visų Bendrovės akcijų valdytoja.

#### Bendrovės stebėtojų taryba

Bendrovės stebėtojų tarybą sudaro 4 nariai ir ji sudaroma 4 metų kadencijai. Bendrovės stebėtojų tarybą renka visuotinis akcininkų susirinkimas ir ji atsiskaito akcininkui.

Žemės ūkio ministro 2018 m. vasario 5 d. įsakymu Nr. 3D-66 patvirtinti Stebėtojų tarybos nariai:

- Virginija Žoštautienė – Žemės ūkio ministerijos Strateginių pokyčių valdymo grupės vadovė (stebėtojų tarybos pirmininkė);
- Lina Liubauskaitė – Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos Politikos įgyvendinimo grupės vyriausioji patarėja;
- Dalius Darulis – nepriklausomas narys;
- Sigitą Seemann-Ignatjeva – nepriklausoma narė.

Vadovaujantis Žemės ūkio ministro 2017 m. balandžio 26 d. įsakymu Nr. 3D-263 „Dėl valstybės valdomų bendrovių, kuriose Žemės ūkio ministerija yra 100 proc. akcijų valdytoja, nepriklausomo kolegialaus organo nario atlyginimo apmokėjimo tvarkos nustatymo“, už nepriklausomo kolegialaus organo nario veiklą mokamas ne didesnis kaip 200 Eur atlygis už vieną posėdį ir ne daugiau kaip už 5 posėdžius per kalendorinius metus. 2019 m. nepriklausomiems Bendrovės stebėtojų tarybos nariams išmokėta 2000 Eur.

#### Bendrovės valdyba

Bendrovės valdyba yra kolegialus Bendrovės valdymo organas, kurį renka Bendrovės stebėtojų taryba. Valdybą sudaro 5 nariai. Stebėtojų taryba valdybą patvirtino 2017 m. spalio 24 d.

Bendrovės valdybos nariai:

- Vygantas Katkevičius – Žemės ūkio ministerijos Strateginių pokyčių valdymo grupės vyriausiasis patarėjas (valdybos pirmininkas);
- Saulius Jasius – Žemės ūkio ministerijos Tvarios žemės ūkio gamybos politikos grupės vyresnysis patarėjas;
- Dalia Kavoliūnienė – Žemės ūkio ministerijos Strateginių pokyčių valdymo grupės vyriausioji patarėja;
- Snieguolė Valiulienė – Žemės ūkio ministerijos 2-ojo Europos Sąjungos paramos skyriaus vyriausioji specialistė;
- Alfredas Gustas – Žemės ūkio ministerijos Teisės ir personalo skyriaus vyriausiasis specialistas.

Bendrovės stebėtojų taryba bei valdyba savo veiklą vykdo vadovaujantis Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymu bei Bendrovės stebėtojų tarybos ir valdybos darbo reglamentais.

#### Bendrovės direktorius

Bendrovės direktorių renka Bendrovės valdyba. Jis organizuoja, vykdo Bendrovės ūkinę veiklą bei užtikrina Bendrovės veiklos skaidrumą. Bendrovės vadovui pavesta atlikti visas Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatyme, Lietuvos Respublikos finansų įstaigų

įstatyme ir kitais teisės aktais Bendrovės vadovui nustatytas funkcijas. Nuo 2018 m. kovo 31 d. Bendrovės direktoriaus pavaduotojai - Garantijų skyriaus viršininkei Romaldai Globienei pavesta laikinai vykdyti direktoriaus pareigas.

Bendrovės veiklos vidaus kontrolę užtikrina patikima bei tinkamai veikianti vidaus kontrolės sistema ir nepriklausoma, tinkamai veikianti vidaus audito tarnyba, kurią sudaro vienas asmuo – vidaus auditorius.

Bendrovėje veikia 3 skyriai: Garantijų, Finansų valdymo, Plėtros ir informacijos. Siekiant, kad Bendrovė atitiktų nacionalinei plėtros įstaigai keliamus reikalavimus, nuo 2019 m. sausio 2 d. įvesta nauja pareigybė – vyr. rizikų valdymo analitikas, kuris tiesiogiai pavaldus Bendrovės direktoriui. Bendrovėje dirba 14 darbuotojų, kadru kaita nedidelė.

Bendrovė yra Europos garantijų institucijų asociacijos (AECM) narė. Asociacija vienija 48 Europos garantines institucijas ir nacionalines asociacijas. Garantijų institucijos veikia 29 Europos šalyse (23 ES šalyse, taip pat Azerbaidžane, Bosnijoje ir Hercegovinoje, Kosove, Serbijoje, Rusijoje bei Turkijoje). Asociacijoje nuolat keičiamasi informacija apie veiklos principus, aktyviai dalyvaujama organizuojamose darbo grupėse.

Bendrovės veikla apima 4 pagrindines kryptis:

- individualių garantijų teikimas finansų įstaigoms už Lietuvos Respublikoje veikiantiems ūkio subjektams, kurių veikla susijusi su žemės ūkiu, miškų ūkiu, maisto ūkiu, kaimo plėtra ir žuvininkyste (toliau – ūkio subjektai) suteiktas paskolas, skirtas investicijoms ir (ar) apyvartinėms lėšoms papildyti bei viešajai įstaigai Kaimo verslo ir rinkų plėtros agentūrai (toliau – Agentūra) suteiktas paskolas, skirtas žemės ūkio ir maisto produktų intervenciniams pirkimams vykdyti bei paskoloms gražinti;
- valstybės pagalbos administravimas (administruojamas garantinės įmokos, paskolų palūkanų kompensavimas paskolų su garantija gavėjams);
- finansinių priemonių įgyvendinimas ir administravimas;
- Licencijuotų sandėlių kompensavimo fondo administravimas (vykdoma Licencijuotų sandėlių kompensavimo fondo lėšų apskaita).

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2013 m. gruodžio 20 d. įsakymu Nr.4-1100 patvirtintais valstybės valdomų įmonių vykdomų specialiųjų įpareigojimų nustatymo kriterijais, Bendrovė vykdo šiuos specialiuosius įpareigojimus:

- Finansinių priemonių įgyvendinimas ir administravimas. Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2016 m. rugpjūčio 31 d. nutarimu Nr.886 „Dėl įgyvendinant Lietuvos kaimo plėtros 2007-2013 metų programos finansines priemones gražintų ir gražintinų lėšų panaudojimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ Bendrovę paskyrė atsakinga už finansinių priemonių valdymą, administravimą ir lėšų

apskaitą. Šios priemonės įgyvendinimui lėšos skirtos iš grąžintų lėšų bei sukauptų palūkanų ir kitų pajamų įgyvendinant Lietuvos kaimo plėtros 2007-2013 metų programos finansines priemones. Bendrovė įgyvendina dvi finansines priemones: Paskolų portfelio garantijų teikimas ir Paskolų žemės ūkio technikai ir įrangai įsigyti teikimas. Finansinėms priemonėms įgyvendinimui ir jų administravimui iš valstybės biudžeto skirta 6,3 mln. Eur.

- Licencijuotų sandėlių kompensavimo fondo administravimas. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. spalio 1 d. nutarimu Nr.1523 „Dėl licencijuotų sandėlių kompensavimo fondo nuostatų patvirtinimo“ Bendrovė įgaliota administruoti Licencijuotą sandėlių kompensavimo fondą. Šiame fonde yra sukaupta 0,5 mln. Eur, administravimo sąnaudos dengiamos pajamomis, gautomis iš kitų Bendrovės vykdomų veiklų. Licencijuotų sandėlių kompensavimo fondo lėšos nuo 2002 m. nenaudojamos ir laikomos Lietuvos valstybės išdo specialiojoje sąskaitoje. Bendrovė vykdo šio fondo lėšų apskaitą ir ruošia finansines ataskaitas.

Bendrovės garantijos teikiamos vadovaujantis 1997 m. rugpjūčio 22 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 912 „Dėl Žemės ūkio paskolų garantijų fondo“. Minėtu nutarimu patvirtinti garantijų teikimo nuostatai, kuriuose nustatytos esminės garantijų teikimo sąlygos. Garantijos teikiamos finansų įstaigoms ir (ar) finansinės nuomos (lizingo) bendrovėms, sudariusioms su Bendrove garantijų teikimo sutartį, kurioje nustatytos garantijos suteikimo ir garantinių įsipareigojimų vykdymo sąlygos ir procedūros, kredito sutarties priežiūros bei kt. sąlygos.

Bendrovės prisiimamiems įsipareigojimams pagal garantijas suteikiama valstybės garantija. Prisiimti įsipareigojimai vienu metu negali viršyti Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatyto valstybės garantijų limitu. Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2019 m. kovo 27 d. nutarimu Nr. 277 „Dėl valstybės garantijų ir uždarnosios akcinės bendrovės Žemės ūkio paskolų garantijų fondo ir uždarnosios akcinės bendrovės „Investicijų ir verslo garantijos“ įsipareigojimų pagal valstybės garantijas limitu“ Bendrovei suteikė valstybės garantijas už įsipareigojimus, prisiimtus 2019 ir ankstesniais metais, kurių suma vienu metu negali viršyti 179,02 mln. EUR. Bendrovės garantiniai įsipareigojimai finansų įstaigoms 2019 m. rugsėjo 30 d. sudarė 89,45 mln. EUR.

Bendrovėje įdiegta patikima ir tinkamai veikianti vidaus kontrolės ir rizikos valdymo sistema, kurią sudaro:

- tinkama organizacinė struktūra, kuri nuolat peržiūrima, siekiant kad būtų optimali Bendrovės veiklos tikslams pasiekti;
- tinkama vidaus informacinė sistema;
- vidaus auditas;
- vidaus norminiuose aktuose nustatyta personalo atsakomybė ir kompetencija;



- dviguba veiklos procedūrų vidaus kontrolė;
- vadovybės informavimo sistema, leidžianti laiku priimti sprendimus;
- rizikos kontrolė ir rizikos valdymas.

Žemės ūkio ministerijos 2020-2022 m. Strateginiame veiklos plane Bendrovei nustatyti siektini rodikliai.

Valstybės valdomos įmonės pavadinimas	Rodiklio pavadinimas	Planuojamos rodiklių reikšmės		
		2020 metais	2021 metais	2022 metais
UAB Žemės ūkio paskolų garantijų fondas	Grynasis pelningumas, proc.	2,7	2,7	2,7
	Įvykdytų garantinių įsipareigojimų finansų įstaigoms bei finansinės nuomos (lizingo) bendrovėms ir suteiktų garantijų santykis, proc.	≤ 5	≤ 5	≤ 5
	Suteiktos finansinės paslaugos žemės ūkio veiklos subjektams, naudojantis finansinėmis priemonėmis, žemės ūkio subjektų skaičius	70	100	130

### **Individualių garantijų teikimas finansų įstaigoms ir finansinės nuomos (lizingo) bendrovėms**

Bendrovė teikia garantijas finansų įstaigoms dėl ūkio subjektams teikiamų kreditų ir garantuoja iki 80 proc. neatgautos kredito ar kredito linijos dalies grąžinimą.

Už Agentūros imamus kreditus garantuojamas 100 proc. neatgautos kredito dalies grąžinimas.

Finansinės nuomos (lizingo) bendrovėms Bendrovė garantuoja iki 80 procentų neatgautos finansinės nuomos (lizingo) sutartyje nustatytos kainos dalies sumokėjimą.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimo, reglamentuojančio Bendrovės veiklą, 2019 m. lapkričio mėn. pakeitimu Bendrovei suteikta teisė įgyvendinti naują produktą – individualių garantijų teikimas piniginio reikalavimo dalinio apmokėjimo finansuotojams. Taip pat šiuo pakeitimu padidintos galimybės teikiant garantijas lizingo bendrovėms – garantijos gali būti teikiamos lizingo būdu įsigyjant ne tik naują, bet ir naudotą žemės ūkio įrangą.

Individuali garantija suteikiama ne didesniai kaip 1,16 mln. eurų kreditui bei finansinės nuomos (lizingo) sutartyje nustatytos kainos daliai sumokėti. Bendra kelių garantijų suma, atsižvelgiant į grąžintas kreditų dalis, vienam ūkio subjektui negali viršyti 1,16 mln. Eur už investicijoms skirtus kreditus ir 1,16 mln. Eur už kreditus, skirtus trumpalaikiam ir (ar)

biologiniam turtui įsigyti. Bendra lizingo garantijų suma, atsižvelgiant į gražintas lizingo įmokas, vienam ūkio subjektui negali viršyti 1,16 mln. Eur.

Garantijų suma už Agentūrai teikiamus kreditus neribojama.

Individualios garantijos teikiamos:

▪ finansų įstaigoms:

- už ūkio subjektams, kurių veikla susijusi su žemės ūkiu, miškų ūkiu, maisto ūkiu, kaimo plėtra ir žuvininkyste, suteiktus kreditus, skirtus investicijoms ir apyvartinėms lėšoms papildyti;

- piniginio reikalavimo dalinio apmokėjimo finansuotojams;

- už Agentūrai teikiamus kreditus, skirtus rinkos reguliavimo priemonėms vykdyti bei kreditams gražinti;

▪ finansinės nuomos (lizingo) bendrovėms dėl teikiamų paslaugų ūkio subjektams, perkantiems gamybinę įrangą ir (ar) įrenginius.

Garantijos teikiamos tik dėl tų kreditų, kurie skirti finansiniu požiūriu komerciškai pagrįstiems ir kredituotiems projektams, atitinkantiems Bendrovės valdymo organų patvirtintus garantijų teikimo kriterijus, finansuoti.

Garantijų teikimas, kontrolė ir rizikos valdymas apspręstas Bendrovės garantijų rizikos valdymo politikoje.

Bendrovėje yra įdiegta Ūkio subjektų finansinio-ekonominio gyvybingumo ir teikiamų garantijų vertinimo bei suteiktų garantijų sąlygų pakeitimo sistema. Minėtosios sistemos pagalba kiekvienas ūkio subjektas ir jo įgyvendinamas projektas įvertinamas individualiai.

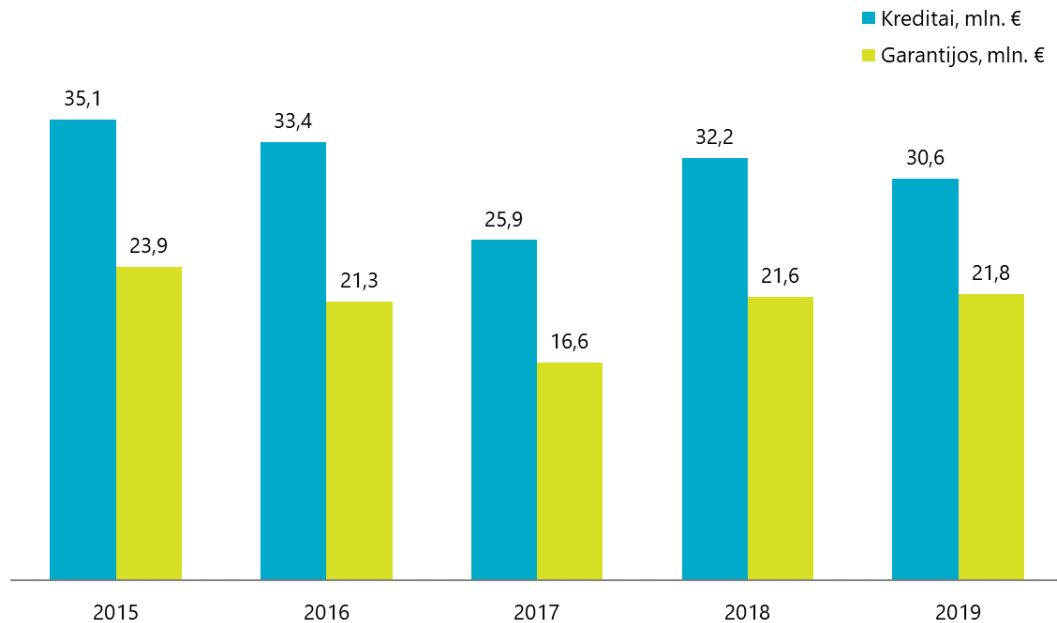
Taip pat yra patvirtintos Garantinės įmokos ir mokesčių, susijusių su garantijų sąlygų keitimu, nustatymo taisyklės, Garantinės įmokos dydžio pakankamumo nustatymo taisyklės, kurios reglamentuoja, kad ūkio subjektų mokama garantinė įmoka padengtų Bendrovės riziką.

