



LSMC
Ekonomikos ir
kaimo vystymo
institutas



PROJEKTO „TRUMPŲJŲ MAISTO GRANDINIŲ, PANAUDOJANT VIETOJE UŽAUGINTĄ PRODUKCIJĄ VIEŠAJAME SEKTORIJE, SISTEMOS SUKŪRIMAS IR ĮDIEGIMAS“

ATASKAITA

N. Jurkėnaitė, R. Melnikienė

**Vilnius
2025**



**LIETUVOS RESPUBLIKOS
ŽEMĖS ŪKIO MINISTERIJA**

Turinys

IVADAS	3
1. Viešųjų pirkimų nišos potencialas, plėtojant žemės ūkio ir maisto produktų trumpąsias tiekimo grandines ..5	
2. Viešųjų pirkimų rinkos svarbiausių aspektų tyrimas	9
2.1. Svarbiausi klausimai	9
2.2. Susipažinimas su potencialiais pirkėjais.....	10
2.3. Potencialių pirkėjų galimų pirkimo apimčių įvertinimas ir pradinės informacijos apie konkurentus rinkimas	10
2.4. Susipažinimas su potencialiais pirkėjais ir jų poreikių suvokimas.....	12
2.5. Svarbių logistikos aspektų įvertinimas	13
3. Ūkininkų bendradarbiavimo organizavimas	15
3.1. Įmonių teisinių formų lyginamoji analizė.....	15
3.2. Ūkininkų bendradarbiavimas, nesteigiant įmonės: jungtinės veiklos sutartis	27
4. Mažosios bendrijos ir kooperatinės bendrovės steigimas	30
4.1. Mažosios bendrijos steigimas	30
4.2. Mažosios bendrijos steigimo išlaidos	33
4.3. Kooperatinės bendrovės steigimas	37
4.4. Kooperatinės bendrovės steigimo išlaidos.....	39
5. Ūkininkų dalyvavimo viešuosiuose pirkimuose ir logistinio bendradarbiavimo organizavimo modeliai	43
6. Žmogiškųjų ir kitų išteklių poreikis organizacinio modelio funkcionavimui užtikrinti	50
6.1. Žmogiškųjų išteklių poreikis	50
6.2. Kitų išteklių poreikis verslo pradžioje.....	52
6.3. Transporto išlaidos	54
6.4. Pridėtinės išlaidos.....	58
6.5. Ekonominis veiklos vertinimas	59
7. Rizikos valdymas.....	64
7.1. Rizikos valdymo strategijos ir priemonės	64
7.2. Rizikų rūšys	66
7.3. Rizikos valdymo procesas	70
7.4. Rizikų nustatymo, analizės, įvertinimo ir priemonių nustatymo pavyzdys.....	74
8. Atvejo studija.....	81
REKOMENDACIJOS	98
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	102

IVADAS

Pastaraisiais dešimtmečiais pasaulyje vykstantys klimato kaitos pokyčiai ir geopolitiniai konfliktai vis dažniau verčia kelti klausimą dėl globalių tiekimo grandinių patikimumo ir formuoti tvarias ir atsparias krizėms maisto sistemas. Europos Sąjungos (ES) politikų ir mokslininkų diskusijose vis dažniau galima išgirsti raginimus dėl individualių šalių maisto sistemų pokyčių, kurie leistų panaudoti daugiau vietinės žemės ūkio gamintojų ir augintojų produkcijos maisto tiekimo grandinėse. Vidaus paklausa sudarytų galimybę skatinti ir remti tvaresnes žemės ūkio produkcijos gamybos sistemas.

2022 m. Lietuvos Respublikos žemės ūkio rūmai (LRŽŪR) su septyniais partneriais inicijavo projektą „Trumpųjų maisto grandinių, panaudojant vietoje užaugintą produkciją viešajame sektoriuje, sistemos sukūrimas ir įdiegimas“. *Projekto pagrindinis tikslas* buvo sukurti ir įdiegti sistemą, kuria naudodamiesi žemės ūkio subjektai galėtų be tarpininkų tiekti viešojo sektoriaus įstaigoms (mokykloms, darželiams, slaugos įstaigoms ir pan.) vietoje pagamintą produkciją.

2022 m. baigėsi viešųjų pirkimų žalinimo reikalavimų įgyvendinimo pereinamasis laikotarpis, ir nuo 2023 m. visi viešieji pirkimai turėjo atitikti žalinimo reikalavimus. Projekto įgyvendinimas išryškino teisės aktų spragas, kurios neleido smulkiems ir vidutiniams ūkiams, auginantiems tik natūralią produkciją, dalyvauti viešuosiuose pirkimuose ir tiekti viešojo sektoriaus perkančiosioms organizacijoms savo produkciją. Projekto lyderio vaidmenį turinčios organizacijos atstovai aktyviai dalyvavo kuriant teisės aktus, siekiant gražinti smulkiems ir vidutiniams ūkiams, gaminantiems natūralią produkciją, galimybę dalyvauti viešuosiuose pirkimuose. 2022 m. pabaigoje Viešųjų pirkimų įstatymo 71 str. 6 d. buvo papildyta punktu, kuris priskyrė iš trumposios tiekimo grandinės įsigyjamus žemės ūkio ir maisto produktus supaprastintų pirkimų atvejui, kuris gali būti įgyvendintas neskelbiamų derybų būdu, o 2023 m. pabaigoje Viešųjų pirkimų įstatyme atsirado trumposios žemės ūkio ir maisto produktų tiekimo grandinės apibrėžimas. Neskelbiamų derybų būdu vykdomi pirkimai nėra įtraukiami į žaliųjų pirkimų ataskaitas, todėl smulkūs ir vidutiniai ūkiai galėjo dalyvauti viešuosiuose pirkimuose, nes jie nesukėlė grėsmės dėl perkančiosios organizacijos viešųjų pirkimų neatitikimo žalinimo reikalavimams. Įsigaliojus šiems svarbiems pokyčiams, projektas buvo pratęstas metams, kadangi ankstesnis jo vykdymas buvo neįmanomas.

Ši ataskaita pristato svarbiausius projekto rezultatus, kurie leidžia priimti pagrįstą sprendimą dėl viešųjų pirkimų pardavimo kanalo vystymo tikslingumo konkrečioje vietovėje. Pirmoje dalyje trumpai pristatytas viešųjų pirkimų pardavimo kanalas ir jo specifiška, kaip smulkaus ir vidutinio verslo pardavimo kanalų diversifikacijos galimybė. Antra dalis pateikia pažingsnes rekomendacijas, kurios leis suprasti, ar konkrečios vietovės rinka turės pakankamą potencialą šio pardavimo kanalo pagrindu veikiančios įmonės įsteigimui arba šios nišos įtraukimui į jau veikiančios įmonės pajamų įvairinimą. Trečioje dalyje atlikta galiojančių teisės aktų turinio analizė ir pateiktas verslo organizavimo formų palyginimas, pateiktas parinktų ūkininko bendradarbiavimo organizacinių formų steigimo paaiškinimas ir įvertintos steigimo išlaidos. Penktame skyriuje pateikti galimi dalyvavimo viešuosiuose pirkimuose ir ūkių logistinio bendradarbiavimo organizavimo modeliai, svarstant jų potencialą tvarių maisto

sistemų formavimui. Šeštame skyriuje išgrynintas žmogiškųjų ir kitų išteklių poreikis siūlomo logistinio bendradarbiavimo modelio organizavimui, aptarti svarbūs šio verslo funkcionavimui būdingi aspektai. Septintame skyriuje pateikta medžiaga leis kompleksiščiau įsivertinti su viešųjų pirkimų pardavimo kanalo plėtra susijusias rizikas ir būti geriau pasiruošusiems rizikų valdymui. Aštuntame skyriuje pateikiama įsteigto kooperatyvo atvejo studija, kuri įvardija ekonominio verslo tvarumo užtikrinimo iššūkius ir galimus sprendimus, demonstruoja aplinkosauginę ūkių bendradarbiavimo naudą bei šio verslo modelio galimą indėlį, sprendžiant socialines problemas. Apibendrinant pateikiamos rekomendacijos dėl smulkių ir vidutinių ūkių dalyvavimo viešųjų pirkimų pardavimo kanale skatinimo galimybių ir spęstinių iššūkių.

Rengiant ataskaitą buvo pasitelkta mokslinės literatūros analizė, kuri leido atrinkti lengvai suprantamus metodus, pasitelkiamus konkrečių problemų sprendimui. Atlikta teisės aktų ir kitų dokumentų turinio analizė bei svarbiausių aspektų apibendrinimas ataskaitoje leidžia visapusiškai įvertinti ūkininkų bendradarbiavimui pasirenkamos organizacinės formos privalumus ir trūkumus, bei palyginti ją su kitomis alternatyvomis. Projekto metu buvo atliktas bandymas – įsteigtas kooperatyvas, kuris išbandė, kaip veikia sukurtas modelis, ir išryškino su viešųjų pirkimų trumpųjų žemės ūkio ir maisto produktų tiekimo grandinių susijusius iššūkius. Kooperatyvo modelio įgyvendinimo patirtis yra aprašyta atvejo studijoje, kuri įvertina atliktą bandymą per ekonominę, aplinkosauginę ir socialinę prizmes. Rengiant atvejo studiją, buvo pasitekti nestruktūrizuoti interviu, atlikti variantiniai skaičiavimai. Kooperatyvo veiklos ekonominių ir aplinkosauginių aspektų vertinimas atliktas, remiantis interviu metu surinktais duomenimis, VĮ „Žemės ūkio duomenų centras“ ir BĮ „Valstybės duomenų agentūra“ duomenimis, Europos aplinkos agentūros teikiamomis vidutinėmis taršos normomis.

Padėka: Lietuvos socialinių mokslų centro Ekonomikos ir kaimo vystymo instituto komanda dėkoja projekto lyderio komandai ir visiems projekto partneriams už pagalbą, rengiant šią ataskaitą bei dalinantis savo sukauptomis žiniomis, tyrimui būtiniais duomenimis ir vertingomis įžvalgomis dėl smulkių ir vidutinių ūkių dalyvavimo viešuosiuose pirkimuose situacijos gerinimo.

1. Viešųjų pirkimų nišos potencialas, plėtojant žemės ūkio ir maisto produktų trumpąsias tiekimo grandines

Viena iš svarbiausių problemų, kurią tenka spręsti smulkių ir vidutinių ūkių atstovams, yra išaugintos arba pagamintos produkcijos realizavimas. Norėdami gauti didesnę kainą už pagamintą produkciją, ūkininkai dažnai bando sukurti tiesioginio pardavimo tinklus arba trumpąsias tiekimo grandines. Smulkių ir vidutinių ūkių savininkai gali plėtoti skirtingus produkcijos pardavimo kanalus. Remiantis Tošović-Stevanović ir kt. (2020) ir Ristanović ir kt. (2022), jų sprendimui didžiausią įtaką daro pardavimo kanalų kainų lygis, pristatymo laikas ir apmokėjimo terminai bei reikalaujama produktų kokybė. Prie pasirenkamų sprendimų galima priskirti šias verslo plėtojimo kryptis, kurių įgyvendinimo galimybės priklausys nuo ūkio pajėgumų ir noro plėtoti pardavimo kanalų įvairovę:

- ✓ tiesioginis pardavimas klientams (įrengiant prekybos vietą ūkyje, prekiaujant vietiniame turgelyje arba savo parduotuvėje, leidžiant klientams ūkyje išaugintą/pagamintą produkciją pasirinkti patiems, dalyvaujant mugėse ir parodose, priimant iš klientų būsimo derliaus krepšelių užsakymus, vykdant tiesioginį pardavimą el. paštu, pritraukiant dalį klientų plėtojant ūkio agroturizmą arba organizuojant edukacines programas ir parduodant ūkyje pagamintus produktus),
- ✓ el. prekyba (įkuriant savo el. parduotuvę arba dalyvaujant ūkininkams skirtose platformose, pavyzdžiui, www.kaimasinamus.lt, kurios sudaro galimybę parduoti ūkyje pagamintą produkciją),
- ✓ produkcijos pardavimas parduotuvėms, restoranams, kavinėms arba kooperatyvams,
- ✓ produktų pardavimas įvairioms organizacijoms, kurios vykdo viešuosius pirkimus (darželiams, mokykloms, ligoninėms, senelių namams, kalėjimams ir pan.),
- ✓ produkcijos pardavimas perdirbėjams,
- ✓ tam tikra dalis greitai gendančios produkcijos gali būti paaukota arba realizuota už mažą kainą labdaros organizacijoms,
- ✓ kita.

Plėtodami trumpąsias tiekimo grandines, smulkūs ir vidutiniai ūkiai susiduria su skirtingo pobūdžio kliūtimis. Šie ūkiai yra itin pažeidžiami dėl nepakankamo apsirūpinimo kapitalu ir pasenusios įrangos, o tai trukdo konkuruoti su stambiu verslu. Mažos gamybos apimtys dažnai reiškia didesnes gamybos, rinkodaros ir logistikos išlaidas, tenkančias produkcijos vienetui. Nedidelės produkcijos apimtys dažnai sumažina ir derybinę galią, lyginant situaciją su dideliais ūkiais. Kita vertus, pardavimo kanalų prieinamumą gali riboti sandėlių, patalpų bei įrangos, kurie leistų paruošti produkciją pardavimui tam tikrais realizavimo kanalais, trūkumas. Ne mažesne problema gali tapti ir ūkių savininkų kompetencijų bei įgūdžių stoka. Minėtos kliūtys daro patekimą į tam tikras produktų pardavimo nišas neįveikiamu iššūkiu.

Viena iš potencialiai patrauklių pardavimo kanalų plėtojimo krypčių yra viešieji pirkimai, kuriuos vykdo darželiai, mokyklos, ligoninės, dienos centrai, universitetai, kolegijos, stovyklų organizatoriai, slaugos namai, kalėjimai ir kitos organizacijos. Tačiau ši niša pastaruoju penkmečiu išgyveno labai reikšmingus teisės aktų

pokyčius, kurie siuntė rinkos dalyviams prieštarigus signalus dėl politikų požiūrio į tvarios maisto sistemos viziją ir vietinių ūkininkų vietą šiame kontekste. Europos Komisija (EK) komunikate „Sąžininga, sveika ir aplinkai palanki maisto sistema pagal strategiją „Nuo ūkio iki stalo“ (Europos Komisija, 2020) užsimojo trumpinti tiekimo grandines ir mažinti priklausomybę nuo tolimųjų reisų transporto, siekiant didinti regionų ir vietos maisto sistemų atsparumą. Šis užmojis galėtų padėti įtraukti vietinius ūkininkus į trumpąsias žemės ūkio ir maisto tiekimo grandines, tačiau Bendrosios žemės ūkio politikos deklaruojamas dėmesys ūkininkų konkurencingumo stiprinimui ir bendradarbiavimo rėmimui palietė Lietuvos ūkininkus per viešųjų pirkimų rinką tik fragmentiškai. Smulkūs ir vidutiniai vietiniai ūkiai, gaminantys natūralią žemės ūkio produkciją, negalėjo dalyvauti viešųjų pirkimų konkursuose dėl perkančiųjų organizacijų reakcijos į žaliųjų pirkimų reikalavimų taikymą, kuris nuo 2023 m. įsigaliojusio ne mažiau kaip 100 proc. nutarime apibrėžtų pirkimų (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2021 m. birželio 21 d. nutarimas Nr. 478..., 2024), todėl teko laukti teisės aktų pokyčių.

EK komunikatas (Europos Komisija, 2020) ragina plėsti ES ekologinio ūkininkavimo plotus iki 25,0 proc. (2030 m.) ir didinti ekologiškos produkcijos rinką, o žalieji viešieji pirkimai yra įvardijami kaip priemonė, kuri padės didinti šios rūšies produkcijos paklausą ir vartotojų pasitikėjimą ekologiškais produktais. EK įvardija mokyklų ir ligoninių viešuosius pirkimus kaip nišą, kuri galėtų padėti skatinti tvarių maisto sistemų formavimą, perkant tvarius produktus, pavyzdžiui, ekologišką produkciją.

Šie lūkesčiai buvo perkelti į Aplinkos apsaugos kriterijų taikymo, vykdant žaliuosius pirkimus, tvarkos aprašo VIII skyrių, kuris nustatė, kad perkamiems maisto produktams ir maitinimo paslaugoms taikomi minimalūs aplinkos apsaugos kriterijai, o jų kiekis turi sudaryti ne mažiau kaip 30,0 proc. perkamų maisto produktų kiekio (kilogramais, litrais, vienetais) (Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2011 m. birželio 28 d. įsakymas Nr. D1-508..., 2024). Remiantis VIII skyriaus 8.1.1.–8.1.4 p., prie minimalių aplinkos apsaugos kriterijų priskirta sertifikuotos ekologiškos gamybos (ir perėjimo laikotarpio) produkcija; sertifikuota ženkle „Kokybė“ arba lygiaverčiu kitų šalių ženkliniu pažymėta produkcija (pripažinta ES reglamentais); žuvis, moliuskai ir vėžiagyviai, sertifikuoti pagal tausios žvejybos ar darnios akvakultūros schemas ir paženklininti ekologiniais ženklais arba atitinkančius bent vieną iš 8.1.1–8.1.3 p.; produktai, kuriems suteikta saugoma geografinė nuoroda ir (ar) saugoma kilmės vietos nuoroda, ir (ar) garantuoto tradicinio gaminio nuoroda, kurie atitinka Europos Parlamento ir Tarybos reglamento (ES) 2024/1143 ir (ar) Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2015 m. sausio 7 d. įsakymo Nr. 3D-10 reikalavimus. Minėti žalinimo reikalavimai yra orientuoti į ES tvarių maisto sistemų plėtrą, tačiau jie neskatina orientotis į vietinę gamybą ir nacionalinių tvarių maisto sistemų plėtrą, didinant smulkių ir vidutinių ūkių įsitraukimą į trumpąsias tiekimo grandines ir užtikrinant stabilią jų produkcijos paklausą, siūlant vietiniams ūkininkams patrauklią kainą viešuosiuose pirkimuose.

2022 m. pabaigoje Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo 71 str. buvo papildytas punktu, leidžiančiu supaprastintų pirkimų atvejais neskelbiamų derybų būdu pirkti žemės ūkio ir maisto produktus, kai jie įsigijami iš trumposios maisto tiekimo grandinės (Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas..., 2024), vėliau įstatyme atsirado ir trumposios žemės ūkio ir maisto produktų tiekimo grandinės apibrėžimas. Remiantis

Viešųjų pirkimų tarnybos išaiškinimu, neskelbiamų derybų būdu vykdomų pirkimų duomenys neįtraukiami į žaliųjų pirkimų ataskaitą ir svarbiausių pažangos rodiklių skaičiavimą (Viešųjų pirkimų tarnyba, 2024). Trumpųjų žemės ūkio ir maisto produktų tiekimo grandinių plėtojimo ir žaliųjų viešųjų pirkimų pažangos atskyrimas leido vietiniams smulkiems ir vidutiniams ūkiams dalyvauti viešuosiuose pirkimuose, siūlant natūralius žemės ūkio ir maisto produktus.