Bendrovė savo veikloje vadovaujasi Garantijų monitoringo, grupavimo ir atidėjinių garantiniams įsipareigojimams vykdyti sudarymo taisyklėmis, kurios apibrėžia garantijų monitoringo ir grupavimo tvarką. Pagal šias taisykles įvertinama garantijų rizika ir galimi Bendrovės nuostoliai dėl ūkio subjektų nevykdomų finansinių įsipareigojimų finansų įstaigoms per visą garantijos galiojimo laikotarpį.

Bendrovė visus įsipareigojimus finansų įstaigoms vykdo savo sukauptomis lėšomis.

### Suteiktų garantijų suma ir skaičius

Bendrovė per 2019 m. už ūkio subjektams finansų įstaigų išduotus 30,6 mln. Eur kreditų bei lizingo paslaugų suteikė 208 garantijas už 21,8 mln. Eur. Visos garantijos suteiktos už žemdirbiams, verslininkams kaime ir perdirbėjams išduotus kreditus, Agentūra 2019 m. nevykdė intervencinių pirkimų ir nesiskolino iš finansų įstaigų.



**1 pav. Kreditai ir garantijos pagal metus (be Agentūros), mln. Eur**

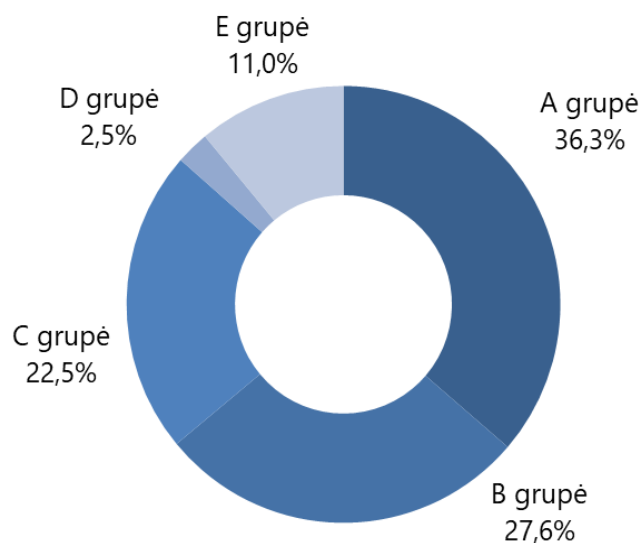
2019 m. lyginant su praėjusiais metais, kai žemdirbiams, kaimo verslininkams ir perdirbimo įmonėms buvo išduotos 223 garantijos už 21,6 mln. Eur, suteiktų garantijų skaičius sumažėjo 7 proc., o jų suma išliko beveik ta pati. Vidutinė finansų įstaigų kredituojama suma 2019 m. siekė 147 tūkst. Eur (2018 m. – 144 tūkst. Eur), teikiama garantija – 105 tūkst. Eur (2018 m. – 97 tūkst. Eur), t. y. vidutinė Bendrovės teikiama garantija sudarė 71 proc. (2018 m. – 67 proc.).

Per visą veiklos laikotarpį (nuo 1997 m.) suteiktos 5612 garantijų už 923,8 mln. Eur, finansų įstaigos ūkio subjektams ir Agentūrai išdavė 1199,7 mln. Eur garantuotų kreditų.

### Garantijų rizika ir garantinių įsipareigojimų vykdymas kredito įstaigoms

Bendrovė per visą garantijos galiojimo laikotarpį vertina suteiktų garantijų riziką pagal rodiklius, atspindinčius kredito gavėjų finansinę ir ekonominę būklę. Kas ketvirtį skaičiuojama prisiimta rizika pagal garantijas ir nuolat stebima, kad sukaupti atidėjiniai garantiniams įsipareigojimams vykdyti padengtų prisiimtą riziką. Garantijos grupuojamos į 5 grupes: A

(standartinė rizika), B (galima rizika), C (padidėjusi rizika), D (didelė rizika), E (didžiausia rizika). 2019 m. rugsėjo 30 d.<sup>1</sup> didžiausią grupę sudarė nerizikingos garantijos – standartinės rizikos (A) grupei priskirta 36,3 proc., galimos rizikos (B) grupei – 27,6 proc., padidėjusios rizikos (C) grupei – 22,5 proc. garantijų nuo viso Bendrovės garantijų portfelio. Didžiausios rizikos (E) grupei priskirta 11 proc. garantijų. Tai kredito gavėjai, su kuriais finansų įstaigos nutraukė kredito sutartis ir Bendrovei gali reikėti už juos įvykdyti prisiimtus garantinius įsipareigojimus (2 pav.).



**2 pav. Garantijų struktūra pagal rizikos grupes 2019 m. rugsėjo 30 d., proc.**

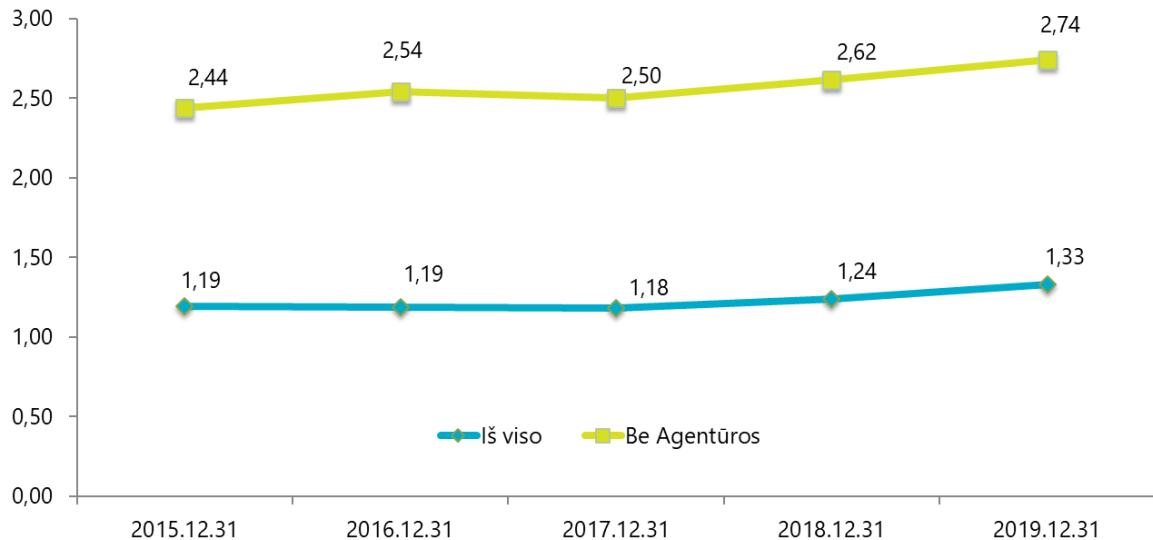
Pagal Bendrovės atliktą garantijų monitoringą bei finansų įstaigų pateiktą informaciją kas ketvirtį ruošiamos garantinių įsipareigojimų vykdymo prognozės, atliekama planuojamų garantinių įsipareigojimų analizė, įvertinami galimi Bendrovės nuostoliai dėl ūkio subjektų nevykdomų įsipareigojimų finansų įstaigoms, nustatoma, kokia atidėjinių suma reikalinga prisiimtiems įsipareigojimams vykdyti. Bendrovė kontroliuoja, kad sukaupti atidėjiniai garantiniams įsipareigojimams vykdyti padengtų prisiimtą riziką pagal garantijas.

Garantuotų kreditų galimiems nuostoliams padengti Bendrovė kaupia lėšas garantinių įsipareigojimų įvykdymui. Atidėjiniai kaupiami iš ūkio subjektų mokamos garantinės įmokos. Bendrovės garantiniams įsipareigojimams vykdyti 2019 m. gruodžio 31 d. iš viso sukaupta 18,8 mln. Eur.

<sup>1</sup> Duomenys pateikiami 2019 m. rugsėjo 30 d., kadangi informacija apie kreditų grąžinimus 2019 m. gruodžio 31 d. iš kredito įstaigų gaunama tik 2020 m. sausio 10 d.

Per 2019 m. Bendrovė įvykdė 17 garantinių įsipareigojimų ir finansų įstaigoms išmokėjo 1,1 mln. Eur. Per visą Bendrovės veiklos laikotarpį finansų įstaigoms iš viso išmokėta 12,3 mln. Eur už 213 kredito gavėjų negrąžintus kreditus.

2019 m. gruodžio 31 d. įvykdytų garantinių įsipareigojimų santykis su visomis išduotomis garantijomis, t. y. blogų garantijų dalis, sudarė 1,33 proc. nuo visų per veiklos laikotarpį suteiktų garantijų, o nuo ūkio subjektams suteiktų garantijų (be Agentūros) – 2,74 proc. (3 pav.).



**3 pav. Įvykdytų garantinių įsipareigojimų ir suteiktų garantijų santykis, proc.**

Bendrovė, įvykdžiusi garantinius įsipareigojimus finansų įstaigoms, įgyja atgręžtinio reikalavimo teisę išsiieškoti iš skolininkų savo sumokėtą sumą. Skola išieškoma įstatymų nustatyta tvarka arba grąžinama pasirašant su skolininkais susitarimus dėl skolos grąžinimo. 2019 m. iš skolininkų susigrąžinta 21 tūkst. Eur skolų, iš viso per Bendrovės veiklos laikotarpį susigrąžinta 1,53 mln. Eur, arba 12 proc. nuo visų įvykdytų įsipareigojimų. Teisės aktų nustatyta tvarka dalis skolų pripažįstama beviltiškomis ir yra nurašomos. Iš viso nuo veiklos pradžios nurašyta 6 mln. Eur skolų arba 49 proc. visų įvykdytų garantinių įsipareigojimų finansų įstaigoms.

### **Valstybės pagalbos administravimas**

Bendrovė administruoja dalies garantinės įmokos ir dalies finansų įstaigoms sumokėtų palūkanų kompensavimą. Ūkio subjektams 2019 m. iš žemės ūkio, maisto ūkio ir kaimo plėtros skatinimo programos lėšų buvo kompensuota 630 tūkst. Eur kredito palūkanų bei 347 tūkst.

Eur garantinių įmokų. Palūkanų kompensaciją gavo 269 klientai, garantinės įmokos kompensaciją – 80 klientų.

### **Finansinių priemonių įgyvendinimas ir administravimas**

Siekiant padidinti žemės ūkio ir kaimo verslo sektoriaus konkurencingumą bei sukurti verslo plėtrai palankesnes finansavimo galimybes, Bendrovė nuolat ieško galimybių diegti naujas finansines priemones. Nepaisant patvirtintos Lietuvos kaimo plėtros programos ir skiriamo finansavimo, ūkiai susiduria su finansų ir resursų trūkumu, kurių be valstybės sukurtų pagalbos priemonių gauti nepajėgūs, o nesulaukę pagalbos gali būti priversti nutraukti veiklą. Naujų finansinių priemonių taikymas padeda palankesnėmis sąlygomis gauti finansavimą verslo kūrimui ir plėtrai, skatina ne tik žemdirbių, bet ir smulkių ir vidutinių įmonių verslumą kaimo vietovėse, didina jų konkurencingumą ir svarbiausia – leidžia kurti ir išsaugoti darbo vietas kaimo gyventojams.

#### Tikslinės lengvatinės paskolos

Atsižvelgus į Lietuvos kaimo plėtros 2007-2013 metų programos nuostatas, ūkio subjektams nuo 2009 m. buvo suteikta galimybė pasinaudoti Europos žemės ūkio fondo kaimo plėtrai lėšomis ir gauti lengvatines paskolas verslui finansuoti. Bendrovė buvo paskirta valdyti atskirą finansinę grupę Paskolų fondą, esantį Bendrovės sudėtyje. 2009 m. buvo pradėta įgyvendinti finansinė priemonė – tikslinės lengvatinės paskolos. Pagal šią priemonę kredito įstaigoms buvo paskolinta 66 mln. Eur lėšų. Priemonė baigta administruoti 2019 m. pabaigoje.

#### Paskolų portfelio garantijos

Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2016 m. rugpjūčio 31 d. nutarimu Nr. 886 „Dėl įgyvendinant Lietuvos kaimo plėtros 2007-2013 metų programos finansines priemones grąžintų ir grąžintinių lėšų panaudojimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ patvirtino lėšų panaudojimo tvarkos aprašą. Atitinkamai Žemės ūkio ministerija patvirtino finansinių priemonių, finansuojamų iš grąžintų ir grąžintinių lėšų, įgyvendinimo tvarkos aprašą ir naujos finansinės priemonės „Paskolų portfelio garantijų priemonė“ įgyvendinimo taisyklės.

Paskolų portfelio garantijų (toliau – PPG) teikimo tikslas – sudaryti palankesnes sąlygas ūkio subjektams, užsiimantiems pirmine gamyba ir pripažintoms žemės ūkio kooperatinėms bendrovėms pasiskolinti lėšų apyvartinėms lėšoms papildyti ir (ar) biologiniam turtui įsigyti.

Vadovaujantis šiais norminiais aktais, Bendrovė yra atsakinga už PPG priemonės valdymą, administravimą ir lėšų apskaitą. PPG priemonei įgyvendinti yra skirta 4,2 mln. Eur.

#### Lengvatinių paskolų teikimas

Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministras 2019 m. balandžio 2 d. įsakymu Nr. 3D-193 patvirtino naujos finansinės priemonės – Paskolų žemės ūkio technikai ir įrangai įsigyti, finansuojamų iš gražintų ir gražintinų lėšų, teikimo taisyklės (toliau – Taisyklės), kurios nustato finansinės priemonės įgyvendinimo tvarką. Paskolos teikiamos ne ilgesniam kaip 72 mėn. laikotarpiui, maksimali paskolos suma – 70 tūkst. Eur. Pagal šią priemonę paskoloms žemės ūkio technikai ir įrangai įsigyti taikomos palankesnės finansavimo sąlygos. Priemone turėtų pasinaudoti apie 100 žemės ūkio subjektų.

Pagal Taisyklių nuostatas Bendrovė vykdė Finansų tarpininko (kredito įstaigos) atranką, kuriam perves Paskolų teikimo priemonei įgyvendinti skirtas lėšas, kurias jis skolins žemės ūkio subjektams, užsiimantiems pirmine žemės ūkio gamyba.

2019 m. spalio 10 d. Bendrovė ir finansų tarpininkas (Raseinių KU, Ignalinos KU, Biržų KU, KU „Kupiškėnų taupa“ ir KU „Zanavykų bankelis“, veikiančios pagal Jungtinės veiklos sutartį) pasirašė Paskolų žemės ūkio technikai ir įrangai įsigyti teikimo sutartį.

Priemonei įgyvendinti skirta 2,11 mln. Eur iš Lietuvos kaimo plėtros 2007-2013 m. programos finansinės priemonės gražintų ir gražintinų lėšų, dar 25 proc. paskolų sumos prisidės paskolas teikiančios kredito unijos. Planuojama, kad žemės ūkio subjektams pagal Paskolų teikimo priemonę iki 2020 m. pabaigos žemės ūkio technikai ir įrangai įsigyti bus suteikta 2,7 mln. Eur paskolų.

Bendrovė ateityje, atsižvelgiant į rinkos poreikius, planuoja diegti naujas finansines priemones, administruoti kuriamus rizikos fondus melioracijos, pieno ir kituose sektoriuose. Finansinių priemonių įgyvendinimui įtakos turi ir pagrindinio akcininko sprendimai dėl lėšų skyrimo naujoms finansinėms priemonėms. Bendrovė pasiruošusi naujiems darbams ir tam būtų naudojami esami žmogiškieji ištekliai.

### **Licencijuotų sandėlių administravimas**

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. spalio 1 d. nutarimu Nr. 1523 „Dėl Licencijuotų sandėlių kompensavimo fondo nuostatų patvirtinimo“ Bendrovei pavesta administruoti Licencijuotų sandėlių kompensavimo fondą. Bendrovė vykdo Licencijuotų sandėlių kompensavimo fondo lėšų apskaitą. Šio fondo lėšos (501,3 tūkst. Eur) laikomos Lietuvos valstybės išdo specialiojoje sąskaitoje. Laikinais laisvas Licencijuotų sandėlių kompensavimo fondo lėšas valdo ir sprendimus dėl šių lėšų investavimo priima Lietuvos Respublikos finansų ministerija finansų ministro nustatyta tvarka.

## APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Tvariai Bendrovės veiklai užtikrinti, būtina vidinės bei išorinės aplinkos veiksnių analizė. Tinkamai ir detaliam išanalizavus vidinius Bendrovės resursus, stipriąsias bei silpnąsias vietas, galima gerai pasiruošti išorinės aplinkos pokyčiams ir pasinaudoti rinkoje atsiveriančiomis galimybėmis sėkmingai ateities veiklai. Iš anksto numatytos galimos išorinės aplinkos grėsmės leidžia tinkamai joms pasiruošti ir išvengti didelių sukrėtimų ar rimto pavojaus veiklos tęstinumui.

### Vidinių veiksnių analizė

Bendrovė, įgyvendindama savo tikslus, siekia skatinti investicijas kaimo vietovėse, sudaryti palankias sąlygas žemės ūkio sektoriaus konkurencingumui ir plėtrai, didinti kaimo gyventojų pajamas bei ūkinės veiklos sferų plėtrą, kurti naujas ar išsaugoti esamas darbo vietas. Siekiant užtikrinti sėkmingą vykdomų funkcijų valdymą, Bendrovėje vidiniai veiklos procesai skirstomi į pagrindinius ir pagalbinius.

#### Pagrindiniai veiklos procesai

Pagrindiniai veiklos procesai tai esminiai, didžiausią naudą duodantys procesai. Pagrindinė Bendrovės veikla susideda iš 2 krypčių:

- individualių garantijų teikimas finansų įstaigoms ir finansinės nuomos (lizingo) bendrovėms;
- finansinių priemonių įgyvendinimas ir administravimas.

Per visą Bendrovės veiklos laikotarpį, siekiant išplėsti finansinių paslaugų teikimą, buvo tobulinamos garantijų teikimo sąlygos, keičiama garantinių įsipareigojimų vykdymo schema, plečiamas tiek ūkio subjektų, tiek finansų įstaigų, kurioms teikiamos paslaugos, ratas, padidintas garantijų dydis finansinės nuomos (lizingo) bendrovėms bei peržiūrimos Bendrovės vidaus taisyklės, susijusios su garantijų ir kitų paslaugų teikimu.

Garantijų teikimo procesas vyksta pagal aprašytas Bendrovės darbų procedūras, ūkio subjektų finansinio-ekonominio gyvybingumo ir teikiamų garantijų vertinimo bei suteiktų garantijų sąlygų pakeitimo taisyklės, Bendrovės darbuotojai laikosi nustatytų taisyklių. Ši pagrindinės veiklos grandinės sritis glaudžiai susijusi tiek su suteikiamų garantijų skaičiumi, tiek ir su prisiimama Bendrovės rizika, todėl labai svarbu išlaikyti tinkamą rizikos ir pelningumo balansą. Siekiant užtikrinti efektyvių projektų vertinimo metodų taikymą, pastarieji nuolat peržiūrimi ir, esant poreikiui, keičiami.



Bendrovė, įgyvendindama vieną iš savo uždavinių, 2020 m. pradės teikti garantijas piniginio reikalavimo dalinio apmokėjimo finansuotojui pagal faktoringo sutartis. Ši priemonė pareikalavo didžiulio paruošiamojo darbo. Tikimasi, kad tai bus patraukli ir reikalinga paslauga, o Bendrovei padės užtikrinti finansinį stabilumą.

Bendrovėje didelis dėmesys skiriamas garantijų monitoringui, laikotarpiui po garantijos ar kreditavimo sutarties pasirašymo. Bendrovė, vertindama suteiktų garantijų riziką, vykdo suteiktų garantijų monitoringą per visą garantijų galiojimo laikotarpį. Kas ketvirtį skaičiuojama prisiimta rizika pagal garantijas. Stebimas ūkio subjekto finansinių įsipareigojimų vykdymas bei verslo plano įgyvendinimas, kredito mokėjimo terminų laikymasis, esant poreikiui, imamasi veiksmų sumažinti išaugusias rizikas bei išspręsti iškilusias problemas. Taip pat skaičiuojamas sukauptų atidėjinių garantiniams įsipareigojimams vykdyti poreikis bei teikiama ataskaita Finansų ministerijai apie sukauptus atidėjinius ir atidėjinių poreikį pagal rizikos grupes.

Siekiant užtikrinti prisiimtų garantinių įsipareigojimų įvykdymą finansų įstaigoms bei finansinės nuomos (lizingo) bendrovėms, Bendrovė savo lėšomis kaupia atidėjinius garantiniams įsipareigojimams vykdyti. Nuo 2019 m. liepos mėn. atidėjiniams skiriama 20 proc. ūkio subjektų sumokėtos garantinės įmokos. Bendrovės formuojami atidėjiniai yra pakankami Bendrovės įsipareigojimams pagal garantijas įvykdyti, o tai užtikrina Bendrovės mokumą, veiklos tvarumą, finansinį nepriklausomumą. Bendrovė yra sukaupti beveik 19 mln. Eur atidėjinių, o prisiimta rizika pagal garantijas 2019 m. rugsėjo 30 d. sudarė 18,9 mln. Eur. Bendrovė nuolat kontroliuoja, kad sukaupti atidėjiniai padengtų prisiimtą riziką pagal garantijas.

Garantiniai įsipareigojimai finansų įstaigoms vykdomi iš Bendrovės sukauptų atidėjinių ir iki šiol šiam tikslui nereikėjo naudoti valstybės biudžeto lėšų.

Individualios garantijos teikiamos nuo Bendrovės veiklos pradžios, sukaupta nemaža patirtis, tai gerai sustyguotas mechanizmas. Šiuo metu siekiama naujo tikslo – operatyvumo. Bendrovės darbuotojai iškelė sau tikslą – gavus iš kredito įstaigos dokumentus dėl garantijos teikimo, sprendimą priimti ne ilgiau kaip per 5 darbo dienas. Operatyvumas suteiktų patrauklumą, ūkio subjektams sutrumpėtų kredito gavimo laikotarpis.

Bendrovė teikia ne tik individualias garantijas, bet administruoja ir kitas finansines priemones, kurios leidžia ūkio subjektams skolintis palankesnėmis sąlygomis.

Siekiant išsiaiškinti ūkio subjektų skolinimosi ir finansinių priemonių poreikį, buvo vykdyta finansų įstaigų, Žemės ūkio rūmų, Žemės ūkio bendrovių asociacijos apklausa. Remiantis apklausos duomenimis, nustatyta, kad kreditų apyvartinėms lėšoms įsigyti poreikis

būtų daugiau kaip 25 mln. Eur. Tai rodo, kad žemės ūkio subjektams trūksta nuosavų lėšų ir kreditai išlieka labai aktualūs. Todėl ir planuojant savo veiklą, Bendrovė ketina didesnę dėmesį skirti finansinių priemonių įgyvendinimui.

Bendrovei tapus nacionaline plėtros įstaiga, siekiama įgyvendinti daugiau finansinių priemonių. Bendrovė nuolat stebi, analizuoja veiklos rezultatus ir teikia pasiūlymus akcininkui dėl priemonių, reikalingų veiklai tobulinti ir plėsti, priėmimo. Naujų finansinių priemonių įgyvendinimas pareikalauja naujų iššūkių – teisės aktų, taisyklių kūrimas, priemonių administravimas. Finansinės priemonės įgyvendinamos per finansinius tarpininkus, todėl nuo finansinių tarpininkų atrankos ir jų suinteresuotumo dalyvauti priemonės įgyvendinime priklauso ir priemonės įgyvendinimo sėkmė, o kartu ir Bendrovės sėkmė.

Įgyvendinant finansines priemones, iškyla ir nenumatytų sunkumų. PPG priemonės valdytojas – Luminor bankas – pradėjęs teikti kreditus su portfelinėmis garantijomis, susidūrė su problemomis, ribojančiomis galimybes suteikti paskolas Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2017 m. rugsėjo 14 d. įsakyme Nr. 3D-579 numatytais apimtimis. PPG priemonės valdytojo įvardintos pagrindinės Sutarties įgyvendinimo problemos:

- per mažas (100 tūkst. Eur) numatytas žemės ūkio valdos ekonominis dydis, išreikštas standartine verte (toliau – VED);
- per maža (50 tūkst. Eur) maksimali paskolos suma.

Bendrovė inicijavo priemonės taisyklių pakeitimą ir buvo padidinta paskolos suma, VED liko nepakeistas, kadangi tai buvo esminė viešojo pirkimo sąlyga. Nuo priemonės įgyvendinimo pradžios iki 2019 m. rugsėjo 30 d. suteikta 560,8 tūkst. Eur, t. y. priemonė ir toliau nepakankamai aktyvi, Luminor bankas susiduria su sunkumais išskolinant lėšas pagal šią priemonę. Svarstoma galimybė stabdyti šios priemonės įgyvendinimą išlaikant Bendrovės portfelio garantijos galiojimą išduotų paskolų atžvilgiu, nepanaudotas lėšas nukreipti naujų finansinių priemonių įgyvendinimui.

Vykdydama minėtą priemonę, Bendrovė prisiėmė papildomą funkciją – kompensuoja ūkio subjektų sumokėtas palūkanas. Šios funkcijos vykdymui Bendrovė papildomų lėšų negauna ir palūkanų kompensavimo administravimas ūkio subjektams, imantiems kreditus tiek su individualia, tiek su portfeline garantija apmokamas iš pagrindinės veiklos pajamų, t. y. garantijų teikimo.

2020-2021 m. laikotarpiu finansinių priemonių įgyvendinimui gali būti naudojamos tik Lietuvos kaimo plėtros programos 2007-2013 m. finansinių priemonių grąžintos lėšos (6,3 mln. Eur). Šios lėšos yra paskirstytos atitinkamai dviem priemonėms: paskolų teikimui pagal PPG priemonę (4,2 mln. Eur) bei paskolų teikimui žemės ūkio technikai ir įrangai įsigyti (2,1

mln. Eur). Papildomų lėšų skyrimas naujų finansinių priemonių įgyvendinimui šiuo metu gali būti vykdomas tik iš valstybės biudžeto. O tai apsunkina visą procesą, nes Žemės ūkio ministerija turėtų persikirstyti savo biudžetą.

Analizuojant Bendrovės veiklą matyti, kad individualių garantijų teikimas nedidėja kaip ankstesniais metais, o tai sąlygoja ir Bendrovės pajamų mažėjimą. Bendrovė turi ieškoti naujų pajamų šaltinių, teikdama naujas paslaugas, todėl ateinančių metų vienas iš pagrindinių uždavinių – naujų finansinių priemonių įgyvendinimas.

Įgyta Bendrovės patirtis, nuolat palaikomi glaudūs ryšiai su finansų įstaigomis, socialiniais partneriais, giminingomis kitų šalių institucijomis leidžia dirbti sėkmingai, teikti rinkoje paklausias paslaugas: individualių garantijų teikimą, finansines priemones.

#### Pagalbiniai veiklos procesai

##### *Veiklos planavimas ir atskaitomybė*

Bendrovė kasmet ruošia strateginį veiklos planą 3 metų laikotarpiui. Rengiant šį planą, vadovaujamosi Ekonomikos ir inovacijų ministerijos parengtomis Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gairėmis. Bendrovės direktorius planą teikia Bendrovės valdybai, kuri jį analizuoja, vertina ir teikia pasiūlymus dėl Bendrovės veiklos gerinimo bei plėtros. Strateginį veiklos planą tvirtina Bendrovės stebėtojų taryba. Patvirtintas strateginis veiklos planas teikiamas akcininkui – Žemės ūkio ministerijai.

Už strateginiame veiklos plane numatytų tikslų ir uždavinių įgyvendinimą Bendrovė kas ketvirtį atsiskaito Bendrovės valdybai, kuri vertina informaciją apie veiklos strategijos įgyvendinimą. Strateginio plano įgyvendinimo metinė ataskaita kartu su atsiliepimais ir pasiūlymas teikiama Bendrovės stebėtojų tarybai.

Bendrovei tapus nacionaline plėtros įstaiga, jos veiklos priežiūrą vykdo ir Lietuvos bankas.

Bendrovė, siekdama sėkmingai įgyvendinti savo tikslus, ruošia priemonių planą dėl pelningos veiklos. Tai darbų gairės einamiesiems metams.

##### *Finansinių išteklių valdymas*

Bendrovės pajamas sudaro:

- garantinės įmokos už suteiktas garantijas bei kiti mokesčiai, susiję su garantijų sąlygų keitimu;
- pajamos iš lėšų investavimo;
- skolininkų, už kurių negrąžintus kreditus buvo įvykdyti Bendrovės garantiniai įsipareigojimai, grąžintos skolos bei kitos pajamos.

Pagrindinės pajamos gaunamos iš garantinių įmokų už suteiktas individualias garantijas. Bendrovės administracinėms reikmėms 2019 m. I-ą pusmetį buvo skiriama 50 proc. gautų garantinių įmokų sumos, o 2019 m. II-ą pusmetį – 80 proc. Visos laikinai laisvos lėšos šiuo metu investuotos į Lietuvos Respublikos Vyriausybės vertybinius popierius. Dėl rinkoje vyraujančios žemos palūkanų normos, pajamos iš investavimo kasmet mažėja ir tai vienas iš veiksnių, mažinančių Bendrovės pajamas. Pajamos iš investavimo 2019 m., palyginus su 2018 m., sumažėjo 35 proc. ir, tikėtina, ilgainiui toliau nedidės. Todėl pagrįstai kyla klausimas, kaip efektyviau spręsti šią problemą, ieškoti naujų investavimo šaltinių. Iki šiol Bendrovės investavimo politika buvo pakankamai atsargi, tačiau ji pasiteisino ankstesniais metais, kai, investavus laikinai laisvas lėšas į nerizikingus, fiksuoto pajamingumo finansinius instrumentus (bankų indėliai, Vyriausybės obligacijos), buvo gaunamos nemažos palūkanos.

Bendrovės sąnaudas sudaro:

- atidėjiniai garantiniams įsipareigojimams vykdyti;
- administracinės išlaidos;
- finansinės ir investicinės veiklos sąnaudos.

Bendrovė visus savo veiklos metus, išskyrus 2017 m., dirbo pelningai. Kiekvienais metais mokami dividendai valstybei. Per 21 veiklos metus valstybei sumokėta 3,4 mln. Eur dividendų.

Bendrovei akcininko nustatyti grynojo pelningumo bei veiklos pajamų ir turto santykio rodikliai susiję tik su viena veiklos kryptimi – individualių garantijų teikimu, o finansinių priemonių administravimas ir valstybės pagalbos administravimas įtakos minėtiems rodikliams neturi. Nors Bendrovės pajamos iš individualių garantijų beveik nedidės, tačiau Bendrovė planuoja pasiekti Žemės ūkio ministro 2017 m. spalio 20 d. įsakymu Nr. 3D-663 patvirtintame rašte dėl valstybės lūkesčių Bendrovei nustatytą 7 proc. pelningumą. Nemažą įtaką Bendrovės rodikliams daro Agentūros imami kreditai intervenciniams pirkimams. Sudėtinga prognozuoti, ar Agentūra ims garantuotus kreditus ateityje, nes tai priklauso nuo kainų pokyčių žemės ūkio produkcijos rinkoje.

Teigiamo finansinio rezultato siekiama nuolat stebint ir atitinkamai reaguojant į garantijų teikimo, įsipareigojimų finansų įstaigoms bei prisiimtos rizikos kaštų pokyčius. Prekių ir paslaugų pirkimai Bendrovėje atliekami vadovaujantis Viešųjų pirkimų įstatymu ir Bendrovės viešųjų pirkimų tvarkos aprašu.