Nors teisės aktų pakeitimai išsprendė smulkių ir vidutinių ūkių tinkamumo viešiesiems pirkimams klausimą ir suteikė jiems teisę dalyvauti šiame pardavimo kanale, žemės ūkio ir maisto produktų kainos klausimas liko itin aktualus tvarių maisto sistemų plėtrai. Mokyklos ir darželiai noriai pirktų ekologiškus produktus už natūralios produkcijos kainą. Vietinių ūkininkų ekologiškos produkcijos kaina yra aukštesnė negu kaimyninių šalių gamintojų, o viešuosiuose pirkimuose dalyvaujančių perkančiųjų organizacijų biudžetas ir siūloma kaina daro šią nišą nepatraukliu pardavimo kanalu bei nemotyvuoja smulkių ir vidutinių ūkių pereiti prie ūkininkavimo būdų, kurie dar labiau stiprina maisto sistemų tvarumą. Kai kurie darželiai perka ekologišką produkciją, surinkdami papildomas lėšas iš tėvų, kiti tiesiog negali sau leisti lietuviškos ekologiškos produkcijos. Dėl nepakankamos paklausos ir nepatrauklios kainos Lietuvos ūkininkai nedidina pasiūlos, ir žalieji pirkimai dažnai prisideda prie ekologinės žemės ūkio gamybos plėtros kaimyninėse šalyse.

Smulkūs ir vidutiniai ūkiai dažnai negali patekti į viešųjų pirkimų nišą, nes nesugeba užtikrinti reikalaujamo produkcijos kiekio, asortimento ir produktų pristatymų periodiškumo, taip pat gali susidurti su brangiai kainuojančiais įpakavimo reikalavimais, didelėmis transporto išlaidomis, produktų saugojimui būtinos infrastruktūros (sandėliai, šaldytuvai) trūkumu ir kitomis problemomis. Tačiau viešieji pirkimai gali būti patrauklūs ūkiams, nes jie gali užtikrinti tam tikrą ūkio pajamų dalį, jeigu ūkis tinkamai vykdo sutarties sąlygas.

Svarbu suprasti, kad smulkių ir vidutinių ūkių ir vietinių organizacijų bendradarbiavimas gali būti naudingas ne tik žemės ūkio produkcijos augintojams ir gamintojams. Smulkių ūkių dalyvavimas viešuosiuose pirkimuose prisidėtų prie aplinkai draugiškos tvarios ir atsparios maisto sistemos, kuri įgyvendintų „Nuo lauko iki stalo“ strategijos vertybes, kūrimo ES mastu. Smulkių ir vidutinių ūkių dalyvavimas, aprūpinant perkančiąsias organizacijas šviežiais ir sveikais maisto produktais, užtikrintų įvairiapusę naudą visuomenei. Šis sprendimas leistų formuoti tvirtą ir atsparią maisto sistemą, kurioje dalyvautų vietiniai gamintojai, o tai sumažintų priklausomybę nuo importuojamos produkcijos ir aprūpintų gyventojus vietiniu šviežiu ir kokybišku maistu. Siūloma produkcijos pardavimo plėtros kryptys taip pat prisideda prie Žaliojo kurso bei Bendrosios žemės ūkio politikos tikslų įgyvendinimo, kadangi paliečia žemės ūkio produkcijos gamintojų pajamų užtikrinimo klausimą ir sustiprina smulkių ūkių konkurencingumą.

Indėlis į tvarių maisto sistemų formavimą atsiranda ir dėl aplinkos taršos mažėjimo, kadangi vietinė produkcija leidžia sumažinti emisijas, susijusias su produkcijos pristatymu, o smulkūs ūkiai dažnai nėra orientuoti į aukštą cheminės pramonės produkcijos panaudojimo lygį, kuris siejamas su didesne tarša, didesniu energijos ir išteklių panaudojimu. Viešieji pirkimai dažniausiai orientuojasi į ekologiškos ir nacionalinės kokybės produkciją, tad jeigu ūkininkai matytų šio pardavimo kanalo perspektyvą ir ekonominį patrauklumą, galėtų atsirasti paskata

didinti šios produkcijos apimtis šalies žemės ūkyje. Didesnis sveiko ir šviežio maisto vartojimas teigiamai veiktų gyventojų sveikatą ir prisidėtų prie miesto ir kaimo gyvenviečių gerovės. Ūkininkai taip pat gali pasinaudoti naujais ryšiais savo produkcijos rinkodaros tikslams, kviečiant potencialius klientus į savo ūkius (pvz., organizuojant edukacines išvykas į ūkius). Kita vertus, bendradarbiavimas tarp smulkių ir vidutinių ūkių ir vaikų ugdymo įstaigų, organizuojant edukacines programas vaikams, galėtų padėti formuoti sveiko maisto vartojimo įpročius, kurie ateityje sumažintų sveikatos apsaugos sistemos našą, leistų vaikams susipažinti su žemės ūkiu.

Vis dėlto vietinių ūkininkų sprendimas žengti į viešųjų pirkimų rinką ne visais atvejais pasiteisins. Viešųjų pirkimų rinka reikalaus veiksmingo bendradarbiavimo, pasiruošimo dirbti su dideliais produkcijos kiekiais ir negalės pasiūlyti mažmeninės kainos lygio, tačiau šis pardavimo kanalas leidžia formuoti ilgalaikius ryšius su organizacijomis, kurioms svarbu pirkti sveikesnę, vietoje pagamintą produkciją. Šių klientų atsiradimas užtikrina tam tikros žemės ūkio ir maisto produkcijos dalies realizavimo galimybę ir prisidėta prie pajamų stabilumo užtikrinimo, o siūloma kaina gali būti aukštesnė negu ta, kurią ūkis gauna iš esamų pardavimo kanalų.

Prieš verslo arba pardavimo kanalo plėtojimo pradžią būtina atlikti vietinės viešųjų pirkimų rinkos tyrimą, siekiant preliminariai įvertinti tokio verslo produkcijos realizavimo apimtį ir potencialių klientų poreikius bei požiūrį į tokios trumposios grandinės formavimą konkrečioje vietovėje. Svarbus aspektas yra ir maksimalus antkainis, kurį gali taikyti verslas, parduodamas ūkiuose užaugintą arba pagamintą produkciją. Vienas iš svarbiausių klausimų – ar šios rinkos tyrimo metu nustatytos produkcijos apimtys leis sugeneruoti pakankamą skirtumą tarp produkcijos savikainos ir pardavimo kainos pardavimo kanalo funkcionavimo sąnaudoms padengti ir užsidirbti. Toliau pateiktos gairės, kurios leis atskleisti konkrečios vietovės viešuosiuose pirkimuose dalyvaujančių perkančiųjų organizacijų potencialą bei nustatyti orientacines žemės ūkio ir maisto produktų pardavimo pajamas.

2. Viešųjų pirkimų rinkos svarbiausių aspektų tyrimas

2.1. Svarbiausi klausimai

Rinkos tyrimas leidžia surinkti informaciją apie potencialius produkcijos pirkėjus ir jų poreikius, atsakyti į svarbius klausimus, kurie gali turėti įtakos verslo sėkmei. Prieš jungiantis bendrai veiklai ūkininkams rekomenduojama padaryti pirminį rinkos tyrimą. Siūloma atlikti rinkos segmentaciją ir pasitelkti interviu su potencialiais pirkėjais, kurie padės atsakyti į klausimą, ar tikslinga plėtoti viešųjų pirkimų pardavimo kanalą.

Analizuojant pirkėjų segmentus, svarbu gauti kuo daugiau informacijos apie jų svarbiausius bruožus, vertybes ir produkcijos tiekėjui keliamus lūkesčius. Tai padėtų išskirti perkančiųjų organizacijų grupes su panašiais požymiais. Atskirais atvejais rinkos tyrimas gali padėti nustatyti perspektyvias ūkininkavimo nišas ir paskatinti imtis pokyčių.

Skirtumus tarp potencialių pirkėjų padės geriau suprasti išvardinti klausimai:

✓ Koks yra potencialaus pirkėjo požiūris į smulkius ir vidutinius ūkius ir jų gebėjimą aprūpinti perkančiąją organizaciją kokybiška produkcija?

✓ Koks yra potencialaus pirkėjo požiūris į strategijos „Nuo lauko iki stalo“ vertybių įgyvendinimą ir noras prisidėti prie tvarios maisto sistemos kūrimo? Ar potencialus pirkėjas norės pirkti vietinę produkciją?

✓ Kokių produktų reikia potencialiam pirkėjui ir kiek jis pasiruošęs už juos mokėti? Kokie yra pirkėjo lūkesčiai dėl natūralių, ekologiškų, „Kokybė“ ženklinimą, saugomą geografinę nuorodą, saugomą kilmės vietos nuorodą turinčių produktų, garantuoto tradicinio gaminio nuorodą atitinkančių produktų asortimento?

✓ Kokius pristatymo reikalavimus kelia potencialus pirkėjas? Kokie yra reikalavimai teikiamų produktų kokybei, įpakavimui ir pan.? Ar perkančioji organizacija yra pasiruošusi keisti savo elgseną, mažinant neigiamą poveikį aplinkai?

✓ Kada ir koku principu sudaromos sutartys dėl produkcijos pirkimo ir kokios trukmės gali būti įsipareigojimai?

✓ Kas yra jūsų konkurentai, kurie šiuo metu teikia produkciją potencialiam pirkėjui, ir kokiomis sąlygomis vykdomas jų bendradarbiavimas? Kas nulemia dabartinių tiekėjų pasirinkimą? Kada baigiasi sutartys dėl produkcijos tiekimo?

✓ Kur yra potencialus produkcijos pirkėjas?

✓ Kiek produkcijos jis galėtų pirkti per metus ir koks yra vienkartinio pirkimo kiekis bei pristatymo laikas? Koku periodiškumu turėtų būti vykdomi pristatymai?

✓ Ar potencialus pirkėjas suinteresuotas gauti kitas naudas, bendradarbiaujant su ūkiais, ir kokio pobūdžio ryšių plėtojimo galima tikėtis ateityje? Kaip galima pagerinti santykius, siūlant išspręsti specifines perkančiųjų organizacijų problemas ir reaguoti į jų poreikius?

✓ Kaip geriausiai palaikyti ryšį su potencialiu pirkėju?

Pateiksime paprastus žingsnius, kurie padės atsakyti į išvardytus klausimus ir apsispręsti dėl viešųjų pirkimų pardavimo kanalo vystymo tikslingumo.

2.2. Susipažinimas su potencialiais pirkėjais

Apsispręskite, kokių atstumu norėtumėte veikti, ir nustatykite vietas, kuriose norite teikti ūkyje užaugintą arba pagamintą produkciją. Atkreipkite dėmesį, kad tam tikros perkančiosios organizacijos gali vadovautis teisės aktuose nustatytais atstumais, formuojant žemės ūkio ir maisto produktų tiekėjų tinklą. Kai bus priimtas svarbus sprendimas dėl atstumo, pereikite prie potencialių pirkėjų sąrašo sudarymo. Pradinį tyrimo etapą galite atlikti iš namų, pasitelkdami internete teikiamą informaciją.

Siūlome nukreipti savo dėmesį į šiuos svarbius rinkos segmentus: dienų veiklos centrai; ikimokyklinio lavinimo įstaigos (lopšeliai-darželiai, darželiai, mokyklos-darželiai, priešmokyklinio ugdymo įstaigos); bendrojo ugdymo mokyklos; profesinio mokymo įstaigos; universitetai ir kolegijos; vaikų globos namai; kultūros centrai; ligoninės ir reabilitacijos paslaugas teikiančios įstaigos; globos įstaigos ir senelių namai; pataisos namai; labdaros ir paramos organizacijos, kita.

Pradinėje stadijoje svarbu suprasti, kiek tokių perkančiųjų organizacijų yra nagrinėjamoje teritorijoje, kokios organizacijų grupės dominuoja, kaip atrodo jų teritorinis išdėstymas, bei surinkti kuo daugiau informacijos išsamesnei kito etapo analizei (perkančiųjų organizacijų pavadinimus, el. svetainės adresus, prieinamus kontaktus ir pan.).

2.3. Potencialių pirkėjų galimų pirkimo apimčių įvertinimas ir pradinės informacijos apie konkurentus rinkimas

Šiame etape tikslinga išanalizuoti potencialių pirkėjų el. svetainėse viešai prieinamą informaciją, kuri gali padėti įvertinti produkcijos realizavimo potencialą nagrinėjamuose rinkos segmentuose. Pavyzdžiui, el. svetainėje pateikta informacija gali padėti suprasti, kokių realizavimo apimčių galima tikėtis, jeigu bus organizuojamas produkcijos tiekimas. Kai kurios svetainės teikia informaciją apie maitinimo paslaugas (dienos centrai gali siūlyti vaikams vienkartinį užkandį, senelių namai arba vasaros stovyklos gali deklaruoti maitinimą keturis kartus per dieną, kultūros centrų svetainėse gali būti pateikiama informacija apie renginius, kuriuose numatomas maitinimas ir pan.). Potencialių pirkėjų el. svetainėse taip pat dažnai galima surasti informaciją apie aptarnaujamų asmenų skaičių (pavyzdžiui, mokyklą gali lankyti 400 vaikų, dienos centrą – 14 vaikų, senelių namuose gyvenančių senjorų skaičius irgi gali būti nurodytas el. svetainėje, vasaros stovyklų projektai irgi turi numatę apytikslį stovyklautojų skaičių ir projekto trukmę). Tokiu būdu galima nustatyti svarbiausias grupes, kurios leis realizuoti didžiausią produkcijos apimtį, ir išskirti potencialius pirkėjus, kurie gali pirkti mažesniais kiekiais. Su pastarąja grupe galima dirbti, jeigu stambūs pirkėjai užtikrins būsimo pardavimo kanalo patrauklumą, perkant verslo ekonominiam gyvybingumui būtiną kiekį už patrauklias ūkiui kainas.

Papildomą informaciją apie kai kurių potencialių pirkėjų elgseną galima gauti centriniame viešųjų pirkimų portale (<https://cvpp.eviesiejipirkimai.lt>), atlikus paskelbtų pirkimų analizę pagal BVPŽ kodą. Viešai teikiama informacija leis ištirti perkančiųjų organizacijų viešojo pirkimo sutarčių sudarymo ir galiojimo datas bei susipažinti su konkurentais, kurie šiuo metu teikia produkciją, ir pamatyti sutarčių vertes, išanalizuoti, kokio tipo viešuosius pirkimus vykdo perkančiosios organizacijos ir kaip atrodo faktinės įvykdytų sutarčių vertės. Tačiau

šioje svetainėje nebus prieinama informacija apie visus potencialius pirkėjus, todėl dažnai teks pasikliauti kituose etapuose surinkta informacija.

Pažymėtina, kad prie informacijos apie pirkimus yra pridedamos ir sutartys, kurios gali padėti susidaryti įspūdį apie pirkimo sąlygas ir kainų lygį, tačiau ne visos įstaigos viešina komercinę informaciją ir dažnai pasitaiko pakoreguotų sutarčių, kurios neleidžia matyti svarbios informacijos. Kita vertus, ugdymo ir mokymo įstaigos neįsipareigoja užtikrinti sutartyje numatyto pirkimo, ir realios produkcijos apimtys gali stipriai skirtis nuo deklaruojamų pirkimo verčių.

Būtina atkreipti dėmesį į nestandartines sutartis, kurios skiriasi nuo tipinių taikomų sutarčių. Kai kurios įstaigos gali siūlyti itin nepalankias sąlygas. Pavyzdžiui, sutartis, kurioje aiškiai įvardinta vidutinė kaina, gali numatyti pirkėjui galimybę mažinti maisto produktų kainas, kai rinkoje įvyksta kainų kritimas, tačiau kainų augimo atveju sutartis ūkininko neapsaugo. Tokiu būdu ūkininkas praranda galimybę subalansuoti pajamas, jeigu rinkoje įvyksta kainų augimas, nes krentant kainoms, jis priverstas prarasti pelną, o nustatyta „vidutinė“ kaina neleidžia kelti kainos ir yra palanki tik pirkėjui. Sutartyje taip pat neturėtų likti punktų, kurie įpareigotų tiekėją atlyginti išlaidas, kurios atsirado dėl pirkėjo veiksmų, kai tiekėjo kaltė nėra įrodyta. Ypač atidžiai reikia išstudijuoti baudas, kurios yra taikomos, kai pažeidžiami sutarties įsipareigojimai, kadangi dėl vienos stambaus pirkėjo sutarties sankcijų gali tapti nuostolinga visa pardavimo kanalo veikla. Pasitaiko ir sutarčių, kai pirkėjais prekių vėlavimo atveju skaičiuoja delspinigius už valandą. Šiuos sutarčių niuansus būtina žinoti ir bandyti keisti verslą žlugdančias sąlygas arba atsisakyti bendradarbiavimo, ypač tais atvejais, kai perkamos produkcijos kiekiai yra nereikšmingi.

Šio tyrimo žingsnio rezultatai turėtų padėti atsakyti į klausimą, kas labiau apsimoka: likti prie dabartinių produkcijos pardavimo kanalų, ar bandyti vystyti ir viešųjų pirkimų pardavimo kanalą. Kiekvieno ūkio atsakymas bus individualus, nes jį nulemia konkretaus ūkio situacija, esantys produkcijos pardavimo kanalai, viešųjų pirkimų nišos teikiamas potencialas nagrinėjamoje vietovėje ir savininko prioritetai bei rizikos toleravimas. Pavyzdžiui, vieno ūkio savininkui gali ekonomiškai apsimokėti greitas produkcijos realizavimas už mažą kainą, kito ūkio savininkas gali būti pasiruošęs priimti didesnę riziką dėl produkcijos praradimo ir augančių išlaidų, siekiant gauti aukštesnę kainą už savo produkciją, todėl ūkio savininkui bus labiau priimtina didesnė žemės ūkio ir maisto produktų pardavimo kanalų įvairovė.

Potencialių pirkėjų el. svetainių ir centrinio viešųjų pirkimų portalo analizė leidžia matyti, koks yra nagrinėjamos vietovės žemės ūkio ir maisto produktų poreikis vietinėse perkančiose organizacijose, ir sugrupuoti organizacijas, atsižvelgiant į jų perkamos produkcijos kieki ir kitus svarbius požymius. Vykdam tolesnį tyrimo etapą rekomenduojama iš pradžių sutelkti dėmesį į grupes, kurios perka didžiausius produkcijos kiekius. Jeigu nepavyksta užtikrinti bendradarbiavimo su stambiais pirkėjais, mažai perkančių ir geografiškai išsibarsčiusių perkančiųjų organizacijų grupė gali ekonomiškai nepasiteisinti, todėl šio pardavimo kanalo vystymo idėjos geriau atsisakyti.

2.4. Susipažinimas su potencialiais pirkėjais ir jų poreikių suvokimas

Atkreiptinas dėmesys, kad savivaldybėse gali skirtis tam tikrų perkančiųjų organizacijų dalyvavimo viešuosiuose pirkimuose organizavimas. Pavyzdžiui, kai kuriose savivaldybėse mokyklų, darželių, darželių-lopšelių, dienos centrų viešieji pirkimai gali būti organizuojami centralizuotai. Centralizuotų viešųjų pirkimų atveju prasminga iš pradžių užmegzti ryšį su savivaldybe, kuri gali suteikti svarbios informacijos apie pavaldžias perkančiąsias organizacijas ir jų poreikius, vėliau galima pereiti prie bendravimo su pavieniais pirkėjais, pradėdant nuo organizacijų, kurios galėtų užtikrinti didžiausias pardavimų apimtis ir baigiant mažiau reikšmingais klientais.