*Kokybės užtikrinimas ir rizikos valdymas*

Užtikrinant, kad Bendrovėje vidaus kontrolė ir rizikos valdymas veiktų tinkamai ir nenutrūkstamai veiktų, patvirtinta: Vidaus kontrolės ir rizikos valdymo organizavimo tvarka bei Garantijų rizikos valdymo politika, Bendrovės informacijos saugumo politika, Finansinių priemonių rizikos valdymo politika, Finansų kontrolės taisyklės, Operacinės rizikos valdymo instrukcija. Taip pat patvirtintos darbuotojų atliekamų darbų procedūros, Bendrovės etikos kodeksas, mokumo ir likvidumo užtikrinimo taisyklės, vadovybės informavimo sistema, investicijų politikos nuostatai, darbuotojų darbo apmokėjimo ir skatinimo taisyklės, kompiuterinės įrangos naudojimo taisyklės bei kitos taisyklės.

Bendrovėje sukurta tinkamai veikianti garantijų rizikos valdymo politika. Finansinių priemonių rizikos valdymas apspręstas Finansinių priemonių rizikos valdymo politikoje. Šios politikos peržiūrimos ne rečiau kaip kartą metuose, keičiama ir atnaujinama pagal poreikį, pasikeitus teisės aktams. Ne rečiau kaip kartą per metus įvertinama, ar politikos nuostatos atitinka Bendrovės strategiją, vertinama, ar efektyviai veikia vidaus kontrolės sistema, ar prisiimta rizika neviršija nustatytų rizikos limitų.

Siekiant valdyti finansinę riziką, ne rečiau kaip kartą per metus, Bendrovės valdyboje svarstomi, o direktoriaus įsakymu tvirtinami Investicijų politikos nuostatai. Bendrovės Investicijų politikos nuostatuose numatyta, kad lėšos turi būti investuojamos tik į likvidžius fiksuotų pajamų vertybinius popierius ir terminuotus indėlius. Bendrovės sąskaitose sukauptus laisvų pinigų, atsižvelgus į Investicijų politikos nuostatuose numatytus apribojimus, Bendrovės valdybai teikiami pasiūlymai dėl lėšų investavimo.

Bendrovėje patvirtintos finansų kontrolės taisyklės, kurių tikslas yra užtikrinti finansų kontrolę, turimo turto teisėtą, ekonomišką naudojimą. Bendrieji apskaitos principai, apskaitos metodai ir taisyklės, skirtos Bendrovės apskaitai tvarkyti ir finansinėms ataskaitoms sudaryti, nustatyti Bendrovės apskaitos politikoje. Bendrovės finansinės ataskaitos rengiamos pagal Lietuvos Respublikoje galiojančius teisės aktus, reglamentuojančius buhalterinę apskaitą ir finansinių ataskaitų sudarymą bei Verslo apskaitos standartus, Paskolų fondo (finansinėms priemonėms skirtos lėšos) apskaita vykdoma pagal viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartus.

Bendrovėje atliekamas likvidumo bei mokumo rizikų valdymas, siekiant užtikrinti savalaikį visų įsipareigojimų vykdymą. Ypač svarbu užtikrinti prisiimtų garantinių įsipareigojimų įvykdymą kredito įstaigoms bei lizingo bendrovėms, todėl kas ketvirtį kontroliuojama, kad sukaupti atidėjiniai garantiniams įsipareigojimams vykdyti padengtų prisiimtą riziką. Kas ketvirtį teikiama ataskaita Lietuvos Respublikos finansų ministerijai apie sukauptus atidėjinius ir atidėjinių poreikį pagal rizikos grupes.

### *Žmogiškųjų išteklių valdymas*

Žmogiškųjų išteklių formavimas ir personalo atranka vyksta nuosekliai – pirmiausia Bendrovės valdyboje tvirtinama organizacijos struktūra, pareigybių sąrašas, vėliau priimami darbuotojai.

Pagrindiniai siekiai darbuotojų atžvilgiu – didinti darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį, užtikrinant sistemingą darbo rezultatų vertinimą, ugdant Bendrovės vertę kuriančias kompetencijas, vykdant vieningą personalo valdymo strategiją.

Bendrovė turi aiškiai suformuotą struktūrą ir pagrindines savo funkcijas paveda vykdyti atskiriems skyriams: Garantijų, Finansų valdymo, Plėtros ir informacijos. Patvirtinta vadovybės informavimo sistema, darbuotojų atliekamų darbų procedūros, darbuotojų pareiginiai nuostatai, tokiu būdu atskiriami skirtingo pobūdžio darbai ir užtikrinama, jog konkrečias funkcijas įgyvendina tos srities specialistai ir užtikrinama dviguba atliekamų darbų patikra.

Ilgametė Bendrovės darbuotojų sukaupta patirtis, darbuotojų kompetencija bei aiškiai suformuota Bendrovės struktūra leidžia Bendrovei tinkamai vykdyti nustatytas funkcijas, administruoti finansines priemones bei sudaryti palankesnes sąlygas žemės ūkio subjektams gauti finansavimą. Keisti valdymo struktūrą šiuo metu nėra poreikio. Kadru kaita nedidelė, dirba 14 darbuotojų.

Bendrovės direktoriaus atlyginimas nustatomas vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. rugpjūčio 23 d. nutarimu Nr.1341 „Dėl valstybės valdomų įmonių vadovų darbo užmokesčio“.

Siekiant skatinti darbuotojus, Bendrovėje patvirtintos Darbo apmokėjimo ir skatinimo taisyklės. Bendrovės darbuotojams pareiginis atlyginimas nustatomas, atsižvelgiant į kiekvienai pareigybei keliamus reikalavimus, reikalingą kvalifikaciją, darbo apimtį ir sudėtingumą, atsakomybę darbui atlikti. Taip pat darbuotojams gali būti mokami priedai prie pareiginio atlyginimo už veiklos rezultatų vertinimo rodiklių įvykdymą, papildomų užduočių atlikimą, padidėjusį darbo krūvį ir pan. Skatinant Bendrovės darbuotojus kuo efektyviau dirbti, teikti pasiūlymus dėl darbo kokybės gerinimo ar tobulinimo, taip pat siekiant mažinti darbuotojų kaitą, Bendrovėje gali būti taikomos moralinės (padėkos paskelbimas raštu ar žodžiu ir pan.) ir materialinės skatinimo priemonės (vienkartinės premijos, dovanų įteikimas, siuntimas į įvairias mokymo programas ir pan.) bei sveikatos draudimas.

Bendrovėje patvirtintas Etikos kodeksas, kuriame aptartas viešųjų ir privačių interesų derinimas, aprašyti veiksmai, kaip turi būti veikiama, kad išvengti interesų konflikto.

Bendrovės vykdomos veiklos specifika nulemia, jog pagrindiniai jos partneriai yra finansų įstaigos ir finansinės nuomos (lizingo) bendrovės, teikiančios kreditus ar finansinės nuomos (lizingo) paslaugas žemės ūkio bei alternatyvios veiklos subjektams ir informuojantys klientus apie galimybę gauti Bendrovės garantijas. Finansų įstaigos klientams gali pasiūlyti daugybę įvairių produktų, todėl Bendrovei labai svarbu, jog finansų įstaigų darbuotojai puikiai žinotų Bendrovės teikiamų paslaugų specifiką. Tuo tikslu periodiškai organizuojami mokymai finansų įstaigų darbuotojams apie Bendrovės teikiamas paslaugas, teikiama informacinė medžiaga bei imamasi kitų priemonių, skatinančių didesnę finansų įstaigų susidomėjimą Bendrovės siūlomomis paslaugomis.

Bendrovė administruoja finansinių priemonių įgyvendinimą bei rūpinasi informacijos sklaida visuomenėje, siekiant, jog potencialūs klientai žinotų apie Bendrovės paslaugas ir jų teikiamą naudą. Tuo tikslu rengiami seminarai kredito įstaigų darbuotojams, ruošiami pranešimai spaudai apie Bendrovės veiklą, užsakoma reklama, dalyvaujama įvairiose parodose, informacija talpinama Bendrovės tinklalapyje bei imamasi kitų reikalingų priemonių. Bendrovė, siekdama padidinti ūkio subjektų, besinaudojančių Bendrovės teikiamais finansiniais instrumentais skaičių bei kuo veiksmingiau įgyvendinti iškeltus Bendrovės tikslus, ateityje planuoja stiprinti bei didinti informacijos sklaidą bei bendradarbiavimą su Bendrovės partneriais. Bendrovės rengiamame metiniame marketingo plane nurodomas susitikimų su finansų įstaigomis skaičius, numatomos konkrečios viešinimo priemonės.

Atliekama vidinių veiksnių analizė patvirtina, jog Bendrovėje veikiančios procedūros bei taikomi žmogiškųjų, technologinių išteklių valdymo metodai užtikrina tinkamą rizikos bei pelningumo balansą, nes Bendrovėje:

- aiškiai suformuota valdymo struktūra, sukaupta ilgametė veiklos patirtis;
- užtikrinamas Bendrovės likvidumo bei mokumo rizikos valdymas bei finansinis nepriklausomumas, sukaupiti pakankami atidėjiniai garantinių įsipareigojimų vykdymui;
- taikomos šiuolaikinės pažangios technologijos, atitinkančios veiklos bei rinkos poreikius;
- nuolat tobulinamos darbuotojų atliekamų darbų procedūros, tokiu būdu atskiriami skirtingo pobūdžio darbai ir užtikrinama atsakomybė bei atliekamų darbų kontrolė ir dviguba darbų patikra;
- užtikrinama informacijos sklaida, mokymai finansų įstaigų darbuotojams, partneriams bei visuomenei.

Bendrovės vidinėje aplinkoje nenustatyta reikšmingų aplinkybių, kurios keltų pavojų, įgyvendinant Bendrovės nustatytus strateginius tikslus, tačiau atsiranda veiksniai (sumažėjęs

individualių garantijų skaičius, mažesnės garantijų sumos), kurie 2019 m. keičia situaciją, todėl Bendrovė turi imtis priemonių, kurios padėtų įmonei išgyventi, t. y. gauti tiek pajamų, kad būtų padengtos administravimo išlaidos. Kaip minėta, didesnio pelno siekis nėra Bendrovės tikslas, tačiau būtina generuoti pakankamas pajamas ir išlaikyti stabilų pelną. Nesiimant naujų priemonių pelningai veiklai užtikrinti, Bendrovė gali susidurti su sunkumais. Todėl tolesnei sėkmingai veiklai užtikrinti numatyta:

- didinti teikiamų finansinių paslaugų skaičių;
- plėsti valstybės pagalbos administravimo priemonių taikymą (skolinimosi kaštų mažinimas patrauklu ūkio subjektams, motyvuoja juos skolintis);
- stiprinti Bendrovės veiklos rizikos kontrolę ir rizikos valdymą;
- siekti kuo operatyviau teikti kokybiškas ir pažangias paslaugas savo klientams bei partneriams, trumpinti garantijos suteikimo laiką;
- siekti padidinti darbo efektyvumą. Tuo tikslu būtų naudinga toliau plėtoti vidinę informacinę sistemą, kas užtikrintų greitesnę ir efektyvesnę sprendimų priėmimą;
- didinti informacijos sklaidą, siekiant padidinti ūkio subjektų, besinaudojančių Bendrovės teikiamais finansiniais instrumentais, skaičių.

## **Išorinių veiksnių analizė**

### Politiniai veiksniai

Bendrovė yra finansų įstaiga ir jos vykdoma veikla yra specifinė, stipriai priklausoma nuo politinių veiksnių. Bendrovė buvo įsteigta valdžios institucijų sprendimu (vienintelis akcininkas yra valstybė, o akcijos patikėjimo teise perduotos valdyti Žemės ūkio ministerijai) ir Bendrovės vykdoma veikla atitinka valstybės siekiamus tikslus. Žemės ūkio sektorius Lietuvoje atlieka ypač svarbų vaidmenį, Bendrovės siūlomos paslaugos yra aktualios rinkoje ir leidžia sėkmingai vykdyti veiklą, todėl artimiausiu metu politinių veiksnių, keliančių grėsmę Bendrovei nenumatoma. Tačiau, visuomet išlieka rizika, jog gali būti priimti nepalankūs politiniai sprendimai, pareikalausiantys atitinkamų Bendrovės veiksmų, kurie leistų prisitaikyti prie pasikeitusios politinės aplinkos (pvz. mažesnis dėmesys finansinių instrumentų taikymui žemės ūkyje ar valstybės pagalbos ribojimas).

### Ekonominiai veiksniai

Bendrovei, kaip ir kitoms organizacijoms, didelę įtaką daro ekonominiai veiksniai. Europos centrinio banko bei Lietuvos vykdoma monetarinė ir fiskalinė politika įtakoja verslo ciklus, lemiančius ekonomikos augimą ar traukimąsi. Auganti ekonomika palankiai veikia ir Bendrovės rezultatus, nes, esant žemesnėms palūkanų normoms, kurios artimiausius tris metus,



tikėtina, išliks arti nulio, auga norinčių skolintis skaičius ir yra mažesnė nemokumo rizika. Tačiau, ekonomikos smukimas gali būti labai pavojingas, pvz. išaugusios palūkanų normos, padidėję mokesčiai stipriai sumažina ūkio subjektų galimybę skolintis ir vykdyti esamus įsipareigojimus, kas savo ruožtu gali pareikalauti nemažo Bendrovės indėlio vykdant prisiimtus garantinius įsipareigojimus bei lieka rizika dėl finansinių priemonių lėšų panaudojimo.

Lietuvos bankas skelbia, kad mūsų šalies ekonominė plėtra nelėtėja – šių metų I-ąjį pusmetį metinis realiojo BVP augimas siekė 4 proc. Lietuvos banko prognozėmis, 2019 m. ekonomika auga sparčiau, nei tikėtasi, tačiau kitais metais augimas sulėtės. Tai, be abejo, įtakos ir agrarinio sektoriaus plėtrą, o tuo pačiu ir skolinimosi galimybes.

Pastebima nauja tendencija, kad keičiasi finansų įstaigų skolinimo politika, kredituojant žemės ūkio sektorių. Agroverslininkų teigimu, gauti kreditą tapo sunkiau, nes finansų įstaigos labai atidžiai nagrinėja veiklos rezultatus, ilgai priiminėja sprendimus dėl kreditų teikimo. Be to, uždaromi finansų įstaigų skyriai ir filialai rajonuose. Pagrindiniu skolinimosi šaltiniu tapo kredito unijos. Tai patvirtina ir faktas, kad pastaraisiais metais Bendrovė daugiausia garantijų suteikia kredito unijoms. 2018 m. kredito unijoms suteikta 46 proc. visų tais metais suteiktų garantijų sumos. Kredito unijos taip pat dalyvauja įgyvendinant finansines priemones. Todėl Bendrovė nuolat stengiasi palaikyti glaudžius, dalykiškus santykius su kredito unijų specialistais.

Baigiasi 2014-2020 m. ES paramos finansinis laikotarpis. Nemaža dalis ES paramos gavėjų naudojami skolintomis lėšomis ir tam suteiktomis Bendrovės garantijomis. Bendrovės ilgametė patirtis rodo, kad ir naujojo finansinio laikotarpio pirmieji metai nebūna aktyvūs, todėl tikėtina, kad 2020-2021 m. suteikiamų garantijų skaičius beveik nedidės ir tai įtakos Bendrovės finansinius rezultatus.

### Socialiniai veiksniai

Atliekant išorinių veiksnių analizę, būtina įvertinti ir socialinius veiksnius, kurie gali įtakoti Bendrovės paslaugų paklausą. Kadangi pagrindiniai Bendrovės klientai veikia žemės ūkio sektoriuje, mažėjantis gyventojų skaičius ar senėjanti populiacija kaimo vietovėse keltų grėsmę ir paslaugų paklausai. Pastaraisiais metais gyventojų emigracijos ir imigracijos srautai susibalansavo, tačiau išvykstantieji dažniausiai yra iš kaimiškų vietovių ar nedidelių gyvenviečių, o grįžtantieji ar naujai atvykstantys gyventojai daugiausia apsistoja stambiuose urbanizuotuose centruose, o ne kaimo vietovėse. Todėl verslo kaimiškose vietovėse ateitis sietina su kartų kaita kaime – ūkio valdymas bus perduodamas jaunesniems ūkių savininkams, pozityviai žiūrintiems į modernias technologijas, arba perduodamas. Pastarasis pasirinkimas lemtų ūkių stambėjimą, kooperaciją ir modernizavimą. Ūkių stambėjimas, modernizacija

pareikalautų naujų investicijų, kurių prieinamumas sietinas su Bendrovės teikiamomis paslaugomis.