Jautriu ir dažnai svarbiausia kliūtimi įvardijamu aspektu tapo žaliųjų pirkimų reikalavimo atsiradimas, kuris nuo 2023 m. turi būti įgyvendinamas 100,0 proc. Potencialūs pirkėjai jį suprato kaip raginimą pereiti prie ekologiškų maisto produktų pirkimo. Svarbu žinoti, kad Viešųjų pirkimų tarnyba patvirtino, kad neskelbiamų derybų sąlygomis vykstantys pirkimai nėra įtraukiami į žaliųjų pirkimų ataskaitą, todėl žaliųjų pirkimų reikalavimo atsiradimas netampa kliūtimi plėtoti trumpąsias maisto grandines, orientuotas į natūralią vietiniuose ūkiuose pagamintą produkciją. Tačiau šioje rinkos tyrimo stadijoje itin svarbu išgryninti organizacijos vadovo lūkesčius dėl produkcijos. Pavyzdžiui, nagrinėjamos vietovės stambiausi pirkėjai gali reikalauti arba planuoti artimiausiu metu pereiti prie ekologiškų vaisių ir/arba daržovių vartojimo. Tokiu būdu natūralių žemės ūkio ir maisto produktų augintojų kooperacija neturėtų perspektyvos, o šio pardavimo kanalo plėtojimas nebūtų prasmingas.

Šiame etape rekomenduojama surasti kontaktus asmenų, kurie perkančiosiose organizacijose priima sprendimus dėl pirkimų, ir susitikti su potencialiais pirkėjais. Susitikimo metu svarbu suprasti perkančiosios organizacijos sprendimus priimančio asmens požiūrį į bendradarbiavimą su smulkiais ir vidutiniais ūkiais, vietinės produkcijos pirkimą bei pasiruošimą dalyvauti, kuriant tvarią maisto sistemą. Svarbu išsiaiškinti dabartinio tiekėjo pasirinkimo motyvą ir tai, kokia praeitės patirtis gali nulemti tiekėjų atmetimą. Susitikimo metu svarbu gauti informaciją apie:

- ✓ Žemės ūkio ir maisto produkcijos poreikius, galimas pirkimo apimtis bei produkcijos kainų lūkesčius.
- ✓ Sutarčių sudarymo sąlygas, įskaitant lankstumą pritraukti kitus vietinius tiekėjus, vykdant sutartį.
- ✓ Reikalavimus dėl produkcijos kokybės, pakuočių ir pan.
- ✓ Produkcijos pristatymo dienas ir laiką, atsiskaitymo sąlygas.
- ✓ Perkančiosios organizacijos žaliųjų viešųjų pirkimų minimalių aplinkos apsaugos kriterijų įgyvendinimo poziciją.
- ✓ Galimas naudas ir specifines problemas, kurias galėtų padėti išspręsti bendradarbiavimas.

Susitikimai su potencialiais pirkėjais leis realiau įvertinti perkančiųjų organizacijų viešųjų pirkimų apimtis, kurios gali būti pasiektos nagrinėjamoje teritorijoje. Ši informacija yra svarbi, kai priimamas sprendimas dėl smulkių ir vidutinių ūkių bendradarbiavimo įteisinimo tikslingumo, kadangi gali paaiškėti nepalanki situacija šio produkcijos pardavimo kanalo plėtrai.

2.5. Svarbių logistikos aspektų įvertinimas

Svarbiu įmonės arba jungtinės veiklos pagrindu veikiančios organizacijos išlaidų mažinimo instrumentu tampa prekių transportavimo organizavimas, kuris prasideda jau aptariant galimas bendradarbiavimo sąlygas prieš viešųjų pirkimų konkursą ir derantis dėl žemės ūkio ir maisto produktų pristatymo sąlygų sutartyje. Todėl prieš sutarties pasirašymą yra būtinas preliminarus pasiruošimas ir anksčiau atliktuose žingsniuose surinktos svarbios informacijos apibendrinimas. Tokios informacijos apibendrinimo pavyzdys pateiktas 2.1 lentelėje. Pažymėtina, kad pateiktas pavyzdys yra skirtas tik tipinių problemų demonstravimui ir jame nėra konfidencialios informacijos, kuri yra susijusi su realiai veikiančiomis organizacijomis.

2.1 lentelė. Rinkos tyrimo rezultatų apibendrinimo pavyzdys

Pirkėjas	Adresas	Sutarties pradžia	Sutarties pabaiga	Orientacinė sutarties vertė, EUR	Pienas		Vaisiai ir daržovės	
					pristatymo dienos	pristatymo laikas	pristatymo dienos	pristatymo laikas
Lopšelis „Rožė“	Daržininkų g. 45	2024-01-01	2025-08-31	2500	1,3,5	6.30–7.30	1,3,5	7.30–10.00
Rajono gimnazija X	Daržininkų g. 32	2025-01-01	2025-08-31	10000	1,4	8.00–10.00	1, 3, 5	8.00–11.00
Rajono mokykla X	Vytauto g. 3	2024-09-01	2025-08-31	15000	1,4	7.00–7.30	1, 3, 5	8.00–8.30
Rajono progimnazija X	Gėlių g. 58	2024-08-29	2025-08-24	25000	1,3	7.00–7.30	1, 4, 5	9.00–9.30
	Vytauto g. 54	2024-08-29	2025-08-24		1,4	7.00–7.30	1, 3, 5	8.00–8.30
Rajono lopšelis-darželis „Rytas“	Praeities g. 5	2025-01-01	2025-08-31	3500	1,5	8.00–10.00	1, 3, 5	8.00–10.00
Rajono progimnazija Y	Birutės g. 8	2024-10-01	2025-08-31	17800	1,3	7.00–7.30	1, 3, 5	10.00–11.30
Rajono daugiafunkcis centras	Pramonininkų g. 27	2024-09-10	2025-08-31	7500	1,5	7.00–15.00	1, 3, 5	7.00–15.00
Darželis „Vakaras“	Gedimino g. 36	2024-09-01	2025-08-31	3500	1,3	8.00–9.00	1, 3	8.00–9.00
Rajono gimnazija Y	Nepriklausomybės g. 12	2024-09-01	2025-08-31	10000			1–5	7.00–7.30
Dienos centras „Saulutė“	Birutės g. 30	2024-01-01	2024-12-31	1500	2	8.00–10.00		

Orientacinė potencialių pirkėjų sutarčių vertė arba perkamos produkcijos orientaciniai kiekiai laikotarpiui gali padėti išskirti svarbiausius pirkėjus, kuriems turi būti suteiktas išskirtinis dėmesys derybų metu. 2.1 lentelės papildymas orientaciniais vieno pristatymo kiekiais leistų geriau suvokti, kokia transporto priemonė reikalinga užsakymų vykdymui.

Potencialių pirkėjų lūkesčių ir rinkos tyrimo metu esantis pristatymo dienų ir laiko analizė yra itin svarbus aspektas, kuris gali lemti viešųjų pirkimų pardavimo kanalo nepatrauklumą. Visos sutartys numato sankcijas už pristatymų vėlavimus, tačiau jų poveikis bendradarbiaujančių ūkininkų finansams bus skirtingas. Centrinio viešųjų pirkimų portalo analizė rodo, kad yra pirkėjų, kurie taiko 0,02 proc. delspinigius už kiekvieną pavėluotą valandą, o pristatymas kitą dieną traktuojamas kaip vėlavimas 24 val. Pristatymo laiko nepaisymas gali tapti viešojo pirkimo-pardavimo sutarties nutraukimo priežastimi, todėl būtina iš anksto išanalizuoti galimus maršrutus,

įvertinant atstumus ir sąveikos su klientu laiką. Derybų stadijoje būtina pašalinti probleminius aspektus ir surasti kompromisą, didinant pristatymo laiko intervalų lankstumą ir mažinant pristatymo dienų skaičių.

2.1 lentelėje pateiktos tipinės problemos, kurios turi būti sprendžiamos derybų metu, kitaip reikšmingai padidės viešųjų pirkimų pardavimo kanalo išlaidos. Pavyzdžiui, rajono progimnazija X teikia paslaugas skirtingose vietose ir reikalauja per pusvalandį pristatyti pieno produktus į abi vietas. Šis reikalavimas sunkiai įgyvendinamas piko metu, jeigu atstumas yra didelis. Situacija komplikuojasi dėl to, kad analogiškas pristatymo laikas numatytas ir rajono progimnazijoje Y, o kitų organizacijų pristatymo laikas irgi leidžia daryti prielaidą, kad gali atsirasti delpinigiaai dėl vairuotojo vėlavimo. Tokių sąlygų palikimas žemės ūkio ir maisto prekių pirkimo-pardavimo sutartyse gali baigtis patekimu į nepatikimų tiekėjų sąrašą dėl sutarties nutraukimo.

Kita tipine problema, kuri neleidžia optimizuoti maršruto, tampa skirtingas įvairių produktų pristatymo laikas. Rajono progimnazija X, rajono progimnazija Y ir rajono mokykla Y užsako ir pieną, ir vaisių su daržovėmis, o sutartis nustato, kad jų negalima iškrauti kartu su pieno produktais ir būtinas papildomas laukimas arba grįžimas į iškrovimo vietą. Dienos centras „Saulutė“, kurio svoris pajamų struktūroje itin mažas, yra vienintelė perkančioji organizacija, kuri reikalauja pristatyti pieną antradienį, o tai reiškia kad mašina važiuos didelį atstumą dėl kliento, kuris atneša mažiausiai pajamų. Rajono gimnazija Y reikalauja pristatyti vaisius ir daržoves kasdien.

Sutarčių pasirašymas 2.1 lentelėje nurodytomis sąlygomis reiškia, kad bendradarbiaujantiems ūkininkams reikės daugiau negu vienos transporto priemonės įsipareigojimų vykdymui. Atitinkamai reikės išlaikyti daugiau vairuotojų ir transporto priemonių, dides administracijos darbo laikas, nes bus išrašoma daugiau sąskaitų, daugiau laiko bus skiriama VMI ataskaitų parengimui ir vyks intensyvesnis bendravimas su perkančiosiomis organizacijomis dėl kiekvieno užsakymo patvirtinimo. Prisitaikymas prie kiekvieno kliento poreikių taip pat neigiamai veiks aplinką, nes beveik tuščios mašinos važiuos kasdien, tenkinant kelių klientų poreikius ir paliekant didesnę išmetamų dujų kiekį. Nekeičiant pirkimo-pardavimo sutarčių sąlygų didės personalo išlaikymo išlaidos, susijusios su vadybininko, buhalterio ir vairuotojo išlaikymu, kurios sudaro reikšmingą dalį viešųjų pirkimų pardavimo kanalo išlaikymo išlaidų. Siekiant didinti trumposios tiekimo grandinės logistikos efektyvumą ir ekonominę veiklos patrauklumą, minėtos problemos turi būti pašalinamos ir pasirašytų sutarčių vykdymas turi būti realiai įgyvendinamas iš ūkininkų arba jų įsteigtos įmonės turimų išteklių.

Aptarti rinkos analizės etapai leidžia realiau įvertinti galimas pajamas, gautas realizuojant žemės ūkio ir maisto produktus per viešųjų pirkimų pardavimo kanalą. Jeigu šis etapas rodo perspektyvią pardavimų nišą, toliau priimamas sprendimas dėl ūkininkų bendradarbiavimo formos parinkimo. Išsamiai aptarsime šalyje veikiančių įmonės formų ir jungtinės veiklos sutarties patrauklumą, plėtojant vietinių ūkininkų žemės ūkio ir maisto produktų viešųjų pirkimų pardavimo kanalą.

3. Ūkininkų bendradarbiavimo organizavimas

3.1. Įmonių teisinių formų lyginamoji analizė

Smulkiems ir vidutiniams ūkiams dalyvavimas viešuosiuose pirkimuose dažnai tampa nepasiekiamu trumpųjų žemės ūkio ir maisto produktų tiekimo grandinių vystymo keliu, nes ūkininkai negali garantuoti perkančiajai organizacijai reikalaujamų maisto produktų kiekių ir įvairovės. Papildoma problema gali tapti ir tam tikros išlaidos, pavyzdžiui, transportavimo, sandėliavimo, pakavimo ir pan. Ne mažiau svarbus klausimas, žengiant į viešųjų pirkimų nišą, yra sutarčių sudarymo ir viešųjų pirkimų organizavimo išmanymas bei pristatymų vykdymas. Minėtų problemų sprendimas yra galimas, kai ūkininkai pradeda bendradarbiauti, sprendžiant produkcijos tiekimo apimčių problemą ir mažinant su šiuo žemės ūkio ir maisto produktų pardavimo kanalu susijusias išlaidas. Bendradarbiavimas leidžia užtikrinti nepertraukiamą žemės ūkio produkcijos tiekimą, surenkant būtiną produkcijos kiekį ir įvairovę, mažinant pristatymo sąlygų neįvykdymo riziką. Kita vertus, bendradarbiavimas leidžia pigiau pasamdyti kvalifikuotą personalą, sumažėja išlaidos, susijusios su logistika ir pan.

Vis dėlto vienas iš esminių klausimų, į kurį turi atsakyti ūkininkai, pradedantys plėtoti dalyvavimą viešųjų pirkimų nišoje, yra bendradarbiavimo teisinės formos parinkimas. Lietuvoje gali veikti skirtingos teisinės įmonių formos: individualios įmonės (IĮ), mažosios bendrijos (MB), tikrosios ir komanditinės ūkinės bendrijos (TŪB ir KŪB), žemės ūkio bendrovės (ŽŪB), kooperatinės bendrovės (kooperatyvai) (KB), akcinės bendrovės (AB), uždarnosios akcinės bendrovės (UAB), valstybės ir savivaldybės įmonės (VĮ ir SĮ), Europos ekonominių interesų grupės (EEIG), Europos bendrovės (SE) ir Europos kooperatinės bendrovės (SCE). Visos išvardintos įmonių formos turi savo privalumų ir trūkumų, todėl steigėjai turi įvertinti savo situaciją ir ateities lūkesčius bei priimti sprendimą dėl teisinės formos, kuri geriausiai atitiktų jų poreikius ir nesukurtų perteklinės finansinės naštos. Išsamiau aptarsime galimas pasirinkimo alternatyvas.

Individualios įmonės (IĮ). Remiantis Lietuvos Respublikos individualių įmonių įstatymu (2024), IĮ steigėjas gali būti tik vienas veiksnus fizinis asmuo, kuris nuo įmonės įregistravimo tampa jos savininku. IĮ steigimo dokumentas yra nuostatai, kuriais IĮ vadovaujasi savo veikloje. IĮ vienasmenis valdymo organas yra vadovas, kuriuo tampa savininkas, jeigu nuostatai nenustato kitaip. Nors įstatymas nereglamentuoja pradinio kapitalo, o IĮ valdymas nėra brangus ir sudėtingas, šios teisinės formos pasirinkimas neleidžia įgyvendinti bendradarbiavimo. IĮ teisinė forma daro kitus ūkininkus, norinčius dalyvauti viešuosiuose pirkimuose, visiškai priklausomus nuo IĮ įsteigusio asmens sprendimų ir sukuria tik tarpinę grandį, per kurią kiti ūkininkai gali prekiauti savo produkcija. Ši verslo forma nepalieka erdvės bendradarbiavimui, kadangi IĮ yra neribotos civilinės atsakomybės privatusis juridinis asmuo, kur vienintelis įmonės savininkas atsako už viešųjų pirkimų įsipareigojimų vykdymą visu savo turtu, o tai gali daryti lemiamą įtaką įmonėje priimamiems sprendimams. Neribotos civilinės atsakomybės statusas daro IĮ savininką itin pažeidžiamą, palyginti su kitais ūkininkais, kurie tik realizuoja savo produkciją. Dėl minėtų priežasčių IĮ teisinė forma netinka ūkininkų bendradarbiavimo modeliui kurti.

Europos ekonominių interesų grupės (EEIG), Europos bendrovės (SE) ir Europos kooperatinės bendrovės (SCE). Kadangi vykdomas projektas yra orientuotas į vietinių ūkininkų trumpųjų maisto tiekimo grandinių plėtrą ir tvarios žemės ūkio sistemos kūrimą šalyje, Europos ekonominių interesų grupės, Europos bendrovės ir Europos kooperatinės bendrovės tampa netinkamu pasirinkimu. Šios teisinės formos yra skirtos palengvinti veiklą įmonėms, kurios peržengia vienos ES šalies teritorijos ribas, o jų veiklą reglamentuoja Lietuvos Respublikos Europos ekonominių interesų grupių įstatymas (2024), Lietuvos Respublikos Europos bendrovių įstatymas (2024) ir Lietuvos Respublikos Europos kooperatinių bendrovių įstatymas (2024) bei atitinkami Tarybos reglamentai.

1985 m. liepos 25 d. Tarybos reglamentas (EEB) Nr. 2137/85 dėl Europos ekonominių interesų grupių (EEIG) (2022) numato teisinės formos atsiradimą, kuri skirta padėti grupės nariams vykdyti arba plėsti jų ūkinę komercinę veiklą, gerinant rezultatus. EEIG turi sudaryti ne mažiau kaip du asmenys (fiziniai arba juridiniai, fizinis ir juridinis), kurie veiktų arba turėtų centrines administracijas skirtingose ES šalyse. Šios grupės nėra pelno siekiančios, ir jos skirtos papildyti jų narių ūkinę komercinę veiklą, todėl reglamente numatyti tam tikri ribojimai. EEIG *mutatis mutandis* taikomos Lietuvos Respublikos teisės normos, reglamentuojančios tikrosios ūkinės bendrijos narių atsakomybę, nemokumą, likvidavimą, kiek tai leidžia reglamentas ir kiek kitaip nenumatyta reglamente bei Lietuvos Respublikos Europos ekonominių interesų grupių įstatyme. EEIG teisinė forma nėra prasminga plėtojant ūkininkų tiekimo grandinių tinklą vietinėje rinkoje.

2001 m. spalio 8 d. Tarybos reglamentas (EB) Nr. 2157/2001 dėl Europos bendrovės (SE) statuto numato (2022), kad Europos bendrovė gali būti steigiamą, kai įmonės registruota buveinė ir pagrindinė buveinė yra vienos šalies teritorijoje, o kitose ES šalyse (arba šalyje) yra jos padaliniai (-ys), veikiantys (-is) pagal kitos ES šalies teisės aktus. Šios formos pasirinkimą ribojantis veiksnys būtų ne tik tarptautinis mastas, bet ir nustatytas 120000 eurų pasirašytasis kapitalas, kuris yra neįveikiama suma keliems smulkiems ar vidutinio dydžio ūkiams. Europos bendrovėms, kurių buveinė yra Lietuvoje, *mutatis mutandis* taikomos Lietuvos Respublikos teisės normos, reglamentuojančios akcines bendroves, kiek tai leidžia reglamentas ir kiek kitaip nenumatyta reglamente, Lietuvos Respublikos Europos bendrovių įstatyme bei kituose teisės aktuose, reglamentuojančiuose Europos bendroves. Apibendrinant galima teigti, kad Europos bendrovės teisinė forma netinka įforminti ūkių bendradarbiavimo iniciatyvas vietinėje rinkoje.

2003 m. liepos 22 d. Tarybos reglamentas (EB) Nr. 1435/2003 dėl Europos kooperatinės bendrovės (SCE) statuto (2022) numato, kad skirtingose ES šalyse gyvenantys fiziniai asmenys arba įsisteigę juridiniai asmenys gali steigti Europos kooperatinę bendrovę. Tokių bendrovių registruota buveinė ir nuolatinio valdymo forma galėtų būti vienoje šalyje, o įmonės padalinys arba dukterinė bendrovė galėtų veikti kitoje šalyje. Europos kooperatinėms bendrovėms, kurių buveinė yra Lietuvos Respublikoje, *mutatis mutandis* taikomos Lietuvos Respublikos teisės normos, reglamentuojančios kooperatines bendroves (kooperatyvus), akcines bendroves, kiek tai leidžia reglamentas ir kiek kitaip nenumatyta reglamente, Lietuvos Respublikos Europos kooperatinių bendrovių įstatyme ir kituose teisės aktuose, reglamentuojančiuose Europos kooperatines bendroves. Europos kooperatinės bendrovės

steigimas galėtų būti sėkmingo verslo plėtros žingsnis, kai įmonė steigiama iš dviejų susijusių kooperatyvų arba pertvarkomas nacionalinis kooperatyvas, tačiau ši verslo forma netinka vietinių ūkininkų bendradarbiavimo organizavimui, kai pradedamas viešųjų pirkimų pardavimo kanalo plėtojimas.

Tikrosios ūkinės bendrijos (TŪB), komanditinės ūkinės bendrijos (KŪB) ir mažosios bendrijos (MB) teisinių formų palyginimas. Tikrosios ūkinės bendrijos, komanditinės ūkinės bendrijos ir mažosios bendrijos teisinių formų palyginimui pasitelkiami Lietuvos Respublikos mažųjų bendrijų įstatymas (2024) ir Lietuvos Respublikos ūkinių bendrijų įstatymas (2024). Šių verslo formų ypatumai yra pateikti 3.1 lentelėje.

3.1 lentelė. TŪB, KŪB ir MB teisinių formų palyginimas

	MB	TŪB	KŪB
<i>Atsakomybė</i>	ribotos civilinės atsakomybės privatusis juridinis asmuo	neribotos civilinės atsakomybės privatusis juridinis asmuo	neribotos civilinės atsakomybės privatusis juridinis asmuo
<i>Minimalus dalyvių (narių) skaičius</i>	nenustatytas (1)	2 tikrieji nariai	1 tikrasis narys ir 1 komanditorius
<i>Maksimalus dalyvių (narių) skaičius</i>	10	nenustatytas	nenustatytas
<i>Dalyviai (nariai)/ Steigėjai</i>	fiziniai asmenys	fiziniai ir juridiniai asmenys, išskyrus 6 str. 3 ir 4 d. išimtis	fiziniai ir juridiniai asmenys, išskyrus 6 str. 3 ir 4 d. išimtis
<i>Svarbiausi steigimo dokumentai</i>	Steigimo sutartis (2 ir daugiau steigėjų) arba steigimo aktas (1 steigėjas). MB nuostatai.	Bendrijos veiklos sutartis (notarine forma). Bendrijos dalyvių sutartis paprasta rašytine forma (neprivaloma).	Bendrijos veiklos sutartis (notarine forma). Bendrijos dalyvių sutartis paprasta rašytine forma (neprivaloma).
<i>Minimali steigimo įnašų suma</i>	nenustatyta (steigėjai nustato patys steigimo sutartyje arba steigimo akte)	nenustatyta (steigėjai nustato patys bendrijos veiklos sutartyje)	nenustatyta (steigėjai nustato patys bendrijos veiklos sutartyje)
<i>Įnašas</i>	Įnašas gali būti pinigai ir kitoks turtas. Įnašas negali būti darbai ir paslaugos.	Įnašas gali būti pinigai ir kitoks turtas. Įnašas negali būti išimtas iš civilinės apyvartos turtas, taip pat darbai ir paslaugos.	Įnašas gali būti pinigai ir kitoks turtas. Įnašas negali būti išimtas iš civilinės apyvartos turtas, taip pat darbai ir paslaugos.
<i>Balsavimas</i>	1 narys turi 1 balsą (MB nuostatuose gali būti nustatyta kita tvarka, jeigu yra bendrijos vadovas)	Sprendimus dėl TŪB reikalų priima tikrieji nariai įstatyme ir bendrijos veiklos sutartyje nustatyta tvarka. Bendrijos veiklos sutartyje arba bendrijos dalyvių sutartyje turi būti nurodytos dalyviams suteikiamų balsų nustatymo taisyklės.	Sprendimus dėl TŪB reikalų, išskyrus 10 str. 3 d., priima tikrieji nariai įstatyme ir bendrijos veiklos sutartyje nustatyta tvarka. Bendrijos veiklos sutartyje arba bendrijos dalyvių sutartyje turi būti nurodytos dalyviams suteikiamų balsų nustatymo taisyklės. Sprendimus dėl bendrijos veiklos sutarties ir bendrijos dalyvių sutarties keitimo, bendrijos reorganizavimo, pertvarkymo ir likvidavimo KŪB tikrieji nariai priima kartu su komanditoriais. Veiklos sutartyje gali būti

	MB	TŪB	KŪB
			numatyti kiti atvejai, kai būtinas komanditorių pritarimas.
<i>Pelno paskirstymas nariams ir komanditoriams</i>	Pelno dalis, skirta MB nariams, paskirstoma proporcingai nario įnašo dydžiui, jei MB nuostatuose nenustatyta kita tvarka. Gali būti mokama avansinė pelno išmoka.	Pelno dalis, skirta dalyviams, paskirstoma kiekvienam dalyviui proporcingai jo įnašo dydžiui, jei bendrijos veiklos sutartyje ar bendrijos dalyvių sutartyje nenustatyta kita tvarka. Gali būti mokama avansinė pelno išmoka.	Pelno dalis, skirta dalyviams, paskirstoma kiekvienam dalyviui proporcingai jo įnašo dydžiui, jei bendrijos veiklos sutartyje ar bendrijos dalyvių sutartyje nenustatyta kita tvarka. Gali būti mokama avansinė pelno išmoka.
<i>Valdymo organai</i>	MB narių susirinkimas. MB vadovas (neprivaloma).	- (Bendrijos vardu veikia tik tikrieji nariai, gali būti suteiktas įgaliojimas vienam tikrajam nariui sudaryti sandorius bendrijos vardu).	- (Bendrijos vardu veikia tik tikrieji nariai, gali būti suteiktas įgaliojimas vienam tikrajam nariui sudaryti sandorius bendrijos vardu).
<i>Pertvarkymas</i>	MB, atsižvelgiant į narių skaičių ir planuojamos veiklos specifiką, gali būti pertvarkoma į: IĮ, AB, UAB, TŪB, KŪB, KB, ŽŪB, VšĮ.	TŪB, atsižvelgiant į narių skaičių ir planuojamos veiklos specifiką, gali būti pertvarkoma į: KŪB, AB, UAB, ŽŪB, KB, IĮ, VšĮ, MB.	KŪB, atsižvelgiant į narių skaičių ir planuojamos veiklos specifiką, gali būti pertvarkoma į: TŪB, AB, UAB, ŽŪB, KB, IĮ, VšĮ, MB.

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Lietuvos Respublikos mažųjų bendrijų įstatymu ir Lietuvos Respublikos ūkinių bendrijų įstatymu.

Vienas iš esminių šių verslo formų skirtumų pasireiškia per civilinę atsakomybę. MB yra ribotos civilinės atsakomybės privatus juridinis asmuo, o TŪB – priešingai – neribotos civilinės atsakomybės privatus juridinis asmuo. KŪB derina dvi minėtas civilinės atsakomybės formas, kadangi tikrieji nariai pagal bendrijos prievolės atsako solidariai visu savo turtu, o komanditorių turtas atskirtas, jie atsako tik įneštu (arba įsipareigotų įnešti) į KŪB turtu. TŪB įmonės visi dalyviai yra tikrieji nariai, o KŪB įmonės dalyviai yra tikrieji nariai ir nariai komanditoriai. MB įmonės turtas atskirtas nuo jos narių turto, o tai daro šią verslo formą patrauklesnę, nes verslo nesėkmės atveju bendrijos nariai praranda tik įneštą turtą.

Kitas svarbus veiksnys, kuris gali nulemti tam tikros valdymo formos pasirinkimą, yra būsimos įmonės dalyviai ir jų statusas. MB gali turėti ne daugiau kaip 10 narių, kurie gali būti tik fiziniai asmenys. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad ši bendradarbiavimo forma dėl mažo galimo dalyvių skaičiaus gali būtų nepalanki, jeigu prie bendradarbiavimo iniciatyvos norėtų jungtis vienos vietovės skirtinga ūkininkavimo veikla užsiimančios ūkininkai (pavyzdžiui, pieno gamintojai, daržovių ir vaisių augintojai, kiaušinių ir mėsos gamintojai), tačiau MB puikiai tiktų, jeigu vietovėje būtų ne daugiau kaip 10 ūkininkų, auginančių daržoves, ir jie norėtų bendradarbiauti, dalyvaujant viešuosiuose pirkimuose. TŪB ir KŪB suteikia daugiau laisvės, nes į bendriją gali jungtis ir fiziniai, ir juridiniai asmenys. Maksimalus ūkinių bendrijų dalyvių skaičius nėra ribojamas, o minimumas sudaro prasmingą minimaliai būtiną bendradarbiavimui asmenų skaičių – du dalyvius.

Svarbu pažymėti, kad Lietuvos Respublikos ūkinių bendrijų įstatymas apibrėžia, kas negali tapti ūkinės bendrijos nariu. Tikrieji nariai negali būti kitų bendrijų tikrieji nariai ir ūkinės bendrijos, IĮ savininkai ir IĮ, valstybė, savivaldybės, VĮ, SĮ, biudžetinės įstaigos, EEIG ir jų nariai. Komanditorius negali būti valstybė,

savivaldybės, VĮ, SĮ, biudžetinės įstaigos. Šiuos apribojimus nulemia tai, kad ūkinė bendrija yra neribotos civilinės atsakomybės juridinis asmuo, todėl atsiranda poreikis mažinti verslui kylančią riziką, kuri gali atsirasti, kai asmuo turi neįvykdytų prievolių iš kitų verslų, arba apsaugoti mokesčių mokėtojų lėšas.

MB, TŪB ir KŪB teisinių formų privalumu galima įvardinti tai, kad įstatymai nenustato minimalaus steigimo įnašo arba šių įnašų bendros sumos, kuri yra būtina verslui pradėti. Sprendimus dėl narių įnašų priima įmonių steigėjai, aprašant įnašų mokėjimą steigimo dokumentuose. Ir MB, ir ūkinių bendrijų atveju įnašai gali būti mokami pinigais ir kitu turtu, tačiau įstatymai draudžia įnašus darbais ir paslaugomis. Lietuvos Respublikos ūkinių bendrijų įstatymas nustato, kad įnašas negali būti iš civilinės apyvartos išimtas turtas. Palyginimui – AB ir UAB gali būti įsteigtos tik tada, kai steigėjai surenka minimalų įstatinį kapitalą, kuris gali būti tik piniginiai įnašai.

MB įnašo dydis yra atsietas nuo balsavimo teisės, nes kiekvienas narys turi vieną balsą, tačiau paliekama galimybė keisti balsavimo taisykles, jeigu įmonė turi vadovą. MB ypatumas – vadovas samdomas pagal civilinę, o ne darbo sutartį, o tai reiškia, kad atsiranda didesnis lankstumas, nes nėra su darbo santykiais susijusių įsipareigojimų. Remiantis Mažųjų bendrijų įstatymu, MB nariai negali turėti darbo santykių su savo įmone. Buhalterio samdymas MB irgi neprivalomas, o šios veiklos įforminimas gali būti darbo arba pasaugų sutarties, narystės pagrindu. TŪB ir KŪB atveju įstatyme nėra vienareikšmiškos rekomendacijos dėl balsų paskirstymo, todėl dalyviams suteikiamų balsų nustatymo taisyklės aprašo įmonės steigėjai bendrijos veiklos sutartyje arba bendrijos dalyvių sutartyje. Vis dėlto svarbus ūkinių bendrijų ypatumas – sprendimus dėl reikalų priima tik tikrieji nariai, o komanditoriai, kurie rizikuoja tik savo įnašu, dalyvauja tik priimant svarbiausius sprendimus (steigimo dokumentų keitimas, bendrijos reorganizavimas, likvidavimas arba pertvarkymas). Įstatymas palieka teisę įtraukti komanditorius į sprendimų priėmimą, jeigu veiklos sutartyje bus numatyti kiti atvejai, kada būtinas komandorių pritarimas.

Pelno paskirstymo principas MB, TŪB ir KŪB yra panašus. Pelno dalis, skirta nariams ir komanditoriams, paskirstoma proporcingai įnašo dydžiui, jeigu steigimo dokumentuose nenustatyta kita tvarka. Patrauklus minėtų trijų teisinių formų aspektas yra galimybė išmokėti avansinę pelno išmoką.

Nagrinėtų trijų įmonės rūšių valdymas irgi skiriasi. MB, kuri turi daugiau nei vieną narį, valdymo organas bus narių susirinkimas, o nuostatuose turi būti papildomai nurodomas MB atstovas ir jo kompetencijos. MB taip pat gali įteisinti nuostatuose galimybę turėti vienasmenį valdymo organą – vadovą. TŪB ir KŪB atveju valdymas atrodo sudėtingesnis, kadangi įstatymas palieka didelę laisvę steigėjams sureguliuoti šį klausimą bendrijos veiklos sutartyje, todėl nepakankamas dėmesys valdymo sprendimų priėmimui, ruošiant steigimo dokumentą, gali sukelti daug konfliktų, tvarkant įmonės veiklą (ypač jeigu įmonėje bus daug tikrųjų narių). Įstatymu nustatyta, kad bendrijos vardu veikia tik tikrieji nariai. Jeigu bendrijos veiklos sutartyje nenustatyta kitaip, tai kiekvienas tikrasis narys turi teisę veikti bendrijos vardu. Jeigu bendrijos veiklos sutartis bendrijos vardu leidžia veikti visiems tikriesiems nariams, sandorius pasirašo visi tikrieji nariai, tačiau nariai gali suteikti įgaliojimą vienam tikrajam nariui, kuris pasirašys sandorius. Neribota civilinė atsakomybė gali daryti įtaką įmonės valdymui ir sprendimų priėmimo greičiui, kadangi bendrijos nariai gali turėti skirtingą rizikos toleravimo lygį. Remiantis įstatymu, yra

paskiriami tikrieji nariai, kurie bus atsakingi už Civilinio kodekso 2.67 str. ir 2.82 str. 3 d. nustatytą valdymo organų pareigų vykdymą. TŪB ir KŪB vadovo pareigas gali eiti tikrasis narys, veikiantis pagal jungtinės veiklos sutartį. Buhalterio veikla gali būti įforminama darbo arba paslaugų sutarties pagrindu.

MB, TŪB ir KŪB teisinės formos leidžia pertvarkyti verslą, kai keičiasi narių skaičius arba statusas arba veikiančių įmonių nariai planuoja orientuotis į žemės ūkio produkcijos ir paslaugų žemės ūkiui specifiką. Minėtos įmonės taip pat gali dalyvauti kaip juridinis asmuo kitose įmonėse.

Apibendrinant galima pasakyti, kad šios teisinės formos gali būti taikomos ūkių bendradarbiavimo įteisinimui, tačiau ūkininkai turi jau pradinėje stadijoje įvertinti, kokie yra jų lūkesčiai dėl ateities, kadangi MB teisinė forma riboja įmonės narių skaičių ir gali būti patraukli tik fiziniams asmenims. Kita vertus, ši teisinė įmonės forma neįpareigoja turėti sudėtingo ir brangiai kainuojančio MB valdymo. TŪB ir KŪB teisines formas pasirenkantys ūkiai turi įvertinti tai, kad įmonė yra neribotos turtinės atsakomybės, ir nuostoliai, susiję su viešųjų pirkimų organizavimu ir (ne)vykdymu, bus dengiami tikrųjų narių turtu, kuris neatskirtas nuo įmonės turto, ir narių komanditorių įnašais. Ši valdymo forma leidžia dirbti, suteikiant sprendimo priėmimo teisę tikriesiems nariams. Nepakankamas dėmesys narių teisių ir valdymo sprendimų priėmimo aprašymui steigimo dokumentuose gali stipriai apsunkinti dalyvavimą viešųjų pirkimų konkursuose ir įsipareigojimų vykdymą, jeigu įmonė turės daug narių arba į konfliktus linkusius tikruosius narius.

Akcinės bendrovės (AB), uždarnosios akcinės bendrovės (UAB), žemės ūkio bendrovės (ŽŪB) ir kooperatinės bendrovės (KB) teisinių formų palyginimas. Akcinės bendrovės, uždarnosios akcinės bendrovės, žemės ūkio bendrovės ir kooperatinės bendrovės teisinių formų palyginimui pasitelkiami Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas (2024), Lietuvos Respublikos žemės ūkio bendrovių įstatymas (2024) ir Lietuvos Respublikos kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatymas (2024). Šių verslo formų ypatumai yra pateikti 3.2 lentelėje.

Visos keturios lyginamos teisinės formos yra ribotos civilinės atsakomybės, t. y. dalyvaujančių įmonėje fizinių ir juridinių asmenų turtas yra atskirtas nuo steigiamos įmonės turto ir už atsirandančias prievoles įmonė atsako tik savo turtu, o asmenys rizikuoja prarasti tik savo įnašus. Svarbu pažymėti, kad ŽŪB ir KB teisinės formos leidžia pasirinkti žemės ūkio veiklai atitinkančią kryptį, o AB ir UAB įmonės yra universalios.

Lietuvos Respublikos žemės ūkio bendrovių įstatymas apibrėžia ŽŪB kaip įmonę, kuri vykdo gamybinę ir komercinę veiklą, kurioje pajamos už žemės ūkio produkciją ir suteiktas paslaugas žemės ūkiui per ūkinius metus sudaro daugiau kaip 50,0 proc. visų realizavimo pajamų. Šis apibrėžimas turėtų priversti būsimus steigėjus susimąstyti apie savo veiklos ateitį ir planus, kadangi ūkininkai gali išsiaiškinti, kad viešųjų pirkimų rinkoje perdirbta žemės ūkio produkcija yra paklausi, o investicijos, kurios leidžia išeiti į naują rinką, nėra didelės. Kitaip sakant, būtina įsivertinti, ar nustatyta 50,0 proc. riba ateityje nekels problemų, kurios baigtųsi papildomomis išlaidomis, pertvarkant ŽŪB į kitą teisinę formą.