Internetiniai socialiniai tinklai bei ryšys virtualioje erdvėje įtakoja visuomenės įpročius ir santykius, todėl būtina stebėti komunikacijos tendencijas ir taikyti pažangias komunikacines priemones, pritaikant jas Bendrovės veikloje, norint efektyviai pasiekti klientą. Nors ir gana pavėluotai, Bendrovė sukūrė paskyrą socialiniame tinkle Facebook ir tikimės, kad informacija apie teikiamas paslaugas klientus pasieks greičiau, paprasčiau ir su mažesnėmis sąnaudomis, nei kiti informacijos šaltiniai.

#### Technologiniai veiksniai

Stambėjant ūkiams, didėja investicijos ūkių modernizavimui. Taip pat naujų technologijų diegimas žemės ūkio veikloje, įvairesnės veiklos kaime skatinimas bei bioenergetikos plėtra, aplinką saugantis ir tausojantis ūkininkavimas teigiamai paveiktų Bendrovės veiklą, t. y. didintų garantijų teikimo apimtį, skatintų kurti naujus finansinius instrumentus. Kasdienėje ūkių veikloje didės modernių technologijų svarba ir naudojimas („išmani žemdirbystė“ ir kt.), todėl ūkių savininkai taip pat tobulės, ugdys savo kompetencijas, kviesis kompetentingus konsultantus iš Lietuvos ir užsienio. Naujoms modernioms technologijoms diegti bus reikalingi finansiniai ištekliai ir dažniausiai tai bus skolintos lėšos. Siekiant palankesnėmis sąlygomis pasiskolinti, Bendrovės teikiamų paslaugų poreikis turėtų augti.

#### Aplinkosauginiai veiksniai

Naujų aplinkosauginių priemonių įgyvendinimas agrariniame sektoriuje teigiamai paveiktų Bendrovės teikiamų paslaugų apimtį (pvz. tausaus gamtos išteklių valdymo ir naujų inovatyvių alternatyvios energetikos technologijų plėtros skatinimas). Žemės ūkio verslui patrauklumo nesuteikia ir klimato kaitos eskalavimas. Žemės ūkio veikla, nors ir mažesniais kiekiais nei kitos ūkio šakos, taip pat išmeta į atmosferą „šiltnamio“ dujas, tačiau sektorius nėra priskiriamas labiausiai paplitusių „šiltnamio“ dujų CO<sup>2</sup> emisijos šaltiniu. Vis dėlto, žemės ūkis susiduria su dvigubu iššūkiu: reikia sumažinti „šiltnamio“ dujų išmetimą ir prisitaikyti prie naujų klimatinių sąlygų.

#### Teisiniai veiksniai

Bendrovei taip pat aktualūs galimi teisiniai pokyčiai, tokie kaip priimami nauji teisės aktai, reglamentuojantys Bendrovės veiklą bei reikalaujantys tam tikrų pokyčių struktūroje ar veiklos vykdymo formoje. Bendrovės veikla reglamentuota Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Žemės ūkio ministerijos patvirtintomis taisyklėmis ir tvarkomis bei Bendrovės patvirtintais norminiais aktais. Todėl teisinė aplinka gali daryti įtaką Bendrovės planų

įgyvendinimui. Tai susiję su garantijų teikimo bei finansinių priemonių įgyvendinimo procedūromis, skolinimosi kaštų mažinimu – palūkanų bei garantinės įmokos kompensacijos dydžiu. Bendrovė pagal savo kompetenciją dalyvauja teisės aktų rengimo ir derinimo procesuose – teikia pasiūlymus, pastabas. Siekiant užtikrinti visapusišką teikiamų paslaugų kokybę ir kiekybę bei atsižvelgiant į sukauptą patirtį, inicijuojami atitinkamų teisės aktų pakeitimai.

Netiesioginę įtaką Bendrovės paslaugų teikimui gali turėti ES teisės aktų reikalavimai, apibrėžiantys aplinkybes, kuomet teikiamos garantijos gali būti pripažintos valstybės pagalba garantijos gavėjui. Tokiu atveju gerokai sumažėtų Bendrovės siūlomos paslaugos patrauklumas, nes ūkio subjekto gaunama ekonominė nauda ženkliai kristų ir būtų ieškoma kitų būdų gauti norimo dydžio kreditą ar finansinės nuomos (lizingo) paslaugą.

Bendrovės paslaugų teikimui didelę įtaką turi ES politika dėl finansinių priemonių įgyvendinimo.

Bendrovė nuolat analizuoja skolinimosi tendencijas ir rizikos veiksnius, keičiasi patirtimi ir plėtoja ryšius su ES institucijomis, Europos garantinių institucijų asociacija bei ūkio subjektų, kurių veikla susijusi su žemės ūkiu, organizacijomis Lietuvoje. Bendrovė nuo 2001 m. yra AECM, vienijančios visos Europos garantines institucijas, narė ir aktyviai dalyvauja jos organizuojamose darbo grupėse bei seminaruose, pasitarimuose. Įgyta patirtis leidžia tobulinti ir kurti naujus, rinkos poreikius atitinkančius produktus.

Atlikus išorinių veiksnių analizę galima teigti, jog šiuo metu didesnių grėsmių Bendrovei nekyla. Tačiau būtina nuolat stebėti politinius (nepalankūs ES ar Lietuvos politiniai sprendimai dėl finansinių instrumentų taikymo žemės ūkyje), teisinius (priimti nepalankūs ES teisės aktai dėl valstybės garantijų teikimo, valstybės pagalbos ribojimo), ekonominius (ekonomikos smukimas) veiksnius. Numatomi aplinkos pokyčiai lems iššūkius – kaip vykdyti veiklą komerciniais pagrindais ir pelningai, profesionaliai bei efektyviai teikiant savo paslaugas.

### **Konkurencinės aplinkos analizė**

Šalyje veikia trys garantijų institucijos, teikiančios garantijas finansų įstaigoms ir finansinės nuomos (lizingo) bendrovėms, tačiau paslaugos teikiamos skirtingiems ūkio sektoriams. Bendrovė teikia garantijas finansų įstaigoms ir finansinės nuomos (lizingo) bendrovėms, suteikiančioms kreditus ir finansinės nuomos (lizingo) paslaugas žemės ūkio sektoriui bei smulkioms ir vidutinėms įmonėms, veikiančioms kaimo vietovėje. Panašias paslaugas teikia UAB „Investicijų ir verslo garantijos“, tačiau ši bendrovė teikia garantijas

finansų įstaigoms ir finansinės nuomos (lizingo) bendrovėms, už jų suteikiamus kreditus ir finansinės nuomos (lizingo) paslaugas smulkaus ir vidutinio ūkio subjektams, veikiančiams mieste. Taip pat UAB „Viešųjų investicijų plėtros agentūra“, kuri teikia finansines paslaugas ir įgyvendina bei administruoja finansines priemones, skirtas viešojo sektoriaus investicijoms viešosios infrastruktūros bei viešųjų paslaugų modernizavimui.

Toks garantijų institucijų veiklos aplinkos pasiskirstymas nesudaro tarpusavio konkurencijos ir leidžia teikti paslaugas atitinkamame ūkio sektoriuje.

### Bendrovės SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilgametė Bendrovės patirtis teikiant finansines paslaugas;</li> <li>• Darbuotojų sukaupta darbinė patirtis, aiški organizacinė struktūra ir darbo procedūros;</li> <li>• Pakankamas sukaupėtų atidėjinių ir prisiimamos rizikos valdymas (finansiskai nepriklausoma);</li> <li>• Aukšta darbuotojų kvalifikacija ekonomikos, finansų srityse;</li> <li>• Aukšta darbuotojų motyvacija ir lojalumas</li> <li>• Viešai skelbiama informacija apie Bendrovės teikiamas paslaugas yra teigiama;</li> <li>• Garantijų teikimo kokybė ir operatyvumas;</li> <li>• Geri ryšiai su kitomis institucijomis Lietuvoje ir užsienyje (narystė AECM asociacijoje);</li> <li>• Sugebėjimas ir siekis diegti naujas bei tobulinti esamas finansines priemones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finansinių priemonių taikymo apribojimai;</li> <li>• Siaura Bendrovės veiklos specializacija, ribotas rinkai siūlomų produktų kiekis.</li> </ul>
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palanki makroekonominė situacija (žemos palūkanų normos, ekonomikos augimas);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepalankūs demografiniai pokyčiai;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dėmesys žemės ūkiui valstybės politikoje, skatinant įvairesnę veiklą kaime, aplinką saugantį ir tausojantį ūkininkavimą;</li> <li>• Bendrovės įtraukimas į Lietuvos banko nacionalinių plėtros įstaigų sąrašą, atveria kelią teikti įvairesnes finansines paslaugas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepalankūs ES ar Lietuvos politiniai sprendimai dėl finansinių priemonių taikymo žemės ūkyje ar valstybės pagalbos ribojimo;</li> <li>• Galimi nepalankūs pokyčiai veiklos reglamentavime;</li> <li>• Iš susijusių institucijų gaunama informacija gali būti nepakankama ar gauta pavėluotai;</li> <li>• Galimas garantinių įsipareigojimų įvykdymo finansų įstaigoms padidėjimas;</li> <li>• Garantijų paklausos sumažėjimo galimybė.</li> </ul>
--	--

#### Stiprybių panaudojimas galimybėms įgyvendinti

Bendrovėje dirba kvalifikuoti, sukaukę didelę darbinę patirtį specialistai, todėl naujų finansinių priemonių įgyvendinimas yra viena iš aktyviausiai vykdomų veiklų šiuo laikotarpiu. Aiški įmonės vizija skatina plėsti veiklą, diegiant naujas finansines priemones. Bendrovės veiklos operatyvumas, aiškumas, žinomumas žemdirbiškoje visuomenėje taip pat prisideda prie veiklos apimčių didinimo.

#### Galimybių panaudojimas silpnybėms pašalinti

Palanki šalies ekonominė situacija, žemės ūkio veiklos diversifikavimo skatinimas, nedidelės palūkanos skolinantis sudaro sąlygas garantijų portfelio didinimui, naujų finansinių priemonių įgyvendinimui bei naujų finansinių produktų kūrimui, o tai leistų Bendrovei užtikrinti stabilesnį pajamų, pelno generavimą bei užsitikrinti pakankamą finansinių išteklių bazę, reikalingą sėkmingam tolesniam Bendrovės funkcionavimui.

#### Stiprybių panaudojimas grėsmėms sumažinti

Siekiant užtikrinti prisiimtų garantinių įsipareigojimų įvykdymą kredito įstaigoms bei lizingo bendrovėms, Bendrovė kaupia atidėjinius garantiniams įsipareigojimams vykdyti. Bendrovė kas ketvirtį įvertina galimus Bendrovės nuostolius dėl ūkio subjektų nevykdomų įsipareigojimų kredito įstaigoms, nustato, kokia atidėjinių suma reikalinga prisiimtiems įsipareigojimams vykdyti. Iki šiol Bendrovės sukaupti atidėjiniai garantiniams

įsipareigojimams vykdyti padengė prisiimtą riziką ir Bendrovė visus garantinius įsipareigojimus vykdė iš sukauptų atidėjinių.

Įdiegta finansinių priemonių kontrolė užtikrina finansinių lėšų tinkamą naudojimą bei gražinimą.

Mažėjant finansavimo pasiūlai dėl politinių sprendimų ar finansinių priemonių paklausai dėl rinkos konjunktūros, Bendrovės personalas pasirengęs prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų ir pajėgus operatyviai pasiūlyti rinkai naujus finansinius produktus (pvz., tiesiogines tikslines paskolas ūkio subjektams).

#### Silpnųjų pašalinimas grėsmėms sumažinti

Bendrovės veiklos plėtra ir naujų finansinių priemonių įgyvendinimas užtikrintų Bendrovės stabilumą, sumažintų ekonominių ir demografinių šalies pokyčių daromą poveikį.

Nepakankamos informacijos ar pavėluotai gautos informacijos grėsmes galima sumažinti aktyviau bendradarbiaujant su valstybinėmis ir kitomis susijusiomis institucijomis, žemdirbiškomis organizacijomis, daugiau dėmesio skiriant teikiamų paslaugų viešinimui.

#### Galimi ateities scenarijai

Pastaraisiais metais tiek finansų, tiek žemės ūkio produkcijos rinkoje susiklostė situacija, nepalanki Bendrovės pajamų augimui. Palūkanų normos euro zonos šalyse yra artimos nuliui arba net neigiamos, dėl šios priežasties finansinių instrumentų, į kuriuos galėtų investuoti Bendrovė laikinai laisvas lėšas, pajamingumas neleidžia gauti apčiuopiamų pajamų. Kelis pastaruosius metus besilaikančios aukštos grūdinių kultūrų kainos rinkoje eliminavo poreikį valstybei vykdyti intervencinius pirkimus, todėl Bendrovė negauna ankstesniais metais jai įprastų pajamų už Agentūrai suteiktas kreditų garantijas. Pagal Žemės ūkio ministerijos strateginį veiklos planą 2020-2022 metams, daugumai su žemės ūkiu susijusių veiklos sričių finansavimo augimas veiklos plėtrai nenumatomas. Laba tikėtina, kad ES finansavimas Žemės ūkio vystymo programoms 2021-2027 m. laikotarpiui bus sumažintas. Tokia situacija rinkoje nebus palanki bendrovės pajamų augimui ir, jeigu Bendrovė neras (jai nebus suteikti) kiti pajamų šaltiniai, jos veikla 2020-2021 m. gali tapti nuostolinga. Bendrovės galimybės mažinti administracines sąnaudas yra ribotos (dirba tik 14 žmonių), todėl kelių etatų sumažinimas problemos neišspręstų, o Bendrovės pasirengimas tinkamai pateikti rinkai naujas finansines priemones nuo 2021 m. dėl personalo praradimo gali nukentėti. Remiantis aukščiau išdėstytu, svarstytinas klausimas dėl naujų, stabilių Bendrovės pajamų šaltinių paieškos. Tokiais šaltiniais galėtų būti kuriamų rizikos fondų administravimas, tiesioginių (be tarpininkų) paskolų išdavimas ūkio subjektams.

## TIKSLAS, MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS IR STRATEGINĖS KRYPTYS

**Tikslas.** Padėti ūkio subjektams, neturintiems pakankamai įkeičiamo turto, finansinių išteklių, plėtoti, kurti verslą, modernizuoti ūkius bei įmones, gaminti konkurencingą produkciją, sudarant palankias skolinimosi sąlygas, siekti valstybės socialinių ir politinių tikslų įgyvendinimo, taikant novatoriškus ir efektyvius finansavimo modelius ir priemones. Bendrovė taip pat turi siekti pelningos veiklos ir išlikti finansiškai nepriklausoma.

**Misija.** Skatinti ekonominę žemės ūkio sektoriaus plėtrą bei alternatyvių verslų kūrimą kaimo vietovėse.

**Vizija.** Tapti klientų ir partnerių pripažinta pažangiausia organizacija Lietuvoje, teikiančia kokybiškas ir rinkoje paklausias finansines paslaugas.

### **Vertybės, siekiant įgyvendinti Bendrovės viziją:**

- dėmesys klientų ir partnerių poreikiams;
- profesionalumas ir operatyvumas;
- nuolatinis tobulėjimas ir inovacijų įsisavinimas.

**Strateginė kryptis:** palankesnių skolinimosi sąlygų sudarymas ūkio subjektams, taikant novatoriškus ir efektyvius finansavimo modelius ir priemones bei Bendrovės prisiimamos rizikos valdymas.

Numatyti keli tikslai:

1. Sudaryti palankesnes sąlygas gauti kreditų bei lizingo garantijas.
2. Suvaldyti prisiimtą riziką pagal garantijas.
3. Užtikrinti efektyvią Bendrovės veiklą.

Bendrovės strateginiame plane 2020-2022 m. numatytas naujas tikslas – plėsti finansinės paramos paslaugas. Tai ypač aktualu šiandieninėje Bendrovės situacijoje, siekiant finansinio stabilumo.