Lietuvos Respublikos žemės ūkio bendrovių įstatymas nustato, kad bendrovėje gali dalyvauti nariai ir pajininkai, kurių teisės ir pareigos skiriasi. Pajininkai turi teisę dalyvauti bendrovės susirinkimuose ir gauti pelno

dalį, tačiau sprendimus dėl įmonės veiklos priima ir sprendžiamojo balsu teisę turi tik nariai. ŽŪB pajininkų galimybės daryti įtaką bendrovės priimamiems sprendimams yra mažesnės negu KŪB komanditorių galimybės. Svarbu ir tai, kad minimalaus narystei privalomo pajaus dydžio ribos viršijimas nesuteikia pajininkui teisės tapti nariu, nes sprendimą dėl narystės priima narių susirinkimas, kuriame balsuoja tik nariai. Kiekvienas ŽŪB narys priimant nutarimus narių susirinkime turi tiek balsų, kiek susidaro padalijus jo turimo pajaus dydį iš ŽŪB įstatuose nustatyto minimalaus pajinio įnašo.

3.2 lentelė. ŽŪB, AB, UAB ir KB teisinių formų palyginimas

	ŽŪB	UAB	AB	KB
<i>Atsakomybė</i>	ribotos turtinės atsakomybės juridinis asmuo	ribotos civilinės atsakomybės privatusis juridinis asmuo	ribotos civilinės atsakomybės privatusis juridinis asmuo	ribotos civilinės atsakomybės juridinis asmuo
<i>Minimalus dalyvių (narių) skaičius</i>	2	nenustatytas (1)	nenustatytas (1)	5
<i>Maksimalus dalyvių (narių) skaičius</i>	nenustatytas	nenustatytas	nenustatytas	nenustatytas
<i>Dalyviai (nariai)/ Steigėjai</i>	fiziniai ir/ar juridiniai asmenys	fiziniai ir/ar juridiniai asmenys	fiziniai ir/ar juridiniai asmenys	fiziniai ir/ar juridiniai asmenys
<i>Svarbiausi steigimo dokumentai</i>	Steigimo sutartis. Narių sąrašas. Steigiamojo susirinkimo protokolas. Įstatai.	Steigimo sutartis arba steigimo aktas (kai 1 steigėjas). Turto vertinimo ataskaita (jei būtina). Steigimo ataskaita. Įstatai.	Steigimo sutartis arba steigimo aktas (kai 1 steigėjas). Turto vertinimo ataskaita (jei būtina). Steigimo ataskaita. Įstatai.	Steigimo sutartis. Įstatai.
<i>Minimalus steigimo kapitalas</i>	nenustatytas (steigėjai nustato minimalų pajinį įnašą steigimo sutartyje ir įstatuose)	≥1000 EUR	≥25000 EUR	nenustatytas (minimalius ir maksimalius pajų dydžius, stojimo mokesį steigėjai nustato steigimo sutartyje ir įstatuose)
<i>Įnašas</i>	Pajus yra bendrovės narių ir pajininkų turtinis ir neturtinis įnašas. Asmenys pajinius įnašus į bendrovę gali įnešti pinigais, materialinėmis ir kitomis vertybėmis bei intelektinės veiklos rezultatais.	Akcijos gali būti apmokamos pinigais ir/ar akcijas apmokančiam asmeniui nuosavybės teise priklausančiais nepiniginiais įnašais. Nepiniginis įnašas ribojamas tam tikrais įstatyme numatytais atvejais.	Akcijos gali būti apmokamos pinigais ir/ar akcijas apmokančiam asmeniui nuosavybės teise priklausančiais nepiniginiais įnašais. Nepiniginis įnašas ribojamas tam tikrais įstatyme numatytais atvejais.	Pajinis įnašas gali būti piniginis arba nepiniginis turtinis įnašas.
<i>Balsavimas</i>	Kiekvienas narys susirinkime priimant nutarimus turi tiek balsų, kiek susidarytų padalijus jo turimo pajaus dydį iš bendrovės įstatuose	Kiekvienas akcininkas bendrovėje turi tokias teises, kokias suteikia jam nuosavybės teise priklausančios bendrovės akcijos (jų klasės). Akcijų	Kiekvienas akcininkas bendrovėje turi tokias teises, kokias suteikia jam nuosavybės teise priklausančios bendrovės akcijos (jų klasės). Akcijų	KB narys gali turėti 1 balsą, nepaisant pajaus dydžio, arba įstatuose gali būti nustatyta, kad nario balsai priklauso nuo jo dalyvavimo KB veikloje, išskyrus kapitalo investicijas, ir

	ŽŪB	UAB	AB	KB
	nustatyto minimalaus pajinio įnašo.	suteikiamos teisės aprašytos įstatuose. Suteikiamas balsų skaičius lygus balso teise suteikiančių akcijų nominalių verčių sumai padalintai iš mažiausios nominalios akcijų vertės.	suteikiamos teisės aprašytos įstatuose. Suteikiamas balsų skaičius lygus balsą suteikiančių akcijų nominalių verčių sumai padalintai iš mažiausios nominalios akcijų vertės.	atitikti vieną iš galimų įstatymo 11 str. 1 d. 2 p. skaičiavimo tvarkų.
<i>Pelno paskirstymas akcininkams, nariams ir pajininkams</i>	Nariams ir pajininkams mokami dividendai. Paskirta pelno dalis yra proporcinga pajaus vertei.	Akcininkams mokami dividendai. Pelno dalis, proporcinga jam nuosavybės teise priklausančių akcijų nominaliai vertei. Privilegijuotosios akcijos turi įstatuose nustatytą nekintamą dividendo dydį, kuris gali būti kaupiamas arba ne. Teisė į dividendą įgyvendinama, atsižvelgiant į akcijos klasę.	Akcininkams mokami dividendai. Pelno dalis, proporcinga jam nuosavybės teise priklausančių akcijų nominaliai vertei. Privilegijuotosios akcijos turi įstatuose nustatytą nekintamą dividendo dydį, kuris gali būti kaupiamas arba ne. Teisė į dividendą įgyvendinama, atsižvelgiant į akcijos klasę.	Nariams mokamos apyvartai proporcingos išmokos ir dividendai, skirstomi proporcingai kiekvieno nario turimo pajaus dydžiui (maksimalus jų dydis nustatytas įstatuose).
<i>Valdymo organai</i>	Bendrovės narių susirinkimas (gali perimti Valdybos funkcijas). Valdyba (neprivaloma). Administracija (jei Valdyba nesudaroma, įdarbinamas administracijos vadovas).	Visuotinis akcininkų susirinkimas. Bendrovės vadovas. Stebėtojų taryba (neprivalomas). Valdyba (neprivalomas).	Visuotinis akcininkų susirinkimas. Stebėtojų taryba ir/arba Valdyba. Bendrovės vadovas.	KB narių susirinkimas gali būti pakeistas į KB narių atstovų susirinkimą, jeigu KB turi daugiau kaip 100 narių. Valdyba (gali būti nesudaroma, jei narių skaičius ne daugiau kaip 50). Administracijos vadovas. Stebėtojų taryba (neprivalomas priežiūros organas).
<i>Pertvarkymas</i>	ŽŪB teisinė forma keičiama, ją pertvarkant pagal Civilinio kodekso reikalavimus. Į MB gali būti pertvarkoma ŽŪB, kurios visi nariai ir pajininkai yra fiziniai asmenys ir jų yra ne daugiau kaip 10.	UAB, atsižvelgiant į akcininkų skaičių ir verslo pobūdį, gali būti pertvarkoma į: AB, VĮ, SĮ, ŽŪB, KB, TŪB, KŪB, IĮ, VŠĮ, MB.	AB, atsižvelgiant į akcininkų skaičių ir verslo pobūdį, gali būti pertvarkoma į: UAB, VĮ, SĮ, ŽŪB, KB, TŪB, KŪB, IĮ, VŠĮ, MB.	KB pertvarkoma Civilinio kodekso ir šio įstatymo nustatyta tvarka. KB gali būti pertvarkoma į MB, jeigu visi KB nariai yra fiziniai asmenys, ir jų yra ne daugiau kaip 10.

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymu, Lietuvos Respublikos žemės ūkio bendrovių įstatymu ir Lietuvos Respublikos kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatymu.

Įdomus šios verslo formos ypatumas yra ir tai, kad ŽŪB narys gali prarasti sprendimų priėmimo teisę, jeigu jo pajus tampa mažesnis už numatytą minimumą. Lietuvos Respublikos žemės ūkio bendrovių įstatymas nustato,

kad metams pasibaigus kasmet tvirtinama metinė ataskaita, inventorizuojamas ir įvertinamas turtas bei fiksuojami pagrindinio kapitalo bei pajų pokyčiai. Narystė pasibaigia, jeigu narys pajaus nepapildo, kai jis tampa mažesnis už minimalų pajinį įnašą šiais atvejais: 1) perkainojant turtą, kai jis sumažėja, 2) atimant iš pagrindinio kapitalo nuostolius, kurių nepadengia atsargos (rezervinio) kapitalo fondas, 3) kai narių susirinkimas padidina minimalų pajinio įnašo dydį. Tokiu būdu net įmonės steigėjas perspektyvoje gali likti be teisės dalyvauti sprendžiant įsteigtos ŽŪB klausimus, jeigu pajinis įnašas nepapildomas iki minimumo.

Palyginti su ŽŪB, KB teisinė forma yra universalesnė, nes ji leidžia dirbti skirtingose ekonominėse srityse, tačiau Lietuvos Respublikos kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatymas numato galimybę gauti pripažintos žemės ūkio kooperatinės bendrovės (kooperatyvo) (ŽŪKB) statusą, jeigu įmonė atitinka įstatymo 3¹ str. nustatytus reikalavimus ir kriterijus. Įstatymas apibrėžia ŽŪKB kaip KB, kuri yra pripažinta ŽŪKB. Jeigu ŽŪKB yra mažiau kaip 30 narių, verslo pradžia yra aktualūs 3¹ str. 2 d. 1 ir 2 punktų kriterijai, kurie, kaip ir ŽŪB atveju, bando susiaurinti ŽŪKB narių ekonominės veiklos galimybes. 1 ir 2 punktų kriterijai nurodo, kad daugiau kaip 80,0 proc. KB narių turėtų būti asmenys, kurių pajamų iš žemės ūkio veiklos dalis praėjusiais metais sudarytų daugiau kaip 50,0 proc. visų pajamų. Kriterijai taip pat nustato papildomai ŽŪKB ir jos narių minimalius pirkimų ir pardavimų reikalavimus. Jie irgi gali būti kliūtis plėtojant verslą, jeigu ūkininkai steigia kooperatyvą, siekiant kooperuotis tik dalyvavimui viešuosiuose pirkimuose. ŽŪKB pripažinimas suteikiamas ir atitinkamas pažymėjimas išduodamas tik dvejais metams nuo pažymėjimo išdavimo dienos, todėl pripažinto ŽŪKB statusą reikia periodiškai atnaujinti. Tačiau veikla gali būti vykdoma ir steigiant paprastą KB.

Įdomiu aspektu tampa ir šiuo metu galiojantys pelno mokesčio tarifai, kurie išskiria KB veiklą iš kitų žemės ūkio veiklą vykdančių vienetų. Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymo (2024a ir 2024 b) 5 str. 6 d. numato 5,0 proc. (nuo 2025 m. – 6,0 proc.) mokesčio tarifo taikymą kooperatinių bendrovių (kooperatyvų), kurių per mokestinį laikotarpį daugiau kaip 50,0 proc. pajamų sudaro pajamos iš žemės ūkio veiklos, įskaitant kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) pajamas už parduotus įsigytus iš savo narių šių narių pagamintus žemės ūkio produktus. Tačiau jeigu minėtos pajamos sudaro 50,0 proc. ir mažiau, tai įmonei taikomos bendros apmokestinimo taisyklės. Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymo 5 str. 3 d. nustatytas 5,0 proc. (nuo 2025 m. – 6,0 proc.) pelno mokesčio tarifo taikymas, kuris siejamas su įmonės mokestinio laikotarpio bendrų pajamų ir įdarbintų žmonių kriterijais bei atitikimu kitiems reikalavimams. Vis dėlto, parenkant verslui teisinę formą, ilgalaikėje perspektyvoje nereikėtų orientuotis į dinamiškai besikeičiantį Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymą, kadangi suteikiamų lengvatinių tarifų gali nelikti.

Dar vienas vertas dėmesio aspektas – KB negali įsteigti mažiau kaip penki steigėjai, kadangi bendrovėje turi būti ne mažiau kaip penki nariai. Tad ši teisinė forma netiks, jeigu 2–4 siauros veiklos specifikos ūkiai nuspręš kooperuotis tam, kad galėtų dalyvauti viešuosiuose pirkimuose, siūlydami didesnę produktų įvairovę. ŽŪB steigėjų ir būsimų narių skaičius neturėtų būti mažesnis kaip 2, o akcinės bendrovės neturi jokių dalyvių skaičiaus apribojimų, tad įmonę gali įsteigti ir vienas asmuo.

Lyginant įmones pagal kapitalo formavimo lėšų poreikį, steigiant įmonę, AB gali būti priskiriama teisei formai, kuri yra mažiausiai palanki smulkių ir vidutinių ūkių kooperatinei veiklai. Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas nustato, kad AB įstatinis kapitalas turėtų būti ne mažesnis kaip 25000 eurų. Tai yra neracionali suma, kai nedideli ūkiai pradeda plėtoti viešųjų pirkimų pardavimo kanalą su neaiškia sėkmės perspektyva. 2022 m. Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymo pakeitimas sumažino UAB minimalų įstatinį kapitalą nuo 2500 eurų iki 1000 eurų. Ši suma yra lengvai įveikiama, jeigu bendrai veiklai apsjungia keli ūkiai.

Nors Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas leidžia apmokėti akcijas piniginiiais ir apmokančiam asmeniui nuosavybės teise priklausančiais nepiniginiais įnašais, steigiant įmonę, steigėjų pradiniai įnašai turėtų būti mokami tik pinigais, ir jie turi būti ne mažesni kaip $\frac{1}{4}$ dalis visų pasirašytų akcijų nominalios vertės ir pasirašytų akcijų nominalios vertės viso paviršio sumos. Įmokėta pinigais pradinių įnašų suma negali būti mažesnė už minimalų įstatinį kapitalą, o tai reiškia, kad planuojant tik minimalų įstatinį kapitalą, nepiniginių įnašų negali būti. Šis aspektas yra principinis skirtumas, lyginant AB ir UAB su kitomis nagrinėtomis įmonių teisės formomis.

Nepiniginiai įnašai už akcijas turi būti įvertinti nepriklausomo turto vertintojo teisės aktu, reglamentuojančių turto vertinimą, nustatyta tvarka, o vertinimo ataskaita teikiama kartu su kitais steigimo dokumentais juridinių asmenų registro tvarkytojui. Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas nustato, kad nepiniginiai įnašai gali būti turtas ir turtinės teisės, išskyrus išimtą iš civilinės apyvartos turtą. Akcijas taip pat draudžiama apmokėti darbais ir paslaugomis.

Svarbus aspektas yra ir tas, kad veikiančios bendrovės nuosavas kapitalas negali sudaryti mažiau kaip $\frac{1}{2}$ įstatuose nurodyto įstatinio kapitalo dydžio arba nesiekti minimalios įstatymu nustatytos įstatinio kapitalo ribos. Kai visuotiniame akcininkų susirinkime konstatuojama ši problema, bendrovės nuosavas kapitalas turi būti atkurtas iki $\frac{1}{2}$ įstatuose nurodyto įstatinio kapitalo dydžio. Jeigu buvo pasirinkta minimali riba, turi būti atkurtas visas įstatinis kapitalas. Jeigu akcininkų susirinkime nepriimtas sprendimas padengti nuostolius akcininkų įnašais arba priimtas sprendimas neatkuria nuosavo kapitalo iki $\frac{1}{2}$ įstatuose nurodytos ribos, įstatinis kapitalas turi būti mažinamas, neperžengiant Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatyme nustatytos minimalios ribos, priešingu atveju įmonė turi pasirinkti pertvarkymo arba likvidavimo sprendimus.

ŽŪB ir KB steigimas turi daugiau lankstumo, nes nėra įstatymais nustatyto minimalaus surinkto kapitalo arba minimalių narių įnašų reikalavimų, o sprendimo priėmimo laisvė paliekama steigėjams. Nėra reglamentuojamas ir šių įmonių piniginių ir nepiniginių įnašų santykis. ŽŪB pajus gali būti įneštas pinigais, materialinėmis ir kitomis vertybėmis bei intelektinės veiklos rezultatais. Lietuvos Respublikos žemės ūkio bendrovių įstatymas numato, kad nepiniginiai įnašai įvertinami ir tvirtinami įstatuose nustatyta tvarka. ŽŪB steigimo sutartyje ir įstatuose steigėjai nustato minimalų pajaus dydį, kuris yra būtinas, norint tapti bendrovės nariu. Tačiau ŽŪB pajininku be balso teisės gali tapti fizinis ar juridinis asmuo, įnešdamas bet kokio dydžio pajinį įnašą.

Lietuvos Respublikos kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatymas reglamentuoja, kad steigimo sutartyje ir įstatuose turi būti nurodyti stojamasis mokestis, minimalaus ir maksimalaus pajų dydžiai. KB pajiniai įnašai irgi gali būti mokami pinigine ir nepinigine forma. Nepiniginiai pajiniai įnašai gali būti daiktai, intelektinės veiklos rezultatai bei kitos turtinės ir neturtinės vertybės, kurių įvertinimo tvarka nustatyta įstatuose. Pajinis įnašas negali būti žemės ūkio paskirties žemė ir turtas, kuriuo disponuoti pajinį įnašą įmokančiam asmeniui yra apribotos teisės, ir turtas, į kurį KB negali įsigyti nuosavybės teisės. Lyginant ŽŪB ir KB galima teigti, kad KB nenaudoja pajininkų statuso pinigų pritraukimui, t. y. sumokėtas pajus ir stojimo mokestis lieka įmonėje tik tuo atveju, kai asmuo tampa KB nariu. Lietuvos Respublikos kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatyme nėra ir punkto, numatančio narystės pabaigą, kai laikui bėgant sumažėja minimalaus pajaus vertė.

AB ir UAB išleidžiamų akcijų įvairovę ir jų suteikiamas teises bei pareigas išsamiai reglamentuoja bendrovės įstatai. Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas leidžia įteisinti paprastas ir privilegijuotąsias akcijas bei darbuotojų statusą turinčių paprastųjų akcijų emisijas. Privilegijuotosios akcijos gali sudaryti ne daugiau kaip 1/2 įstatinio kapitalo. AB ir UAB taip pat gali skolintis, išleidžiant obligacijas, arba papildomai pritraukti lėšas, išleidžiant konvertuojamąsias obligacijas, kurios po nustatyto termino gali būti keičiamos į akcijas.

Lyginant nagrinėtų teisinių formų balso teises, galima pastebėti tam tikrų panašumų. ŽŪB, AB ir UAB balsavimo teisė siejama su pajaus dydžiu arba bendra akcijų nominalių verčių suma. ŽŪB narys turės tiek balų, kiek susidarytų padalinus jo pajaus dydį iš minimalaus pajaus dydžio, atitinkamai UAB ar AB akcininko balsų skaičius būtų gautas padalinus akcininkui priklausančių balsavimo teisę suteikiančių akcijų nominalių verčių sumą iš mažiausios nominalios vertės. Svarbu pažymėti, kad balso teisę suteikia ne visos akcijų rūšys, todėl bendrovės įstatuose pateiktas akcijų rūšių ir klasių išaiškinimas yra itin svarbus.

Lietuvos Respublikos kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatymas siūlo iš esmės kitą balsavimo tvarką. KB balsavimo teisė gali būti nesiejama su pajaus dydžiu, t. y. kiekvienas narys gali turėti vieną balsą. Lietuvos Respublikos kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatymas taip pat nustato, kad įstatuose gali būti pasirinkta alternatyva, kai nario balsų skaičius nustatomas pagal jo dalyvavimą KB veikloje (apyvartoje), išskyrus kapitalo investicijas (pajinius įnašus), ir nustatyta tokio balsų skaičiavimo tvarka – vienam nariui gali būti skiriami ne daugiau kaip 5 balsai, tačiau ne daugiau kaip 20,0 proc. visų balsų, o kooperatinės bendrovės, kurios daugiau kaip pusę visų narių sudaro kooperatinės bendrovės, nariui – ne daugiau kaip 30,0 proc. visų balsų.

Dividendų mokėjimo tvarka nagrinėtose įmonėse skiriasi iš esmės. ŽŪB numatyta mokėti dividendus, skirstant pelno dalį proporcingai pajaus vertei. KB pelno paskirstymas narius pasiekia per apyvartai proporcingas išmokas, kurios priklauso nuo nario dalies KB apyvartoje, ir dividendus, kurių paskirstymas vykdomas atsižvelgiant į nario pajaus dydį. Vis dėlto Lietuvos Respublikos kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatymas orientuotas į tai, kad KB nariams atlyginama pagal jų indėlį į veiklą, kadangi dividendams taikomi ribojimai. KB įstatuose nustatytas maksimalaus dividendų dydis. Toks pelno paskirstymo principas yra itin patrauklus, organizuojant ūkininkų bendradarbiavimą, kadangi jis „pririša“ atlyginimą ūkininkui prie jo faktinio indėlio, dalyvaujant viešuosiuose pirkimuose, o ne pajaus dydžio, kuris sumokėtas, stojant į organizaciją.

AB ir UAB teisinės formos leidžia sukurti itin sudėtingą pelno paskirstymo akcininkams sistemą, jeigu akcinės bendrovės steigėjai įstatuose numato taikyti visas galimas akcijų klases. Šios klasės turi įtaką teisės į dividendą realizavimui ir paliečia mokamo dividendo dydį ir pirmenybės teisę. Pavyzdžiui, paprastųjų akcijų savininkų teisė į dividendą įgyvendinama tik tada, kai išmokėti privilegijuotųjų akcijų dividendai. Privilegijuotųjų akcijų dividendai yra nekintami, jie nustatomi kaip tam tikras procentu nuo akcijos nominalios vertės. Privilegijuotosios akcijos su kaupiamuoju dividendu garantuoja savininkui teisę į dividendą, o tai reiškia, kad, turint tokią vertybinių popierių rūšį, paprastųjų akcijų savininkai gali likti be dividendų, jeigu po nuostolingų metų būna nedidelis pelnas, kadangi įsipareigojimai išmokėti šios klasės akcijų dividendus lieka. Tačiau įstatuose gali būti numatytos ir privilegijuotosios akcijos su nekaupiamuoju dividendu, kurios suteikia dividendų išmokėjimo prioritetą vieneriems metams, ir dividendas nėra perkeliamas į kitus finansinius metus. Ši teisinė forma yra orientuota į atlyginimą savininkams, atsižvelgiant į jų disponuojamas akcijas, ir nereaguoja į ūkininkų indėlį, įgyvendinant viešuosius pirkimus.

Visų lyginamų teisės formų įmonės privalo turėti valdymo organus. ŽŪB, UAB ir KB suteikia laisvę apsiriboti narių arba akcininkų susirinkimu ir vadovu arba administracija. Kitų valdymo organų atsiradimas tampa būtinybė tik tuo atveju, kai įmonė turi daug narių arba akcininkų. Papildomų valdymo organų atsiradimas dažniausiai siejamas su akcininkų interesų apsaugojimu, didinant veiklos skaidrumą ir sprendimų priėmimo kokybę. Palyginti su minėtomis teisinėmis formomis, AB numatytas didžiausias privalomų valdymo organų skaičius. Sudėtingesnę valdymą galima sieti ir su didesnėmis išlaidomis, tenkančiomis įmonei.

Apibendrinant galima pasakyti, kad smulkių ir vidutinių ūkių bendradarbiavimo įteisinimui netinka AB teisinė forma, kuri reikalauja didelio įstatinio kapitalo veiklai pradėti ir pasižymi didžiausiu valdymo sudėtingumu bei susijusiomis išlaidomis. ŽŪB, UAB ir KB teisinės formos gali būti svarstomos potencialių steigėjų, lyginant jų privalumus ir trūkumus.

Rinkdamiesi ŽŪB, steigėjai turi nepamiršti apie 50,0 proc. pajamų ribą už žemės ūkio produkciją ir suteiktas paslaugas žemės ūkiui per ūkinius metus, kuri „įrėmina“ verslo plėtrą ir riboja galimybes plėsti teikiamos produkcijos ir paslaugų asortimentą. Jeigu valdyba nesudaroma, su administracijos vadovu, kuris yra ŽŪB narys, pasirašoma darbo sutartis, ir atsiranda išlaidos, susijusios su darbo santykiais. ŽŪB numatyta prievolė teikti finansinių ataskaitų rinkinį, todėl gali būti perkamos buhalterio paslaugos arba sudaroma darbo sutartis su buhalteriu. Ši verslo forma leidžia pritraukti lėšas per pajininkus, tačiau Lietuvos Respublikos žemės ūkio bendrovių įstatyme numatyta galimybė ŽŪB steigėjui prarasti nario statusą yra šios teisinės formos trūkumas, kuris nebūdingas kitoms minėtoms teisinėms formoms.

KB, AB ir UAB vadovo pareigybės ir susijusios su darbo santykiais išlaidos yra privalomos. Finansinių ataskaitų rinkinio teikimas šioms teisinėms formoms irgi privalomas, todėl būtina numatyti paslaugų pirkimo arba darbuotojo samdymo išlaidas. UAB turi minimalų 1000 eurų įstatinį kapitalą, kuris turi būti padengtas piniginiu įnašu. Kadangi AB ir UAB yra viena iš plačiausiai paplitusių šalyje įmonių teisinių formų, Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas gana detalai reglamentuoja skirtingus šių verslo formų veiklos aspektus. Palyginti su

AB, UAB valdymas yra paprastesnis ir gali apsiriboti visuotiniu akcininkų susirinkimu ir bendrovės vadovu. Ši įmonė taip pat turi įvairias galimybes papildomai pritraukti kapitalą, išleidžiant akcijas ir obligacijas.

KB teisinė forma yra viena iš patraukliausių bendradarbiavimo veiklos vykdymo alternatyvų, tačiau ji gali būti įsteigta, kai viešųjų pirkimų nišą plėtoja ne mažiau kaip 5 ūkininkai. Patrauklus šios verslo formos aspektas yra galimybė „priřti“ pelno paskirstymą prie KB narių apyvartos, kai kitos teisinės formos sieja išmokas su akcininko akcijų nominalių verčių suma arba nario pajų dydžiu, kurie sumokami steigiant įmonę ir gali neturėti nieko bendro su konkreto ūkininko indėliu, vykdamt viešuosius pirkimus. Prie trumpalaikės naudos galima priskirti ir tai, kad šiuo metu ši verslo forma yra remiama mažesniu pelno mokesčio tarifu, jei tenkinamos nustatytos sąlygos, ir dažnai patenka į prioritetinių remiamų dalyvių sąrašą, kai skirstoma žemės ūkio parama, todėl ūkininkai gali pasinaudoti įsteigtu kooperatyvu ne tik plėtojant naują žemės ūkio ir maisto produktų pardavimo kanalą, bet ir kitas verslo nišas.

3.2. Ūkininkų bendradarbiavimas, nsteigiant įmonės: jungtinės veiklos sutartis

Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo (2024) 36¹ p. apibrėžia trumpąją žemės ūkio ir maisto grandinę kaip „labai mažai, mažai ir vidutinei įmonei keliamus reikalavimus, nurodytus Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatyme, atitinkančio žemės ūkio veiklos subjekto (arba jų grupės) ar jo narių pagamintų ir (arba) perdirbtų (įskaitant pirminį perdirbimą) žemės ūkio ir (arba) maisto produktų tiekimas rinkai tiesiogiai arba jungtinės veiklos sutarties pagrindu pasitelkiant ne daugiau kaip vieną tarpininką, kuris atitinka labai mažai ar mažai įmonei keliamus reikalavimus, nurodytus Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatyme“. Viešųjų pirkimų įstatymas numato, kad ūkininkai gali dalyvauti viešųjų pirkimų konkurse ne tik tiesiogiai arba per įsteigtą įmonę, kuri įgalintų bendradarbiavimą, bet ir veikti jungtinės veiklos sutarties (JVS) pagrindu.

Civilinis kodeksas (Lietuvos Respublikos civilinio kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, 2024) numato galimybę vykdyti bendrą veiklą, nsteigiant įmonės. Tokią galimybę reguliuoja Civilinio kodekso LI skyrius, kuris reglamentuoja jungtinę veiklą (partnerystę). Jungtinės veiklos sutarties samprata Civilinio kodekso 6.969 str. apibrėžta kaip dviejų ar daugiau asmenų (partnerių), kooperuojančių savo turta, darbą ar žinias, įsipareigojančių veikti bendrai tam tikram, įstatymui neprieštaraujančiam tikslui pasiekti arba tam tikrai veiklai atlikti. JVS sudaroma rašytine forma, tačiau tam tikrais atvejais įstatymu numatyta notarinė JVS forma. Viešųjų pirkimų atveju gali būti sudaroma terminuota JVS, kuri numato, kad ūkininkai jungiasi aiškiai apibrėžtam tikslui.

Jungtinė veikla gali sujungti bendram tikslui ir fizinius, ir juridinius asmenis, tačiau gana rimtas šios bendradarbiavimo formos trūkumas yra tai, kad už ūkinę komercinę veiklą visi partneriai pagal bendras prievoles *atsako solidariai*, o prievolių atsiradimo pagrindas neturi reikšmės (6.975 str.). Tokiu būdu atsiranda rizika, kad JVS pagrindu veikiančiam partneriui gali tekti padengti viešųjų pirkimo vykdymo metu atsiradusius nuostolius dėl pristatymo sąlygų arba produkcijos kokybės (kiekio) nesilaikymo, kai sankcijos atsirado dėl kito partnerio kaltės, pažeidžiant sutartas sąlygas.

Civilinis kodeksas numato, kad, sudarant JVS, partnerių *įnašu* pripažįstama viskas, kas įnešama į bendrą veiklą (pinigai ir kitas turtas, žinios, įgūdžiai, dalykinė reputacija ir dalykiniai ryšiai), o įnašai tampa bendrąja daline nuosavybe, jeigu nenumatyta kitaip. Jeigu JVS nenumatyta kitaip, laikoma, kad partnerių įnašai yra lygūs net ir tuo atveju, kai yra aiškiai matomi skirtumai.

Šis ypatumas pasireiškia ir *tvarkant bendrus reikalus*, kadangi kiekvienas iš partnerių turi teisę veikti visų vardu, jeigu JVS nenustato kitos tvarkos (vieno iš partnerių arba visų partnerių kartu). Sprendimai dėl bendrų reikalų irgi priimami partnerių sutarimu, jeigu JVS nenustato kitaip. Sudarant sandėrius, kai visi partneriai tvarko reikalus kartu, turėtų pasirašyti visi jungtinės veiklos partneriai. Jeigu neturintys bendradarbiavimo patirties skirtingos specializacijos ūkininkai susijungia dalyvauti viešajame pirkime, kiekvieno ūkininko sprendimų priėmimo autonomija ir visų partnerių solidari atsakomybė už ūkinę komercinę veiklą galėtų tapti rimtu iššūkiu, kai laimėto viešųjų pirkimų konkurso sutarties sąlygos yra nepriimtinos mažesnį rizikos lygį toleruojantiems ūkininkams. Kita vertus, partneriai gali išduoti įgaliojimą arba numatyti JVS galimybę vienam iš partnerių sudaryti sandėrius visų vardu. Sprendimų priėmimo teisės suteikimas vienam asmeniui, eliminuojant likusius partnerius iš proceso, irgi galėtų turėti neigiamų pasekmių, jeigu šis asmuo neturi būtinos kompetencijos ir sutinka su įsipareigojimais, toleruojant itin aukštą rizikos lygį.

Didelio partnerių skaičiaus apjungimas JVS pagrindu būtų neracionalus, nes tai didintų pirkimo–pardavimo sutarties netinkamo vykdymo riziką ir galėtų sukelti patekimo į nepatikimų tiekėjų sąrašą grėsmę. Taigi JVS būtų geresnis pasirinkimas, jeigu ūkininkai jau turėtų tarpusavio bendradarbiavimo patirties ir žinotų, ko galima tikėtis iš partnerių.

Remiantis Civiliniu kodeksu, bendros išlaidos ir nuostoliai, atsiradę dėl jungtinės veiklos, paskirstomi proporcingai partnerio dalies dydžiui arba JVS nustatyta tvarka. Vėly „Audito ir apskaitos tarnyba“ patvirtintas 37-asis verslo apskaitos standartas „Jungtinė veikla“ (2022) reglamentuoja bendrosios ekonominės veiklos ir bendros įmonės JVS atvejus. Šio standarto 9 p. aprašo bendrą ekonominę veiklą ir nustato, kad JVS turi būti „nurodomi būdai, kaip partneriai pasiskirsto bendras pajamas, patiriamas sąnaudas, turtą ir įsipareigojimus“. Svarbu pažymėti, kad būtent nepakankamai išsamus šios vietos aprašymas, sudarant JVS, sukelia problemų tvarkant apskaitą ir atskiriant jungtinės veiklos sąnaudas ar turtą nuo įmonės arba fizinio asmens turto.

Remiantis Civiliniu kodeksu, *pelnas* irgi paskirstomas proporcingai partnerių indėlio į bendrą veiklą vertei, jeigu JVS nenustato kitaip. Minėti aspektai yra itin svarbūs, todėl, sudarant JVS, būtina skirti jiems deramą dėmesį ir surasti tinkamą visiems partneriams sprendimą.

Apibendrinant galima teigti, kad prieš pasitelkiant JVS kaip bendradarbiavimo formą, reikia papildomai atkreipti dėmesį į tai, ar konkretus JVS atvejis negali būti vertinamas kaip konkurencijos ribojimas. Šios bendradarbiavimo formos patrauklumą nulemia tai, kad ji nereikalauja įnašų įstatinio kapitalo formavimui, nėra įmonės steigimo ir likvidavimo išlaidų, jei verslas nepasiseka, nėra pareigos samdyti buhalterio ir kitų darbuotojų (partneriai gali susitarti dėl turimų žmogiškųjų išteklių naudojimo).

Neregistruojama JVS gali būti tobulinama, atsižvelgiant į naujus iššūkius, be papildomų išlaidų. Reikia taip pat atkreipti dėmesį į tai, kad ši bendradarbiavimo forma neapsaugo fizinių ir juridinių asmenų turto, todėl verslo nesėkmės atveju galima patirti didelių nuostolių, nes asmuo atsako pagal prievoles solidariai visu savo turto. Sprendimų priėmimo specifika rodo, kad jungtinė veikla būtų geresnis sprendimas partneriams, kurie jau turi bendradarbiavimo patirties ir tarpusavio pasitikėjimą.

4. Mažosios bendrijos ir kooperatinės bendrovės steigimas

4.1. Mažosios bendrijos steigimas

Atsižvelgiant į atliktą analizę, patraukliausios įmonių teisinės formos ūkininkų bendradarbiavimui būtų mažoji bendrija ir kooperatinė bendrovė. Šios įmonių formos yra ribotos turtinės atsakomybės, tačiau jos įgalina skirtingus įmonės valdymo modelius bei suteikia galimybę taikyti skirtingus finansinio atlyginimo savo nariams modelius. Išsamiau aptarsime šių verslo formų steigimo ypatumus ir susijusias išlaidas.

MB gali būti steigiama pasitelkiant skirtingas alternatyvas, kurios turės įtakos įmonės steigimo išlaidoms. Jeigu steigiant MB naudojamos patvirtintos pavyzdinės steigimo sutarties ir nuostatų formos, MB pavadinime neketinama naudoti žodžio „Lietuva“, ir steigėjai bei patalpų savininkai turi kvalifikuotą el. parašą¹, tai gali būti pasirinktas pigiausias ir greičiausias įmonės įregistravimo būdas per VĮ „Registų centras“ savitarnos sistemą.

Kitais atvejais prieš pateikiant VĮ „Registų centras“ tvarkytojui prašymą įregistruoti MB, notaras turi patvirtinti prašyme surašytų duomenų tikrumą, nuostatų atitiktį įstatymų reikalavimams ir faktą, kad MB registruoti galima. Ši procedūra reikšmingai pabrangina steigimo išlaidas ir pailgina registracijos laiką, kadangi reikia ne tik paruošti dokumentus, bet ir sulaukti eilės pas notarą.

Trečias būdas įregistruoti MB – kreiptis į konsultacines arba teisinės įmonių steigimo paslaugas teikiančius asmenis arba organizacijas. Lyginant su steigėjų atliktu sklandžiu MB įregistravimu per VĮ „Registų centras“ savitarnos sistemą, šis įmonės steigimo būdas būtų brangiausias. Tačiau atskirais atvejais konsultantai gali padėti sumažinti steigimo laiką, o kartais ir išlaidas, kadangi tikėtina, kad bus išvengta klaidų, dėl kurių dokumentai gali būti atmetami skirtingose MB įregistravimo proceso stadijose. Aptarsime pagrindinius žingsnius, kurie būtini, norint įsteigti MB savarankiškai, kai pasirenkamas el. steigimo būdas arba teikiant VĮ „Registų centras“ notaro patvirtintus dokumentus.

1 žingsnis (4.1 ir 4.2 pav.). Prieš steigiant įmonę, tikslinga atlikti rinkos analizę ir įsitikinti, kad potencialiai patrauklioje vietovėje veikiančios maisto produktus perkančios organizacijos gali tapti pirkėjais. Šis žingsnis yra svarbus, nes didžiausią rinkos dalį turinčios perkančiosios organizacijos gali turėti ilgalaikes sutartis su tiekėjais, kurios tik įsigaliojo po įvykusių viešųjų pirkimų konkursų. Preliminarus rinkos tyrimas taip pat gali parodyti, kad pirkėjas nemokės ūkininkui patrauklios kainos arba gali paaiškėti kiti aspektai, dėl kurių bendradarbiavimas dėl dalyvavimo viešuosiuose pirkimų konkursuose neapsimokės.