Užsibrėžtiems tikslams sėkmingai įgyvendinti iškelti atitinkami uždaviniai:

- didinti garantijų teikimo apimtį ir prisidėti prie darbo vietų kaimo vietovėje išsaugojimo ir naujų sukūrimo. Planuojama, kas kasmet bus išsaugoma ir sukuriama apie 1300 darbo vietų;
- didinant skolinimosi patrauklumą, mažinti ūkio subjektų skolinimosi kaštus, t. y. kompensuojama dalis garantinės įmokos ir dalis kredito įstaigai sumokėtų palūkanų;
- siekiant suvaldyti prisiimtą riziką, vykdyti garantijų monitoringą;
- siekti pelningos veiklos ir išlaikyti finansinį stabilumą;

- užtikrinti investavimo gražą ir mažinti investavimo riziką. Investavimo situacija aptarta Strateginio plano skyriuje Finansinių išteklių valdymas;

- optimizuoti garantijų teikimo procesą bei teikiamų paslaugų kokybę. Siekdama išsiaiškinti klientų požiūrį į teikiamas garantijas, palūkanų kompensavimo paslaugas bei bendrą situaciją kreditavimo sektoriuje, Bendrovė kasmet atlieka kredito įstaigų arba garantuotų kreditų gavėjų apklausą. Tai suteikia naudingos informacijos, kaip klientai vertina jiems suteiktas paslaugas. Dažniausiai bendraujama su kredito įstaigų darbuotojais, jie pateikia dokumentus ir atstovauja klientą, tačiau labai svarbu išgirsti ir tikrojo naudoto gavėjo – kliento – balsą, suprasti, ar paslauga jam tinkama, ar jis patenkintas teikiamų paslaugų kokybe. Klientų apklausos yra vienas iš naudingų įrankių, padedančių įvertinti Bendrovės veiklos aspektus, kurių negalima identifikuoti iš finansinių ataskaitų. 2019 m. apklausa parodė, kad beveik 90 proc. apklaustųjų yra patenkinti Bendrovės veikla, teikiamomis paslaugomis, darbuotojų kompetencija.

Bendrovės vertybės:

- Profesionalumas – svarbu ne tik pasiūlyti paslaugas, bet ir jas profesionaliai atlikti. Savo darbo rezultatams keliami aukščiausi rezultatai. Darbuotojai sukaupę didelę patirtį, yra darbuotojų, įmonėje dirbančių nuo jos veiklos pradžios.

- Atsakomybė – prisiimama atsakomybė už savo veiksmus, sprendimus, įgyvendinant akcininko pavedimus. Atkakliai siekiame užsibrėžtų tikslų.

- Nuoširdumas ir paprastumas – tiek su kredito įstaigų darbuotojais, tiek su esamais bei būsimais mūsų paslaugų gavėjais stengiamės bendrauti nuoširdžiai, aiškiai, paprastai, suprasti kiekvieną ir suteikti reikalingiausią informaciją.

- Bendradarbiavimas – visi kartu tariamės kaip įvykdyti užduotis, dalinamės turima ir gaunama naujausia informacija. Vadovaujamės lozungu – tik vienybėje yra stiprybė.



## STRATEGIJOS TIKSLAI, UŽDAVINIAI IR JŲ MATAVIMAS

### Strateginiai tikslai ir jų rodikliai (3 metų laikotarpiui)

Strateginė kryptis	Strateginis tikslas	Strateginio tikslo matavimo rodiklis	Siektina rodiklio vertė			Siektina vertė strat. laikotarpio pabaigoje 2022 m.	Atsakingas asmuo
			2019 m. prognozuojamas įvykdymas	2020 m.	2021 m.		
Palankesnių skolinimosi sąlygų sudarymas ūkio subjektams, taikant novatoriškus ir efektyvius finansavimo modelius bei priemones, Bendrovės prisiimamos rizikos valdymas	1.1. Sudaryti palankesnes sąlygas gauti kreditų bei lizingo garantijas	Garantijų suma, mln. Eur:  - ūkio subjektams  - Agentūrai	21,7  21,7  0	≥21  ≥21  0	≥ 22  ≥22  0	≥ 23  ≥23  0	Direktorius pavaduotojas- Garantijų skyriaus vadovas, Plėtros ir informacijos skyriaus vadovas
	1.2. Suvaldyti prisiimamą riziką pagal garantijas	Turimų atidėjinių garantiniams išsipareigojimams ir prisiimtos rizikos pagal garantijas rodiklis, proc.	104	≥ 100	≥ 100	≥ 100	Vyr. rizikų valdymo analitikas, Finansų valdymo skyriaus vadovas Garantijų skyrius
	1.3. Užtikrinti efektyvią Bendrovės veiklą	Veiklos pajamų ir turto santykis, proc.	5,3	5,1	5,4	5,6	Finansų valdymo skyriaus vadovas, Direktorius pavaduotojas- Garantijų skyriaus vadovas, Plėtros ir informacijos skyriaus vadovas
	1.4. Plėsti finansinės paramos sistemą	Suteiktos finansinės paslaugos žemės ūkio veiklos subjektams, naudojantis finansinėmis priemonėmis, žemės ūkio subjektų skaičius	70	70	100	130	Plėtros ir informacijos skyriaus vadovas

### Ilgalaikiai tikslai ir jų rodikliai (3 metų laikotarpiui)

Strateginė kryptis	Strateginis tikslas	Uždaviniai	Rodiklis, matavimo vienetai	Siektina rodiklio vertė			Siektina vertė strat. laikotarpio pabaigoje 2022 m.	Faktinė vertė ataskaitinio laikotarpio pabaigoje	Atsakingas asmuo
				2019 m. prognozuojamas įvykdymas	2020 m.	2021 m.			
Palankesnių skolinimosi sąlygų sudarymas ūkio subjektams, taikant novatoriškus ir efektyvius finansavimo modelius bei priemones bei Bendrovės prisiimamos rizikos valdymas	1.1. Sudaryti palankiausias sąlygas gauti kreditų bei lizingo garantijas	1.1.1. Didinti garantijų teikimo apimtį, neviršijant valstybės nustatyto garantijų limito ribų	Sukurtų ir išsaugotų kaimo gyventojų darbo vietų skaičius, vnt.	1300	≥1300	≥1300	≥1350		Direktoriaus pavaduotojas-Garantių skyriaus vadovas
			Informacijos sklaidos užtikrinimas: seminarų organizavimas, dalyvavimas parodose, tarptautiniuose projektuose, darbo grupėse, straipsnių apie Bendrovės veiklą platinimas, skaičius vnt.	40	≥ 15	≥20	≥ 20		Plėtros ir informacijos skyriaus vadovas Garantių skyrius
			Teikti pasiūlymus dėl garantijų teikimą reglamentuojančių teisės aktų tobulinimo, skaičius, vnt.	8	≥ 1	≥ 1	≥ 3		Direktoriaus pavaduotojas-Garantių skyriaus vadovas
		1.1.2. Mažinti ūkio subjektų skolinimosi kaštus	Ūkio subjektų, gavusių dalies garantinės įmokos kompensavimą, skaičius, vnt.	80	≥90	≥95	≥95		Finansų valdymo skyriaus vadovas
		Ūkio subjektų, gavusių dalies kredito palūkanų kompensavimą, skaičius, vnt.	269	≥300	≥310	≥320		Finansų valdymo skyriaus vadovas	
	1.2. Suvaldyti prisiimamą riziką	1.2.1. Vykdyti suteiktų garantijų monitoringą, įvertinant garantijų riziką ir galimus Bendrovės nuostolius dėl nevykdomų garantinių įsipareigojimų	Įvykdytų garantinių įsipareigojimų kredito įstaigoms bei finansinės nuomos (lizingo) bendrovėms ir suteiktų garantijų santykis, proc.	1,3	≤5	≤ 5	≤ 5		Direktoriaus pavaduotojas-Garantių skyriaus vadovas
	1.3. Užtikrinti efektyvią Bendrovės veiklą	1.3.1. Siekti pelningos veiklos	Grynasis pelningumas augančiai (grynasis pelnas/pardavimo pajamos iš pagrindinės veiklos), proc.	9,8	7,0	7,0	7,0		Finansų valdymo skyriaus vadovas
			Nuosavo kapitalo grąža, proc. (grynasis pelnas/nuosavas kapitalas)	2,3	≥1,7	≥ 1,7	≥1,7		Finansų valdymo skyriaus vadovas
		1.3.2. Užtikrinti investavimo grąžą,	Investicijų dalis vienoje kredito įstaigoje nuo viso investicinio portfelio, proc.	2	≤ 10	≤ 10	≤ 10		Finansų valdymo skyriaus vadovas

UAB ŽEMĖS ŪKIO PASKOLŲ GARANTIJŲ FONDO STRATEGINIS PLANAS 2020-2022 M.

		mažinti investavimo riziką							
		1.3.3. Optimizuoti garantijos teikimo procesą bei teikiamų paslaugų kokybę	Sprendimų dėl garantijos teikimo priėmimas, vidurkis dienomis (nuo dokumentų gavimo iš kredito įstaigų iki Bendrovės sprendimo priėmimo)	4	≤5	≤3	≤3		Direktoriaus pavaduotojas-Garantių skyriaus vadovas
			Teikiamų paslaugų kokybė, proc. (teigiami atsiliepimai/visi atsiliepimai)	≥ 65	≥ 65	≥ 66	≥ 67		Plėtos ir informacijos skyriaus vadovas, Garantių skyrius
	1.4. Plėsti finansinės paramos sistemą	1.4.1. Skatinti investicijas kaimo vietovėse, didinant ūkių konkurencingumą ir plėtrą	Naujų finansinių priemonių kūrimas	1	1	0	0		Plėtos ir informacijos skyriaus vadovas
			Teikti pasiūlymus dėl teisės aktų kūrimo ir tobulinimo, administruojant esamas bei kuriant naujas finansines priemones, skaičius, vnt.	2	1	2	2		

### Trumpalaikiai uždaviniai (iki 1 metų laikotarpiui)

Strateginė kryptis	Strateginis tikslas	Uždaviniai	Rodiklis, matavimo vienetai	Siektina rodiklio vertė 2019 m.	Faktinė vertė ataskaitinio laikotarpio pabaigoje	Atsakingas asmuo
Palankesnių skolinimosi sąlygų sudarymas ūkio subjektams, taikant novatoriškus ir efektyvius finansavimo modelius bei priemones bei Bendrovės prisiimamos rizikos valdymas	1.1. Didinti garantijų teikimo apimtį	1.1.1. Užtikrinti garantijų teikimo apimtį, neviršijant valstybės nustatyto garantijų limito ribų	Sukurtų ir išsaugotų kaimo gyventojų darbo vietų skaičius, vnt.	≥1300	1300	Direktoriaus pavaduotojas-Garantijų skyriaus vadovas
			Informacijos sklaidos užtikrinimas: seminarų organizavimas, dalyvavimas parodose, tarptautiniuose projektuose, darbo grupėse, skaičius vnt.	≥ 5	40	Plėtos ir informacijos skyriaus vadovas, Garantijų skyrius
			Teikti pasiūlymus dėl Bendrovės veiklą reglamentuojančių teisės aktų tobulinimo, skaičius, vnt.	≥1	8	Direktoriaus pavaduotojas-Garantijų skyriaus vadovas
		1.1.2. Mažinti ūkio subjektų skolinimosi kaštus	Ūkio subjektams dalies garantinės įmokos kompensavimas, skaičius, vnt.	≥90	80	Finansų valdymo skyriaus vadovas
			Ūkio subjektams dalies kredito palūkanų kompensavimas, skaičius, vnt.	≥220	269	Finansų valdymo skyriaus vadovas
	1.2. Suvaldyti prisiimamą riziką	1.2.1. Vykdyti suteiktų garantijų monitoringą, įvertinant garantijų riziką ir galimus Bendrovės nuostolius dėl nevykdomų garantinių įsipareigojimų	Įvykdytų garantinių įsipareigojimų kredito įstaigoms bei finansinės nuomos (lizingo) bendrovėms ir suteiktų garantijų santykis, proc.	≤5	1,3	Direktoriaus pavaduotojas-Garantijų skyriaus viršininkas
	1.3. Užtikrinti efektyvią Bendrovės veiklą	1.3.1. Siekti pelningos veiklos	Grynasis pelningumas augančiai (grynasis pelnas/pardavimo pajamos iš pagrindinės veiklos), proc.	>2,7	9,8	Finansų valdymo skyriaus vadovas
			Nuosavo kapitalo grąža, proc. (grynasis pelnas/nuosavas kapitalas)	≥ 6,0	2,3	Finansų valdymo skyriaus vadovas
		1.3.2. Užtikrinti investavimo grąžą, mažinti investavimo riziką	Investicijų dalis vienoje kredito įstaigoje nuo viso investicinio portfelio, proc.	≤ 10	2	Finansų valdymo skyriaus vadovas
			1.3.3. Optimizuoti garantijos teikimo procesą bei teikiamų paslaugų kokybę	Sprendimų dėl garantijos teikimo priėmimas, vidurkis dienomis	≤5	4
	Teikiamų paslaugų kokybė, proc. (teigiami atsiliepimai/visi atsiliepimai)	≥ 65		85	Plėtos ir informacijos skyriaus vadovas	
	1.4. Stiprinti finansinės paramos sistemą	1.4.1. Skatinti investicijas kaimo vietovėse, didinant ūkių konkurencingumą bei plėtrą	Naujų finansinių priemonių kūrimas	1	1	Direktoriaus pavaduotojas-Garantijų skyriaus vadovas, Plėtos ir informacijos skyriaus vadovas
Teikti pasiūlymus dėl teisės aktų kūrimo ir tobulinimo, kuriant naujas finansines priemones ar keičiant esamas, skaičius, vnt.			1	1		

## **IŠTEKLIAI**

Bendrovės veiklai vykdyti ir nustatytiems tikslams pasiekti yra reikalingi žmogiškieji ištekliai, finansiniai ir materialiniai resursai. Bendrovės darbuotojai yra kompetentingi ir tinkamai atlieka jiems pavestas užduotis, todėl šiuo metu Bendrovės vykdomai veiklai papildomų žmogiškųjų išteklių nereikia. Sudarant palankesnes sąlygas verslo plėtrai kaimo vietovėse, ateityje turėtų didėti finansinių priemonių įgyvendinimo apimtys, todėl bus reikalingi didesni žmogiškieji ištekliai. Tačiau planuojama, kad išplėtus paslaugų įvairovę, naujų darbuotojų nebus priimama, o esami darbuotojai persikvalifikuos dirbti su naujais produktais.

Kaip ir žmogiškųjų išteklių atveju, protingo Bendrovės valdymo dėka, nepatiriama finansinių ir materialinių resursų trūkumo. Bendrovė generuoja pakankamus pinigų srautus veiklai vykdyti ir užtikrina tinkamą darbuotojų aprūpinimą reikalingais materialiniais resursais. Teikiamoms garantijoms yra formuojami atidėjiniai, kurių pakanka atsirandantiems garantiniams įsipareigojimams vykdyti.

Apibendrinant tikslų pasiekimui reikalingus išteklius, galima teigti, jog Bendrovė disponuoja reikalingais žmogiškaisiais, finansiniais ir materialiais ištekliais užsibrėžtiems tikslams pasiekti. Tiesa, svarbu tinkamai planuoti būsimą veiklą ir išteklių poreikį ateityje, siekiant užtikrinti Bendrovės veiklos tęstinumą.

## **GALIMI PAVOJAI IR JŲ VALDYMAS**

Planavimas yra būtinas, siekiant sumažinti nenumatytų aplinkybių atsiradimą ir imtis veiksmų norimiems tikslams pasiekti. Nepaisant detalios analizės, visuomet išlieka pavojus, jog tam tikri aspektai nebus įvertinti ar iškils sunkumų, kurių nebuvo galima numatyti. Tai apsunkina galimybes pasiekti tikslus ir pareikalauja pastangų tikslų modifikavimui ir pritaikymui esamai situacijai. Siekdama kuo greičiau pastebėti galimus pavojus ir imtis reikalingų priemonių, Bendrovės skyriai (pvz. Finansų valdymo, Garantijų, Plėtros ir informacijos,) nuolat stebi makroekonominius bei atskirų subjektų finansinius rodiklius, analizuoja esamą teisinę aplinką bei rinkos pokyčius ir tokiu būdu užtikrina reikiamo atsako pateikimą bei rizikos sumažinimą.