2 žingsnis (4.1 ir 4.2 pav.). Jeigu rinkos tyrimas leidžia daryti prielaidą, kad viešųjų pirkimų niša yra patraukli, galima pradėti busimų MB narių paiešką. Rinkos tyrimas leis aiškiau suprasti, su kokiais potencialiais steigėjais tikslinga užmegzti ryšį. Pavyzdžiui, kai reikalaujama tam tikros daržovių grupės įvairovės MB nariai gali būti daržoves auginantys ūkininkai, tačiau jeigu užsakymai apima ne tik daržoves, bet ir vaisius, pieno bei

¹* VĮ „Registų centras“ kvalifikuotiems elektroniniams parašams priskyrė tris grupes: 1) VĮ „Registų centras“ (žr. www.elektroninis.lt) el. parašą; 2) mobiliojo ryšio operatorių – Bitė, Telia, Tele2 ir Teledema el. parašus; 3) asmens dokumentų išrašymo centro prie Vidaus reikalų ministerijos el. parašą, kuris naudoja asmens tapatybės kortelę, kurioje įrašyti asmens atpažinimo el. erdvėje ir kvalifikuoto parašo sertifikatai.

mėsos produktus, MB turėtų sujungti ūkininkus su skirtinga specializacija. MB narių sudėtis turėtų leisti dalyvauti viešuosiuose konkursuose, siūlant pirkėjų pageidaujamą produkcijos įvairovę. Potencialių MB narių paieškos stadijoje galima atkreipti dėmesį ir į ūkininkų galimybę prisidėti prie planuojamo verslo su esamu turtu, kuris gali būti nuomojamas iš nario. Svarbus klausimas yra ir apsisprendimas dėl steigimo įnašų.

Prieš steigimą tikslinga aptarti su kitais steigėjais galimus būsimo juridinio asmens pavadinimų variantus ir apsispręsti dėl pageidaujamo pavadinimo. Svarbus klausimas yra ir įmonės veiklos tikslai, kadangi įmonė gali būti steigiama ne tik dalyvavimui viešuosiuose konkursuose, o steigėjas gali numatyti kitas galimas veiklas, kurios padės diversifikuoti pajamas (toks požiūris pagerins įmonės gyvybingumą).

Vienu iš svarbiausių įmonės steigimo klausimų yra steigiamo juridinio asmens buveinės adresas, kuris bus skelbiamas viešai. MB buveinės adresas gali tapti jų nariams priklausančios arba nuomojamos patalpos, jeigu jų savininkas duoda sutikimą naudoti savo patalpas šiam tikslui. Patalpų klausimo sprendimas yra labai svarbus, kadangi galiojantys įstatymai numato, kad licencija verstis krovininių vežimu vidaus maršrutais gali būti atimta, jeigu patikrinimo metu bus nustatyta, kad įmonė neturi faktinės ir nuolatinės buveinės šalyje (žr. 6.3 skyrių).

Kritinis MB steigimo klausimas yra įmonės valdymo forma, kadangi Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2012 m. rugpjūčio 31 d. įsakymas Nr. 4-878 „Dėl mažosios bendrijos pavyzdinių steigimo aktų ir steigimo sutarčių formų, mažosios bendrijos pavyzdinių nuostatų patvirtinimo“ (2024) numato net tris steigimo aktų/sutarčių formas ir keturias nuostatų formas, kurios turi būti pasirenkamos atsižvelgiant į pasirinktą MB valdymą. Dėl šios priežasties nariai turi susitarti dėl MB valdymo organų prieš įmonės steigimą, kadangi tai daro įtaką ne tik steigimo sutarties ir nuostatų formos parinkimui, bet ir VĮ „Registru centras“ reikalaujamų formų pildymui.

Svarbu pažymėti, kad jeigu steigėjai registruoja nuostatus, kurie nenumato vienasmenio valdymo organo vadovo, tai reiškia, kad ateityje teks keisti MB nuostatus, norint įtraukti į valdymo organus vadovą. Kita vertus, vadovui turi būti atlyginama už jo darbą, ir jis turi būti įdarbintas pasirašant civilinę sutartį. MB vadovu gali būti įdarbintas ir narys, su kuriuo bus pasirašyta civilinė sutartis. Vis dėlto nei vadovo, nei buhalterio samdymas MB nėra privalomas, ir šių išlaidų galima išvengti arba sumažinti, perkant paslaugas. MB teisinė forma leidžia samdyti kitus darbuotojus pagal darbo sutartis.

Prieš steigimą svarbu susitarti, kas bus atsakingas už steigimą ir nuspręsti dėl steigimo išlaidų atlyginimo tvarkos.

3 žingsnis (4.1 ir 4.2 pav.). Prieš įmonės steigimo dokumentų tvarkymą būtina patikrinti įmonės pavadinimą VĮ „Registro centras“ Juridinių asmenų pavadinimų paieškoje: <https://www.registrucentras.lt/jar/p/pav.php>. Šis žingsnis leidžia pamatyti, ar Juridinių asmenų registre nėra tapataus pavadinimo. Pavadinimas taip pat turi atitikti Civilinio kodekso 2.40 str., Valstybinės kalbos įstatymo 16 str. ir Įmonių, įstaigų ir organizacijų simbolių pavadinimų sudarymo taisyklės. Papildomai galima gauti nemokamą Valstybinės lietuvių kalbos komisijos konsultaciją, kuri padės atmesti netinkamus įmonės pavadinimus.

4 žingsnis (4.1 ir 4.2 pav.). Steigiant įmonę, rekomenduojama pateikti prašymą laikinai įrašyti pavadinimą į Juridinių asmenų registrą. Toks prašymas gali būti pateiktas el. būdu arba VĮ „Registru centras“ aptarnavimo

padalinyje, užpildant JAR-5 formą. Atsakymas pateikiamas per 1 darbo dieną, todėl steigimo termino šis veiksmas stipriai neprailgina.

Rekomenduotina šį žingsnį atlikti, kadangi teikiamas pavadinimas bus patikrintas VĮ „Registro centras“ tarnautojų ir įtrauktas į registrą 6 mėnesiams. Tai reiškia, kad užsitęsęs steigimo procesui, VĮ „Registro centras“ neatmes paraiškos dėl to, kad per dokumentų rinkimo ir tvirtinimo laikotarpį pavadinimu jau pasinaudojo kita įmonė ir įtraukė jį į Juridinių asmenų registrą. Priešingu atveju laukia pakartotinis dokumentų tvirtinimas pas notarą (dėl naujo pavadinimo) ir atitinkamos išlaidos.

5 žingsnis. MB steigimas el. būdu (4.1 pav.). Steigdami MB per VĮ „Registru centras“ savitarnos sistemą, įmonės steigėjai ir buveinės patalpų savininkai privalo turėti kvalifikuotus el. parašus. Savitarnoje yra užpildomos pavyzdinės steigimo sutarties ir nuostatų formos (žr. Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2012 m. rugpjūčio 31 d. įsakymą Nr. 4-878 (2024)), kurias el. parašu pasirašo visi steigėjai. Jeigu patalpos nepriklauso steigėjui, patalpų savininkai pasirašo el. parašu sutikimą, kad patalpos gali būti naudojamos kaip juridinio asmens buveinė. Kai minėti dokumentai parengiami, pasirašoma forma JAR-1-E, sumokama už MB įregistravimą numatyta paslaugos kaina. Registro tvarkytojas įregistruoja MB per 1 darbo dieną.

5N žingsnis. MB steigimas, teikiant dokumentus VĮ „Registru centras“ tvarkytojui (4.2 pav.). Jeigu įmonė steigama be el. parašų arba yra kitų ypatumų, kurie neleidžia atlikti įregistravimo el. būdu, pailgėja steigimo laikas, kadangi daugiau laiko tenka bendravimui ir parašų rinkimui. Steigimo dokumentų rinkimas pradedamas nuo steigimo sutarties parengimo ir jos pasirašymo su visais steigėjais. Joje aptariami svarbiausi su steigimu susiję klausimai, paskiriamas asmuo, kuris gali veikti steigiamos MB vardu, numatoma steigimo išlaidų kompensavimo tvarka.

Po steigimo sutarties pasirašymo yra parengiamos MB nuostatos, kurias turi pasirašyti visi steigėjai, formuojami įmonės valdymo organai, paskiriant asmenis. Kai nuostatas tvirtina notaras, jos gali skirtis nuo patvirtintų pavyzdinių formų, tačiau savarankiškai parengtas dokumentas negali prieštarauti įstatymams. Kai parengti svarbiausi dokumentai – steigimo sutartis ir nuostatos, rezervuojamas vizitas pas notarą ir pradedama pildyti įmonės įsteigimui būtinas formas, rinkti sutikimus ir įgaliojimus. VĮ „Registru centras“ reikalaujamas formų kiekis ir rūšys priklausys nuo steigėjų pasirinktos MB valdymo formos.

6N žingsnis. MB steigimas, teikiant dokumentus VĮ „Registru centras“ tvarkytojui (4.2 pav.). Notaras tvirtina prašyme surašytų duomenų tikrumą, nuostatų atitiktį įstatymų reikalavimams ir faktą, kad MB registruoti galima. Išlaidos notaro paslaugoms priklausys nuo konkrečios MB steigimo situacijos.

Išsamesnė informacija apie notarų imamus atlyginimus už paslaugas pateikta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2023 m. birželio 28 d. nutarime Nr. 498 „Dėl Notarų atlyginimo už notarinių veiksmų atlikimą, sandorių projektų parengimą, konsultacijas bei technines paslaugas dydžių (įkainių) ir atleidimo nuo šio atlyginimo mokėjimo atvejų sąrašo patvirtinimo“ (2024), kuris periodiškai peržiūrimas atnaujinant įkainius.

7N žingsnis. MB steigimas, teikiant dokumentus VI „Registrų centras“ tvarkytojui (4.2 pav.). Registrų centrui pateikiami steigimo sutartis, nuostatai, kitos reikalaujamos formos ir dokumentai. Apmokama nustatyta MB įregistravimo paslaugos kaina. Registro tvarkytojas įregistruoja MB.

6 ir 8N žingsnis (4.1 ir 4.2 pav.). Po įregistravimo Juridinių asmenų registre įmonė laikoma įsteigta.

7 ir 9N žingsnis (4.1 ir 4.2 pav.). Lietuvos Respublikos mažųjų bendrijų įstatymas nereglamentuoja MB minimalių įnašų dydžių, todėl jie gali būti ir simboliniai. Kita vertus, įnašų įmokėjimas nėra „pririštas“ prie įmonės registravimo, todėl įnašai gali būti įnešti ir steigimo dokumentuose nustatyta tvarka, įregistravus MB. Šiai įmonės teisinei formai yra privaloma turėti kaupiamąją sąskaitą, todėl ją galima atidaryti iš karto po įmonės įsteigimo.

8 ir 10N žingsnis (4.1 ir 4.2 pav.). Po įmonės steigimo taip pat gali būti užsakomas MB antspaudas, tačiau Civiliniame kodekse nuo 2013 m. atsirado 2.44 str. 5 d. papildymas, kad „dokumentas privalo būti patvirtintas juridinio asmens antspaudu tik tais atvejais, kai pareiga turėti antspaudą nustatyta juridinio asmens steigimo dokumentuose arba įstatymuose“ (Lietuvos Respublikos civilinio kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, 2024). Pavyzdinės nuostatų formos nenumato privalomo antspaudo naudojimo, todėl MB gali veikti ir be antspaudo, o dokumentai, kuriuos pasirašo MB vadovas arba įgaliotas atstovas, turi teisinę galią be antspaudo. Tačiau jeigu MB nuostatos ruošiamos savarankiškai ir tvirtinamos notaro, gali būti numatoma, kad įmonė savo veikloje naudoja antspaudą. Tokiu atveju būtina užsakyti antspaudą, įsteigus įmonę.

4.2. Mažosios bendrijos steigimo išlaidos

Lyginant savarankiško MB steigimo kainas, ryškėja akivaizdus el. būdu atlikto įmonės įregistravimo pranašumas (4.1 lentelė). Tačiau verta pažymėti, kad 4.1 lentelėje nurodytos kainos neįtraukia el. kvalifikuoto parašo gavimo išlaidų visiems steigėjams ir patalpų savininkams. Pavyzdžiui, mobilaus parašo gavimas papildomai prideda naujos SIM kortelės ir mėnesinį mobiliojo parašo palaikymo išlaidas arba Mobile-ID paslaugos pirkimo 5 metams.

VI „Registrų centras“, rezervuojant pavadinimą 6 mėnesiams atlieka juridinio asmens tapatumo nustatymą ir pavadinimo laikiną įrašymą į Juridinių asmenų registrą, ir tik vėliau vykdomas įregistravimas². Jeigu steigėjai neįtraukia pavadinimo laikinai į Juridinių asmenų registrą, tai prie įregistravimo kainos yra pridėjama tapatumo nustatymo paslaugos kaina (8,04 euro). Notaro išlaidos priklauso nuo MB steigėjų skaičiaus ir valdymo formos. Notaro atlyginimas neimamas už pakartotinį notarinio veiksmo atlikimą, jeigu Juridinių asmenų registro tvarkytojas atsisako įregistruoti juridinį asmenį arba surašo pranešimą trūkumams pašalinti, išskyrus atvejus, kai: 1) notarui tinkamai atlikus notarinius veiksmus, buvo praleisti Lietuvos Respublikos civilinio kodekso 2.46 str. 4 d. nurodyti terminai; 2) Juridinių asmenų registro tvarkytojas atsisako įregistruoti juridinį asmenį dėl jo pavadinimo tapatumo ar panašumo į kitų juridinių asmenų pavadinimus.

² Juridinių asmenų registravimo paslaugų kainos pateiktos el. svetainėje: <https://www.registrucentras.lt/p/43>.

4.1 lentelė. Mažosios bendrijos svarbiausios steigimo išlaidos (2024 m. gruodžio mėn. kainos)

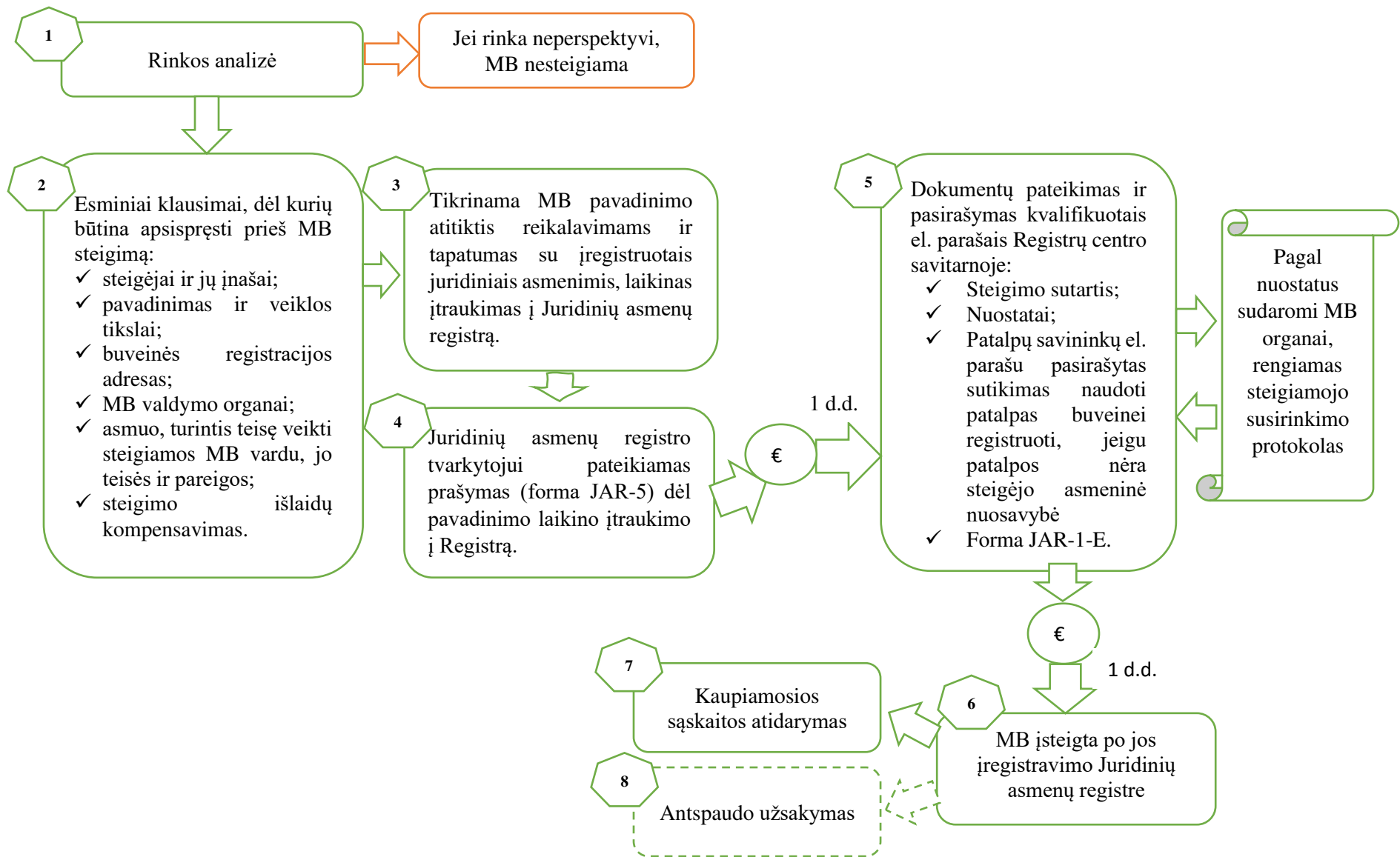
Išlaidos	El. būdu	Teikiant VĮ „Registru centras“ notaro patvirtintus dokumentus
1. Laikinas pavadinimo įtraukimas į registrą su tapatumo patikrinimu	14,79 EUR	14,79 EUR
2. Registru centro MB įregistravimo paslaugų kaina	17,13 EUR	17,13 EUR
3. Notaro mokesčiai ³	–	
3.1. Steigiamo juridinio asmens steigimo dokumentų atitikties įstatymų reikalavimams patvirtinimas, taip pat patvirtinimas, kad juridinį asmenį įregistruoti galima, nes įstatymuose ar steigimo sandoryje nustatytos prievolės yra įvykdytos ir atsirado įstatymuose ar steigimo dokumentuose nurodytų aplinkybių.		75 EUR
3.2. Juridinių asmenų registro tvarkytojui teikiamame prašyme nurodytų duomenų tikrumo patvirtinimas:		
3.2.1 Juridinio asmens pavadinimo, kodo, teisinės formos, buveinės, finansinių metų, veiklos laikotarpio, taisyklių, pagal kurią asmenys veikia juridinio asmens vardu, organų narių skaičiaus (už visus duomenis kartu arba keičiant bet kurį iš šių duomenų), kitų šiame punkte nenurodytų duomenų tikrumo patvirtinimas (kiekvieno atskirai)		20 EUR
3.2.2. Juridinio asmens valdymo organų narių, kitų organų narių, akcininko, asmenų, turinčių teisę juridinio asmens vardu sudaryti sandorius (kiekvieno asmens visų duomenų ir parašo tikrumo paliudijimas)		10 EUR
Papildomos išlaidos		
Antspaudas		20–30 EUR

Priklausomai nuo konkrečios MB steigimo situacijos ir ūkininkų priimtų sprendimų dėl verslo organizavimo, taip pat gali atsirasti ir kitų steigimo išlaidų (pvz., nuosavybę patvirtinančių dokumentų sutvarkymas ir pan.). Notaro paslaugų kainą papildomai gali padidinti išlaidos konsultacijoms, o bendra išlaidų suma priklausys nuo MB steigimo situacijos.