2020-2022 m. planavimo periodu Bendrovės keliami tikslai stipriai susiję su ES bei Lietuvos Respublikos siekiamybėmis, todėl politinė ir teisinė rizika išlieka, tačiau ji neturėtų būti didelė.

Kaip minėta ankstesniuose skyriuose, Bendrovė teikia garantijas Agentūrai už jos imamus kreditus žemės ūkio ir maisto produktų intervenciniams pirkimams vykdyti. Agentūra planuoja intervencinius pirkimus, tačiau prognozės yra sudėtingos ir nėra garantuotos, kadangi jos priklauso nuo žemės ūkio produktų kainų rinkoje. 2019 m. Agentūra intervencinių pirkimų nevykdė ir kreditų neėmė, o 2018 m. už Agentūros paimtus kreditus suteikta 21 mln. Eur garantijų arba 50 proc. visų

tais metais suteiktų garantijų sumos. Taigi, Agentūros intervenciniai pirkimai įtakoja ir Bendrovės veiklos rodiklius.

## **FINANSINĖS PROGNOZĖS**

Bendrovės finansinės prognozės paruoštos, atsižvelgus į 2018-2019 m. gautas garantines įmokas, kurias moka ūkio subjektai už suteiktas bei pratęstas kreditų garantijas bei pajamas iš investavimo ir skolų susigrąžinimo iš skolininkų, už kuriuos įvykdyti garantiniai įsipareigojimai. Agentūra 2018 m. buvo paėmusi paskolas su Bendrovės garantija, tačiau 2020-2022 m. paskolų, skirtų žemės ūkio ir maisto produktų intervenciniams pirkimams vykdyti, imti neplanuoja, todėl neplanuojamos ir pajamos iš garantinių įmokų. Finansinių prognozių lentelės (pelno (nuostolių), balanso, pinigų srautų prognozės) pateiktos strateginio veiklos plano 2020-2022 m. prieduose.

Bendrovė pradės teikti naujus individualių garantijų produktus (lizingo garantijos nenaujai technikai ir įrangai, garantijos piniginio reikalavimo dalinio apmokėjimo finansuotojams), todėl tikimasi, kad prognozuojamu laikotarpiu nežymiai didės suteikiamų garantijų apimtys. Atsižvelgus į tai, prognozuojama, kad pajamos iš garantinių įmokų už ūkio subjektams suteiktas garantijas nuo 2020 m. iki 2022 m. didės apie 3 proc. ir 2022 m. sieks 690 tūkst. Eur. Skaičiuojama, kad vidutinė garantinė įmoka už garantijos suteikimą bus apie 3,2 proc.

Bendrovės kitos veiklos pajamas sudaro skolininkų, už kuriuos įvykdyti garantiniai įsipareigojimai, grąžintos skolos. Planuojama, kad išieškomų skolų suma, lyginant su 2019 metais, nedidės ir 2020-2022 m. laikotarpiu bus išieškoma vidutiniškai apie 29 tūkst. Eur per metus.

Bendrovės beveik visos laikinai laisvos lėšos (98 proc.) investuojamos į Lietuvos Respublikos Vyriausybės vertybinius popierius, kita dalis lėšų laikoma terminuoto indėlio sąskaitoje. 2019 metais už turimus vertybinius popierius (20 mln. Eur) planuojama uždirbti 126 tūkst. Eur pelno, kuris yra 29 proc. mažesnis nei 2018 metais, nors investuotų lėšų suma išliko beveik ta pati. Tačiau mažėja vidutinė metinė palūkanų norma, kuri 2018 m. buvo 0,87 proc., 2019 m. – 0,62 proc. Planuojama, kad 2020-2022 m. laikotarpiu Lietuvos Respublikos Vyriausybės vertybinių popierių palūkanų normos išliks žemos, todėl šiuo laikotarpiu investuojamų lėšų pajamingumas mažės. Vykdamant garantinius įsipareigojimus iš sukauptų atidėjinių (apie 1 mln. Eur per metus), mažės investuojamų lėšų suma. Planuojama, kad 2022 m. bus investuota apie 18 mln. Eur.

Siekiant gauti daugiau pajamų iš investavimo ir atsižvelgus į Bendrovės investicijų politikos nuostatuose nustatytus apribojimus, planuojama iki 2 mln. Eur laikyti terminuoto indėlio sąskaitoje. Tai leistų uždirbti truputį daugiau pajamų (apie 4 tūkst. Eur per metus).

Atidėjiniai, skirti garantinių įsipareigojimų vykdymui, 2020-2022 m. sumažės 3 mln. Eur, nes planuojama įvykdyti apie 3 mln. Eur garantinių įsipareigojimų, o iš garantinių įmokų bus sukaupta 1 mln. Eur.

Bendrovėje didelių investicijų nėra planuojama. Įsigijimai bus vykdomi tik siekiant atnaujinti susidėvėjusį turtą (pasenusios įrangos atnaujinimas, kompiuterinės programinės įrangos tobulinimas, plėtojimas ir pan.), reikalingą Bendrovės veiklai užtikrinti. Investicijoms bus naudojamos Bendrovės lėšos ir planuojama tam skirti apie 20 tūkst. Eur.

Per 2020-2022 m. laikotarpį iš garantinių įmokų bus gauta beveik 2 mln. Eur, iš kurių 50 proc. bus skiriama atidėjiniams garantinių įsipareigojimų vykdymui. Likusios garantinių įmokų lėšos bus naudojamos administravimo išlaidoms. Taip pat administravimui bus naudojamos iš skolininkų, už kuriuos įvykdyti garantiniai įsipareigojimai, išieškotų skolų suma bei pajamos, uždirbtos iš laikinai laisvų lėšų investavimo. 2020 metais, lyginant su 2019 metais, administravimo išlaidos planuojamos apie 6,5 proc. mažesnės, o dalis išlaidų (apie 90 tūkst. Eur) bus kompensuojama iš finansinių priemonių (paskolų portfelio garantijos priemonės įgyvendinimas ir paskolų žemės ūkio technikai ir įrangai įsigyti teikimas) administravimui skirtų lėšų..

Bendrovės turtas 2020-2022 m. sumažės apie 1,3 mln. Eur, atidėjiniai garantinių įsipareigojimų vykdymui sudarys 84 proc. Bendrovės turto. Nuosavas kapitalas nesikeis ir sieks 2,8 mln. Eur.

Planuojama, kad 2020-2022 m. Bendrovės veikla bus pelninga, valstybei bus mokami dividendai. Dividendams bus skiriama 80 proc. paskirstytino pelno.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2019 m. sausio 9 d. nutarimu Nr.12 „Dėl valstybės valdomų įmonių siektinų pelningumo rodiklių 2019-2021 metams nustatymo“ Bendrovei nustatyta 6,5 proc. siektina vidutinė metinė nuosavo kapitalo kaina. Tačiau šio nustatyto nuosavo kapitalo gražos rodiklio 2020-2022 metais Bendrovei pasiekti bus sudėtinga (planuojama pasiekti 1,7 proc.), nes mažėja investuojamų lėšų pelningumas, o pajamos iš individualių garantijų didės nežymiai (apie 1 proc. kasmet). Tačiau didėjant administruojamų finansinių priemonių skaičiui ir tikintis, kad didės investuojamų lėšų pelningumas, Bendrovė galėtų pasiekti 6,5 proc. metinę nuosavo kapitalo gražą. Tai viena iš Bendrovės siekiamybių.

Žemės ūkio ministro 2017 m. spalio 20 d. įsakymu Nr.3D-663 patvirtintame rašte dėl valstybės lūkesčių Bendrovei nustatyta siekti 0,1 kapitalo struktūros rodiklio (finansinių skolų ir nuosavo kapitalo santykis). Kadangi Bendrovė finansinių skolų neturi, o tik einamąsias trumpalaikes skolas, todėl kapitalo struktūros rodiklis 2020-2022 m. sieks 0,01.

## STRATEGIJOS PLANAVIMAS, ĮGYVENDINIMAS, VERTINIMAS IR TOBULINIMAS

Strategijos kūrimas – ilgalaikis, nuolatinis planavimo procesas, padedantis Bendrovei nustatyti savo veiklos strategines kryptis, tikslus, uždavinius bei priemones. Strateginio planavimo procesas apima keturis pagrindinius etapus: planavimą, įgyvendinimą, vertinimą ir tobulinimą.

**Planavimas.** Bendrovėje strateginio planavimo procesas vyksta pagal nustatytą tvarką:

	Inicijavimas	Analizė	Strateginės kryptys	Strategijos projektas	Galutinis dokumentas
Pateikimo data	Iki rugsėjo 1 d.	iki rugsėjo 15 d.	iki spalio 1 d.	Iki lapkričio 10 d.	iki sausio 13 d.
Stebėtojų taryba				Pritarimas Strategijos projektui	Strategijos tvirtinimas
Bendrovės valdyba	Strategijos kūrimo inicijavimas	Analizės rezultatų apžvelgimas ir pasiūlymų teikimas tolimesnei eigai.	Misijos, vizijos, strateginių kryptių nustatymas	Pritarimas Strategijos projektui	Strategijos tvirtinimas
Direktorius				Galutinio dokumento paruošimas ir pristatymas Bendrovės valdybai	
Skyrių viršininkai		Bendradarbiavimas bei pasiūlymų ir reikiamos informacijos teikimas			
Plėtos ir informacijos skyrius	Inicijuoja Bendrovės darbuotojų posėdį dėl strategijos kūrimo, parengia medžiagą.	Strategijos rezultatų struktūrizavimas ir apibendrinimas. Strategijos kūrimas Bendrovės viduje			Galutinio strategijos dokumento ruošimas, esant poreikiui, jo koregavimas. Strateginio plano teikimas Žemės ūkio ministerijai
Skyriai		Bendradarbiavimas su skyriais, reikalingos informacijos teikimas			

**Įgyvendinimas.** Sėkmingam strateginio plano įgyvendinimui būtina nuolatinė jos peržiūra, analizė, atitikimo pasikeitusioms aplinkybėms įvertinimas ir reikiamų pakeitimų atlikimas. Peržiūrint strategiją, gali būti pastebėtos papildomos galimybės realizuoti Bendrovės potencialą ir siekti geresnių rezultatų. Tam, kad strateginiame plane nustatyti tikslai būtų sėkmingai įgyvendinti, kiekvieniems strateginio plano įgyvendinimo metams yra parengiami metiniai veiklos planai, atsižvelgiant į jų atitikimą ilgalaikiams Bendrovės tikslams.

Skyrių vadovai iki einamųjų metų kovo 1 d. Bendrovės direktoriui pateikia Bendrovės strategijos įgyvendinimo rezultatus, numatytą rodiklių įvykdymą už praėjusius metus. Bendrovės strategijos įgyvendinimas svarstomas ir ataskaita tvirtinama Stebėtojų taryboje. Strategijos įgyvendinimo metinė ataskaita iki gegužės 10 d. teikiama akcininkui – Žemės ūkio ministerijai.



Kiekvienais metais Bendrovės valdyba patvirtina rodiklius, nuo kurių įvykdymo priklauso Bendrovės direktoriaus mėnesinio darbo užmokesčio kintamoji dalis. Bendrovės valdyba 2019 m. patvirtino Bendrovės direktoriaus mėnesinio darbo užmokesčio kintamosios dalies dydį 50 procentų ir jų lyginamąjį svorį pagal vertinimo rodiklius: veiklos pajamų ir turto santykis – 14 proc., grynasis pelningumas – 16 proc., turimų atidėjinių garantiniams įsipareigojimams ir prisiimtos rizikos pagal garantijas rodiklis – 10 proc., garantijų suma – 10 proc.

Direktoriaus mėnesinės algos kintamosios dalies dydžiui apskaičiuoti Bendrovės valdyba kasmet patvirtina finansinės ir ūkinės veiklos rodiklius. Bendrovės valdyba 2019 m. patvirtino šiuos finansinius ir ūkinės veiklos rodiklius:

Vertinimo rodikliai	2019 m.
<b>Finansiniai rodikliai</b>	
1. Veiklos pajamų ir turto santykis augančiai, proc.	6,0
2. Grynasis pelningumas (grynasis pelnas/pardavimo pajamos iš pagrindinės veiklos), proc.	2,7
<b>Ūkiniai veiklos rodikliai</b>	
1. Turimų atidėjinių garantiniams įsipareigojimams ir prisiimtos rizikos pagal garantijas rodiklis, proc.	ne mažiau 100
2. Garantijų suma, mln. Eur	20

Direktoriaus algos kintamoji dalis 2020 m. priklausys nuo 2019 m. faktiškai pasiektų lentelėje nurodytų rodiklių įvykdymo.

**Vertinimas.** Ne mažiau svarbus ir nuolatinis aplinkos stebėjimas bei jos įtakos vykdomai Bendrovės strategijai vertinimas. Nustačius palankias galimybes plėtrai, galima patobulinti strategiją ir priimti sprendimus dėl naujų veiklos krypčių, naujų finansinių priemonių įgyvendinimo ar rinkoje susiformavusios paklausos patenkinimo kitomis naujomis paslaugomis. Laiku nustatytos aplinkoje susidariusios grėsmės suteikia galimybę su mažais nuostoliais (ar visai be jų) priimti sprendimus dėl tolimesnės veiklos ir išvengti didelių sunkumų ateityje. Bendrovės darbuotojų atliekamų darbų procedūrose nustatyta, kad Bendrovės direktorius ir skyrių vadovai vertina pasiektus Bendrovės veiklos rezultatus ir priima sprendimus dėl Bendrovės strategijos tobulinimo. Kiekvieną ketvirtį ruošama strateginio plano įgyvendinimo ataskaita, kuri teikiama Bendrovės direktoriui ir Bendrovės valdybai. Veiklos planų ir juose numatytų priemonių įgyvendinimo stebėsena leidžia tinkamai įvertinti įmonės strateginių tikslų bei uždavinių įgyvendinimo būklę.

**Tobulinimas.** Nustačius strateginio plano tobulinimo poreikį, atliekamas išsamus vertinimas ir priimamas sprendimas dėl būtinų pakeitimų. Vadovaujantis vertinimo metu surinkta

informacija, identifikuojamos tobulintinos sritys. Bendrovės direktorius inicijuoja Bendrovės strategijos tobulinimo procesą.

Žemės ūkio ministerijos strateginio veiklos plano vienas iš uždavinių yra užtikrinti žemės, maisto ir miškų ūkio konkurencingumo augimą. Viena iš uždavinio tikslų pasiekimo priemonių – investicijos į ilgalaikį turtą ir prie šių priemonių įgyvendinimo Bendrovė prisideda teikiamomis paslaugomis. Bendrovės infrastruktūra ir profesionalūs darbuotojai suteikia galimybę, kad tokia kaimo plėtros skatinimo priemonė pasiektų kuo daugiau žemės ūkių subjektų. Tomis pačiomis paslaugomis prisideda ir prie ne žemės ūkio veiklos skatinimo kaimo vietovėse (kaimo turizmas, žemės ūkio produktų perdirbimas ir pridėtinės vertės didinimas, žuvininkystė, perėjimas prie ne žemės ūkio veiklos, parama verslo kūrimui ir plėtrai, miškų ekonominės vertės didinimas).

## 1 PRIEDAS. BALANSAS, EUR

	TURTAS	2017 metai	2018 metai	2019 metai (planas)	2019 metai (prognozuojamas įvykdymas)	2020 metai (planas)	2021 metai (planas)	2022 metai (planas)
<b>A.</b>	<b>ILGALAIKIS TURTAS</b>	<b>12496514</b>	<b>19187503</b>	<b>17291860</b>	<b>16895188</b>	<b>14646115</b>	<b>18431030</b>	<b>17856845</b>
I.	NEMATERIALUSIS TURTAS	27128	41198	25000	24389	20000	20000	30000
I.1.	Plėtos darbai							
I.2.	Prestižas							
I.3.	Patentai, licencijos							
I.4.	Programinė įranga	27128	41198	25000	24389	20000	20000	30000
I.5.	Kitas nematerialusis turtas							
II.	MATERIALUSIS TURTAS	31278	25153	13510	20115	13409	11410	14530
II.1.	Žemė							
II.2.	Pastatai ir statiniai	28275	13522					
II.3.	Mašinos ir įrenginiai							
II.4.	Transporto priemonės		9407	8510	8408	7409	6410	6530
II.5.	Kita įranga, prietaisai, įrankiai ir įrenginiai	3003	2224	5000	11707	6000	5000	8000
II.6.	Nebaigta statyba							
II.7.	Kitas materialusis turtas							
II.8.	Investicinis turtas							
II.8.1.	Žemė							
II.8.2.	Pastatai							
III.	FINANSINIS TURTAS	12438108	19121152	17253350	16850684	14612706	18399620	17812315
III.1.	Investicijos į dukterines ir asocijuotas įmones							
III.2.	Paskolos asocijuotoms ir dukterinėms įmonėms							
III.3.	Po vienerių metų gautinos sumos							
III.4.	Kitas finansinis turtas	12438108	19121152	17253350	16850684	14612706	18399620	17812315
IV.	KITAS ILGALAIKIS TURTAS							
IV.1.	Atidėtojo mokesčio turtas							
IV.2.	Kitas ilgalaikis turtas							
<b>B.</b>	<b>TRUMPALAIKIS TURTAS</b>	<b>8292748</b>	<b>1618667</b>	<b>983020</b>	<b>3405365</b>	<b>4889230</b>	<b>453240</b>	<b>367230</b>
I.	ATSARGOS, IŠANKSTINIAI APMOKĖJIMAI IR NEBAIGTOS VYKDYTI SUTARTYS	11082	14656	20030	15030	15030	20030	20030
I.1.	Atsargos	19	22	30	30	30	30	30
I.1.1.	Žaliavos ir komplektavimo gaminiai	19	22	30	30	30	30	30
I.1.2.	Nebaigta gamyba							
I.1.3.	Pagaminta produkcija							
I.1.4.	Pirktos prekės, skirtos perparduoti							
I.2.	Išankstiniai apmokėjimai	11063	14634	20000	15000	15000	20000	20000
I.3.	Nebaigtos vykdyti sutartys							
II.	PER VIENERIUS METUS GAUTINOS SUMOS	39605	58392	45000	31300	32000	45000	45000
II.1.	Pirkėjų įsiskolinimas	21553	11297	25000	11300	12000	25000	25000
II.2.	Dukterinių ir asocijuotų įmonių skolos							
II.3.	Kitos gautinos sumos	18052	47095	20000	20000	20000	20000	20000
III.	KITAS TRUMPALAIKIS TURTAS	8069116	1114583	817990	3309035	4742200	288210	202200
III.1.	Trumpalaikės investicijos	8069116	1114583	817990	3309035	4742200	288210	202200
III.2.	Teminuoti indėliai							
III.3.	Kitas trumpalaikis turtas							
IV.	PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI	172945	431036	100000	50000	100000	100000	100000
	<b>TURTO IŠ VISO:</b>	<b>20789262</b>	<b>20806170</b>	<b>18274880</b>	<b>20300553</b>	<b>19535345</b>	<b>18884270</b>	<b>18224075</b>

UAB ŽEMĖS ŪKIO PASKOLŲ GARANTIJŲ FONDO STRATEGINIS PLANAS 2020-2022 M.

	NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	2017 metai	2018 metai	2019 metai (planas)	2019 metai (prognozuojamas įvykdymas)	2020 metai (planas)	2021 metai (planas)	2022 metai (planas)
<b>C.</b>	<b>NUOSAVAS KAPITALAS</b>	<b>2848256</b>	<b>2940804</b>	<b>2810139</b>	<b>2867616</b>	<b>2829761</b>	<b>2842037</b>	<b>2837285</b>
I.	KAPITALAS	2490732	2490732	2490732	2490732	2490732	2490732	2490732
I.1.	Išstatinis (pasirašytasis)	2490732	2490732	2490732	2490732	2490732	2490732	2490732
I.2.	Pasirašytasis neapmokėtas kapitalas (-)							
I.3.	Akcijų priedai							
I.4.	Savos akcijos (-)							
II.	PERKAINOJIMO REZERVAS (REZULTATAI)							
III.	REZERVAI	444504	267127	268407	310844	292229	303705	298053
III.1.	Privalomas	251175	251175	251175	251175	251175	251175	251175
III.2.	Savoms akcijoms įsigyti							
III.3.	Kiti rezervai	193329	15952	17232	59669	41054	52530	46878
IV.	NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	(86980)	182945	51000	66040	46800	47600	48500
IV.1.	Ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)	(86980)	182945	51000	66040	46800	47600	48500
IV.2.	Ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)							
<b>D.</b>	<b>DOTACIJOS, SUBSIDIJOS</b>	<b>270</b>	<b>11200</b>		<b>7647</b>	<b>4094</b>	<b>540</b>	
<b>E.</b>	<b>MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI</b>	<b>17940736</b>	<b>17854166</b>	<b>15464741</b>	<b>17425290</b>	<b>16701490</b>	<b>16041693</b>	<b>15386790</b>
I.	PO VIENERIŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	17906405	17822471	15430241	17402290	16670290	16010293	15355290
I.1.	Finansinės skolos							
I.1.1.	Lizingo (finansinės nuomos) ar panašūs įsipareigojimai							
I.1.2.	Kredito įstaigoms							
I.1.3.	Kitos finansinės skolos							
I.2.	Skolos tiekėjams							
I.3.	Gauti išankstiniai apmokėjimai							
I.4.	Atidėjiniai	17906405	17822471	15430241	17402290	16670290	16010293	15355290
I.4.1.	Įsipareigojimų ir reikalavimų padengimo	17906405	17822471	15430241	17402290	16670290	16010293	15355290
I.4.2.	Pensijų ir panašių įsipareigojimų							
I.4.3.	Kiti atidėjiniai							
I.5.	Atidėtojo mokesčio įsipareigojimas							
I.6.	Kitos mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai							
II.	PER VIENERIUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	34331	31695	34500	23000	31200	31400	31500
II.1.	Ilgalaikių skolų einamųjų metų dalis							
II.2.	Finansinės skolos							
II.2.1.	Kredito įstaigoms							
II.2.2.	Kitos skolos							
II.3.	Skolos tiekėjams	4408	5201	4000	4000	4000	4000	4000
II.4.	Gauti išankstiniai apmokėjimai	6559	8766	5000	5000	5000	5000	5000
II.5.	Pelno mokesčio įsipareigojimai			3000		8200	8400	8500
II.6.	Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai	21480	12827	20000	12000	12000	12000	12000
II.7.	Atidėjiniai							
II.8.	Kitos mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai	1884	4901	2500	2000	2000	2000	2000
	<b>NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:</b>	<b>20789262</b>	<b>20806170</b>	<b>18274880</b>	<b>20300553</b>	<b>19535345</b>	<b>18884270</b>	<b>18224075</b>

**2 PRIEDAS. PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITA, EUR**

Eil. nr.	STRAIPSNIAI	Finansiniai metai, 2017 m.	Finansiniai metai, 2018 m.	Finansiniai metai, 2019 m. (planas)	Finansiniai metai, 2019 m. (prognozuo - jamas įvykdymas)	Finansiniai metai, 2020 m. (planas)	Finansiniai metai, 2021 m. (planas)	Finansiniai metai, 2022 m. (planas)
<b>I.</b>	<b>PARDAVIMO PAJAMOS, IŠ VISO</b>	<b>641430</b>	<b>1095237</b>	<b>700000</b>	<b>670000</b>	<b>670000</b>	<b>680000</b>	<b>690000</b>
I.1.	iš ūkio subjektų	453351	694300	620000	670000	670000	680000	690000
I.2.	Agentūros	188079	400937	80000			-	-
<b>II.</b>	<b>PARDAVIMO SAVIKAINA</b>	<b>449001</b>	<b>618123</b>	<b>350000</b>	<b>229000</b>	<b>268000</b>	<b>340000</b>	<b>345000</b>
<b>III.</b>	<b>BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>192429</b>	<b>477114</b>	<b>350000</b>	<b>441000</b>	<b>402000</b>	<b>340000</b>	<b>345000</b>
<b>IV.</b>	<b>VEIKLOS SĄNAUDOS</b>	<b>589499</b>	<b>499144</b>	<b>500000</b>	<b>530000</b>	<b>496000</b>	<b>423000</b>	<b>422000</b>
IV.1.	Pardavimo							
IV.2.	Bendrosios ir administracinės	589499	499144	500000	530000	496000	423000	422000
<b>V.</b>	<b>TIPINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>(397070)</b>	<b>(22030)</b>	<b>(150000)</b>	<b>(89000)</b>	<b>(94000)</b>	<b>(83000)</b>	<b>(77000)</b>
<b>VI.</b>	<b>KITA VEIKLA</b>	<b>71884</b>	<b>49081</b>	<b>30000</b>	<b>28900</b>	<b>29000</b>	<b>29000</b>	<b>29000</b>
VI.1.	Pajamos	71884	49081	30000	28900	29000	29000	29000
VI.2.	Sąnaudos							
<b>VII.</b>	<b>FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA</b>	<b>278078</b>	<b>176558</b>	<b>180000</b>	<b>126140</b>	<b>120000</b>	<b>110000</b>	<b>105000</b>
VII.1.	Pajamos	606726	458403	480000	376940	360000	315000	305000
VII.2.	Sąnaudos	328648	281845	300000	250800	240000	205000	200000
<b>VIII.</b>	<b>IPRASTINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>(47108)</b>	<b>203609</b>	<b>60000</b>	<b>66040</b>	<b>55000</b>	<b>56000</b>	<b>57000</b>
<b>IX.</b>	<b>PAGAUTĖ</b>							
<b>X.</b>	<b>NETEKIMAI</b>							
<b>XI.</b>	<b>PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ</b>	<b>(47108)</b>	<b>203609</b>	<b>60000</b>	<b>66040</b>	<b>55000</b>	<b>56000</b>	<b>57000</b>
<b>XII.</b>	<b>PELNO MOKESTIS</b>	<b>16223</b>	<b>20664</b>	<b>9000</b>		<b>8200</b>	<b>8400</b>	<b>8500</b>
<b>XIII.</b>	<b>GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>(63331)</b>	<b>182945</b>	<b>51000</b>	<b>66040</b>	<b>46800</b>	<b>47600</b>	<b>48500</b>

### 3 PRIEDAS. PINIGŲ SRAUTŲ ATASKAITA

Eil. Nr.	Straipsniai	2017 m.	2018 m.	2019 m. (planas)	2019 m. (prognozuojamas įvykdymas)	2020 m. (planas)	2021 m. (planas)	2022 m. (planas)
<b>I.</b>	<b>Pagrindinės veiklos pinigų srautai</b>							
I.1.	Ataskaitinio laikotarpio pinigų įplaukos (su PVM)	723029	1159726	720100	670016	670100	680100	690100
I.1.1.	Pinigų įplaukos iš klientų	546487	840613	470000	322216	350000	370000	400000
I.1.2.	Pinigų įplaukos iš kaimo plėtros ir verslo skatinimo programos	173924	290000	250000	347000	320000	310000	290000
I.1.3.	Kitos įplaukos	2618	29113	100	800	100	100	100
I.2.	Ataskaitinio laikotarpio pinigų išmokos	(902208)	(1219968)	(3230000)	(1161170)	(1350000)	(2370000)	(1375000)
I.2.1.	Pinigai, sumokėti žaliavų, prekių ir paslaugų tiekėjams (su PVM)	(90604)	(128583)	(100000)	(113170)	(100000)	(100000)	(100000)
I.2.2.	Pinigų išmokos, susijusios su darbo santykiais	(337479)	(249910)	(230000)	(388000)	(240000)	(260000)	(265000)
I.2.3.	Sumokėti į biudžetą mokesčiai	(199798)	(138453)	(100000)	(10000)	(10000)	(10000)	(10000)
I.2.4.	Kitos išmokos	(274327)	(703022)	(2800000)	(650000)	(1000000)	(2000000)	(1000000)
	<b>Grynųjų pagrindinės veiklos pinigų srautai</b>	<b>(179179)</b>	<b>(60242)</b>	<b>(2509900)</b>	<b>(491154)</b>	<b>(679900)</b>	<b>(1689900)</b>	<b>(684900)</b>
<b>II.</b>	<b>Investicinės veiklos pinigų srautai</b>							
II.1.	Ilgalaikio turto (išskyrus investicijas) įsigijimas	(7817)	(39340)	(20000)	(14214)	(10000)	(5000)	(5000)
II.2.	Ilgalaikio turto (išskyrus investicijas) perleidimas							
II.3.	Ilgalaikių investicijų įsigijimas	(3174331)	(8016396)	(2641410)	(948000)	(2542328)	(469194)	
II.4.	Ilgalaikių investicijų perleidimas	3083996	7825272	4600000	1086000	3246875	2100000	627570
II.5.	Į terminuotus indėlius pervestos lėšos							
II.6.	Iš terminuotų indėlių atgautos lėšos suėjus terminui	100000						
II.7.	Gautos palūkanos iš VP ir terminuotų indėlių	667389	639194	370000	125560	120000	110000	105000
II.8.	Kiti investicinės veiklos pinigų srautų padidėjimai							
II.9.	Kiti investicinės veiklos pinigų srautų sumažėjimai							
	<b>Grynųjų investicinės veiklos pinigų srautai</b>	<b>669237</b>	<b>408730</b>	<b>2308590</b>	<b>249346</b>	<b>814547</b>	<b>1735806</b>	<b>727570</b>
<b>III.</b>	<b>Finansinės veiklos pinigų srautai</b>							
III.1.	Pinigų srautai, susiję su įmonės savininkais							
III.1.1.	Akcijų išleidimas							
III.1.2.	Savininkų įnašai nuostoliams padengti							
III.1.3.	Savų akcijų supirkimas							
III.1.4.	Dividendų išmokėjimas	(579988)	(90397)	(129732)	(139228)	(84647)	(45906)	(42670)
III.2.	Pinigų srautai, susiję su kitais finansavimo šaltiniais							
III.2.1.	Finansinių skolų padidėjimas							
III.2.1.1.	Paskolų gavimas							
III.2.1.2.	Obligacijų išleidimas							
III.2.2.	Finansinių skolų sumažėjimas							
III.2.2.1.	Paskolų grąžinimas							
III.2.2.2.	Obligacijų supirkimas							
III.2.2.3.	Sumokėtos palūkanos							
III.2.2.4.	Lizingo (finansinės nuomos) mokėjimai							
III.2.3.	Kitų įmonės įsipareigojimų padidėjimas							
III.2.4.	Kitų įmonės įsipareigojimų sumažėjimas							
III.2.5.	Kiti finansinės veiklos pinigų srautų padidėjimai							
III.2.6.	Kiti finansinės veiklos pinigų srautų sumažėjimai							
	<b>Grynųjų finansinės veiklos pinigų srautai</b>	<b>(579988)</b>	<b>(90397)</b>	<b>(129732)</b>	<b>(139228)</b>	<b>(84647)</b>	<b>(45906)</b>	<b>(42670)</b>
<b>IV.</b>	<b>Ypatingųjų straipsnių pinigų srautai</b>							
IV.1.	Ypatingųjų straipsnių pinigų srautų padidėjimas							
IV.2.	Ypatingųjų straipsnių pinigų srautų sumažėjimas							
<b>V.</b>	<b>Valiutų kursų pasikeitimo įtaka grynųjų pinigų ir pinigų ekvivalentų likučiui</b>							
<b>VI.</b>	<b>Grynasis pinigų srautų padidėjimas (sumažėjimas)</b>	<b>(89930)</b>	<b>258091</b>	<b>(331042)</b>	<b>(381036)</b>	<b>50000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>VII.</b>	<b>Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pradžioje</b>	<b>262875</b>	<b>172945</b>	<b>431042</b>	<b>431036</b>	<b>50000</b>	<b>100000</b>	<b>100000</b>
<b>VIII.</b>	<b>Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pabaigoje</b>	<b>172945</b>	<b>431036</b>	<b>100000</b>	<b>50000</b>	<b>100000</b>	<b>100000</b>	<b>100000</b>