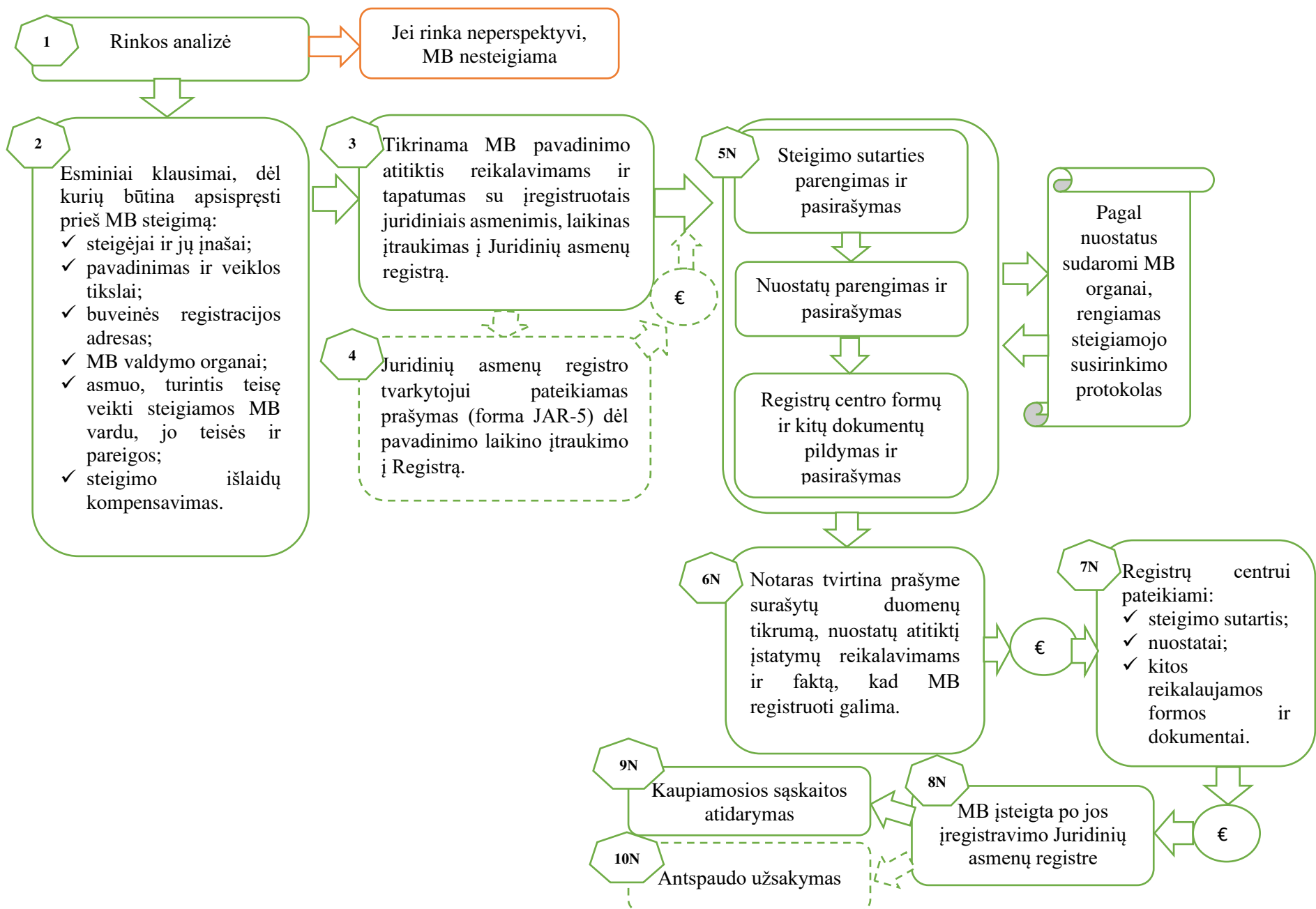
Papildomai nurodyta antspaudo gavimo kaina. Pažymėtina, kad antspaudas nėra privalomas. Būtina atsižvelgti į tai, kad MB turės papildomų išlaidų, nes vykdant veiklą yra privalomos banko paslaugos. Registruojant MB, yra privaloma nurodyti buveinės adresą, kuris gali būti nurodytas steigėjams priklausančiose arba išnuomotuose patalpose. Patalpų klausimo sprendimas turės įtakos įmonės steigimo išlaidoms.

Lietuvoje veikia daug tarpininkų, kurie gali padėti užregistruoti MB ir pasiūlyti pagalbą, sprendžiant juridinio asmens buveinės adreso problemą. Tokių organizacijų kainos smarkiai svyruoja, kadangi jie siūlo skirtingus paslaugų paketus, tačiau MB steigimo el. būdu kainos dažniausiai prasideda nuo 159 eurų, o steigimas, kreipiantis į VĮ „Registru centras“ tvarkytoją, – nuo 369 eurų, nors pasitaiko ir pigesnių pavienių pasiūlymų.

³ Į kainiai nurodyti be pridėtinės vertės mokesčio. Į kainiai periodiškai atnaujinami.



4.1 pav. Mažosios bendrijos įsteigimas el. būdu



4.2 pav. Mažosios bendrijos įsteigimas, teikiant dokumentus VĮ „Registrų centras“ padalinyje

4.3. Kooperatinės bendrovės steigimas

KB gali būti steigiama pasitelkiant dvi alternatyvas, kurios turės įtakos įmonės steigimo išlaidoms: 1) savarankiškas KB steigimas; 2) konsultacines arba teises paslaugas teikiančių asmenų arba organizacijų pagalbos pasitelkimas. Skirtingai negu MB atveju, KB negali būti įsteigta el. būdu per VĮ „Registru centras“ savitarnos sistemą. Todėl prieš pateikiant VĮ „Registru centras“ tvarkytojui prašymą įregistruoti KB, notaras turi patvirtinti prašyme surašytų duomenų tikrumą, įstatų atitiktį įstatymų reikalavimams ir faktą, kad KB registruoti galima.

Antras būdas įregistruoti KB – kreiptis į konsultacines arba teises paslaugas teikiančius asmenis arba organizacijas. Lyginant su steigėjų atliktu sklandžiu KB įregistravimu, šis įmonės steigimo būdas būtų brangiausias. Tačiau kai kuriais atvejais konsultantai gali padėti sumažinti steigimo laiką, o kartais ir išlaidas, kadangi tikėtina, kad bus išvengta klaidų, dėl kurių dokumentai gali būti atmetami skirtingose KB steigimo proceso stadijose. Aptarsime pagrindinius žingsnius, kurie būtini, norint įsteigti KB savarankiškai (4.3 pav.).

1 žingsnis. Prieš steigiant įmonę, tikslinga atlikti rinkos analizę ir įsitikinti, kad potencialiai patrauklioje vietovėje veikiančios maisto produktus perkančios organizacijos gali tapti pirkėjais. Šis žingsnis yra svarbus, nes didžiausią rinkos dalį turinčios perkančiosios organizacijos gali turėti ilgalaikes sutartis su tiekėjais, kurios tik įsigaliojo po įvykusių viešųjų pirkimų konkursų. Preliminarus rinkos tyrimas taip pat gali parodyti, kad pirkėjas nemokės ūkininkui patrauklios kainos arba gali paaiškėti kiti aspektai, dėl kurių jungimasis dalyvavimui konkursuose neapsimokės.

2 žingsnis. Jeigu rinkos tyrimas rodo viešųjų pirkimų nišos patrauklumą, galima pradėti būsimų KB narių paiešką. Rinkos tyrimas leis aiškiau suprasti, su kokiais potencialiais steigėjais tikslinga užmegzti ryšį. Pavyzdžiui, kai reikalaujama tam tikros daržovių grupės įvairovės KB nariais gali būti daržoves auginantys ūkininkai, tačiau jeigu užsakymai apima ne tik daržoves, bet ir vaisius, pieno ir mėsos produktus, KB turėtų sujungti skirtingos specializacijos ūkininkus. KB narių sudėtis turėtų leisti dalyvauti viešuosiuose konkursuose, siūlant vietinių pirkėjų pageidaujama produkcijos įvairovę. Potencialių KB narių paieškos stadijoje galima atkreipti dėmesį ir į ūkininkų galimybę prisidėti prie planuojamo verslo su esamu turtu, kuris gali būti nuomojamas iš nario. Svarbus klausimas yra ir apsisprendimas dėl stojamojo mokesčio bei pajų dydžių.

Prieš steigimą tikslinga aptarti su kitais steigėjais galimus būsimo juridinio asmens pavadinimų variantus ir apsispręsti dėl pageidaujamo. Svarbus klausimas yra ir įmonės veiklos tikslai, kadangi įmonė gali būti steigiama ne tik dalyvavimui viešuosiuose konkursuose, o steigėjas gali numatyti kitas galimas veiklas, kurios padės diversifikuoti pajamas.

Vienas iš svarbiausių įmonės steigimo klausimų yra steigiamo juridinio asmens buveinės adresas, kuris bus skelbiamas viešai. KB buveinės adresu gali tapti jų nariams priklausančios patalpos arba nuomojamos patalpos, jeigu jų savininkas duoda sutikimą naudoti savo patalpas šiam tikslui. Patalpų klausimo sprendimas yra labai svarbus, kadangi galiojantys įstatymai numato, kad licencija verstis krovininių vežimų vidaus maršrutais gali būti

atimta, jeigu patikrinimo metu bus nustatyta, kad įmonė neturi faktinės ir nuolatinės buveinės šalyje (žr. 6.3 skyrių).

Esminis KB steigimo klausimas yra įmonės valdymo, priežiūros ir kontrolės organai. Lietuvos Respublikos kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatymas nustato, kad dėl KB registravimo gali būti kreipiamasi tik po steigiamojo susirinkimo, kuriame buvo patvirtinti kooperatinės bendrovės įstatai ir išrinkti jos valdymo organai. Jeigu KB yra mažiau negu 50 narių, įstatymas leidžia palikti valdymo organais narių susirinkimą ir administracijos vadovą. Minėtose KB įstatuose gali būti numatyta, kad stebėtojų taryba ir valdyba nesudaromi. KB lieka mažiau lankstumo, kadangi administracijos vadovas yra privalomas, ir su juo būtina sudaryti darbo sutartį. Įstatuose taip pat nustatoma, kas vykdo KB ūkinės komercinės veiklos kontrolę: revizijos komisija (revizorius) arba narių susirinkime tvirtinama audito įmonė.

Prieš steigimą taip pat svarbu susitarti, kas bus atsakingas už steigimą, ir nuspręsti dėl steigimo išlaidų kompensavimo ir atlyginimo tvarkos.

3 žingsnis. Prieš įmonės steigimo dokumentų tvarkymą būtina patikrinti įmonės pavadinimą VĮ „Registro centras“ Juridinių asmenų pavadinimų paieškoje: <https://www.registrucentras.lt/jar/p/pav.php>. Šis žingsnis leidžia pamatyti, ar Juridinių asmenų registre nėra tapataus pavadinimo. Pavadinimas taip pat turi atitikti Civilinio kodekso 2.40 str., Valstybinės kalbos įstatymo 16 str. ir Įmonių, įstaigų ir organizacijų simbolių pavadinimo darymo taisyklės. Papildomai galima pasinaudoti nemokama Valstybinės lietuvių kalbos komisijos konsultacija, kuri padės atmesti netinkamus įmonės pavadinimų variantus.

4 žingsnis. Steigiant įmonę, rekomenduojama pateikti prašymą laikinai įrašyti pavadinimą į Juridinių asmenų registrą. Toks prašymas gali būti pateiktas el. būdu arba VĮ „Registru centras“ aptarnavimo padalinyje, užpildant JAR-5 formą. Atsakymas pateikiamas per 1 darbo dieną, todėl steigimo termino šis veiksmas stipriai neprailgina, tačiau įmonės pavadinimo rezervavimo paslauga yra naudinga.

Svarbu pažymėti, kad šis žingsnis yra neprivalomas. Vis dėlto rekomenduotina jį atlikti, kadangi teikiamas pavadinimas bus patikrintas VĮ „Registro centras“ tarnautojų ir įtrauktas į registrą 6 mėnesiams. Tai reiškia, kad užsitęsęs steigimo procesui VĮ „Registro centras“ neatmes paraiškos dėl to, kad per dokumentų rinkimo ir tvirtinimo laikotarpį pavadinimu jau pasinaudojo kita įmonė ir įtraukė jį į Juridinių asmenų registrą. Priešingu atveju laukia pakartotinis dokumentų tvirtinimas pas notarą dėl naujo pavadinimo ir atitinkamos išlaidos. Nors šis žingsnis padidina išlaidas, tačiau palyginti su pakartotiniu dokumentų pateikimu, jos yra nedidelės.

5 žingsnis. Steigimo dokumentų rinkimas pradedamas nuo steigimo sutarties parengimo ir jos pasirašymo visiems steigėjams. KB steigimo sutarties privalomą turinį reglamentuoja Lietuvos Respublikos kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatymo 4 str. Steigėjai taip pat parengia kooperatinės bendrovės įstatų projektą, kurį iki steigiamojo susirinkimo pasirašo visi steigėjai. Įstatų turinį reglamentuoja Lietuvos Respublikos kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatymo 5 str. Kai būna parengta ir pasirašyta steigimo sutartis bei įstatai bei užbaigti 6 žingsnio darbai, steigėjai sušaukia steigiamąjį susirinkimą.

6 žingsnis. KB steigimo sutartis leidžia atidaryti kaupiamąją steigiamą įmonės sąskaitą banke arba kitoje kredito įstaigoje. Steigėjai įmoka į sąskaitą visus steigimo sutartyje numatytus stojamuosius mokesčius ir pajinius įnašus. Prie 7 žingsnio galima pereiti tik po to, kai būna baigti 5 ir 6 žingsnyje numatyti darbai.

7 žingsnis. Šaukiamas steigiamasis susirinkimas, kuriame balsuojama steigimo sutartyje nustatyta tvarka. Steigiamajame susirinkime yra tvirtinami steigėjų pasirašyti įstatai, kurių sudarymo data laikoma jų patvirtinimo data steigiamajame susirinkime. Atsižvelgiant į įstatus, paskiriami asmenys į KB valdymo organus.

8 žingsnis. Kadangi jau parengti steigimo sutartis ir įstatai, kuriuos patvirtino steigiamasis susirinkimas, pildomos privalomos formos ir renkami kiti dokumentai (pavyzdžiui, įgaliojimai ir sutikimai), kurių reikalauja notaras ir VĮ „Registrų centras“. Formų kiekis priklausys nuo KB situacijos, pavyzdžiui, formos JAR-1, JAR-VO-V, JAR-T ir KD-1 privalomos, tačiau JAR-RK1 ir JAR-RK2 formos pildomos tik tuo atveju, kai įstatai numato revizijos komisijos (revizoriaus) paskyrimą.

9 žingsnis. Notaras tvirtina prašyme surašytų duomenų tikrumą, įstatų atitiktį įstatymų reikalavimams ir faktą, kad KB registruoti galima. Išlaidos notaro paslaugoms priklausys nuo konkrečios KB steigimo situacijos.

Išsamesnė informacija apie atlyginimą už notarų paslaugas pateikta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2023 m. birželio 28 d. nutarime Nr. 498 „Dėl Notarų atlyginimo už notarinių veiksmų atlikimą, sandorių projektų parengimą, konsultacijas bei technines paslaugas dydžių (įkainių) ir atleidimo nuo šio atlyginimo mokėjimo atvejų sąrašo patvirtinimo“ (2024). Pažymėtina, kad kainos periodiškai peržiūrimos, atnaujinant įkainius, todėl būtina vadovautis galiojančiu teisės aktu.

10 žingsnis. VĮ „Registrų centras“ pateikiama steigimo sutartis, įstatai, kitos reikalaujamos formos ir dokumentai. Sumokama nustatyta KB įregistravimo paslaugos kaina. Jeigu buvo praleistas 4 žingsnis, VĮ „Registrų centras“ padidins įregistravimo kainą, kadangi bus papildomai atlikta tapatumo nustatymo paslauga.

11 žingsnis. Registro tvarkytojas įregistruoja KB. Įregistravus KB, ji laikoma įsteigta ir įgyja juridinio asmens teises. Įregistravus KB, steigėjai ir kiti asmenys, kurie buvo įgalioti atstovauti steigiamai KB, per dešimt dienų privalo perduoti, o sudaryti steigiamajame susirinkime valdymo organai – perimti steigimo dokumentus, surašydami perdavimo aktą.

12 žingsnis. Po įmonės steigimo taip pat gali būti užsakomas KB antspaudas, tačiau Civiliniame kodekse nuo 2013 m. atsirado 2.44 str. 5 d. papildymas, kad „dokumentas privalo būti patvirtintas juridinio asmens antspaudu tik tais atvejais, kai pareiga turėti antspaudą nustatyta juridinio asmens steigimo dokumentuose arba įstatymuose“ (Lietuvos Respublikos civilinio kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, 2024). KB gali veikti ir be antspaudo, o dokumentai, kuriuos pasirašo KB vadovas arba įgaliotas atstovas, turi teisinę galią be antspaudo. Tačiau jeigu KB numato, kad įmonė savo veikloje naudoja antspaudą, būtina, įsteigus įmonę, užsakyti antspaudą.

4.4. Kooperatinės bendrovės steigimo išlaidos

Orientacinės svarbiausios KB steigimo išlaidos pateiktos 4.2 lentelėje. VĮ „Registrų centras“, rezervuodamas pavadinimą 6 mėnesiams, atlieka juridinio asmens tapatumo nustatymą ir pavadinimo laikiną

įrašymą į Juridinių asmenų registrą. Įregistruojant KB atliekamas įmonės tapatumo nustatymas ir įregistravimas⁴. Notaro išlaidos priklauso nuo KB steigėjų skaičiaus ir valdymo formos. Notaro atlyginimas neimamas už pakartotinį notarinio veiksmo atlikimą, jeigu Juridinių asmenų registro tvarkytojas atsisako įregistruoti juridinį asmenį arba surašo pranešimą trūkumams pašalinti, išskyrus atvejus, kai: 1) notarui tinkamai atlikus notarius veiksmus, buvo praleisti Lietuvos Respublikos Civilinio kodekso 2.46 str. 4 d. nurodyti terminai; 2) Juridinių asmenų registro tvarkytojas atsisako įregistruoti juridinį asmenį dėl jo pavadinimo tapatumo ar panašumo į kitų juridinių asmenų pavadinimus.

4.2 lentelė. Kooperatinės bendrovės svarbiausios steigimo išlaidos (2024 m. gruodžio mėn. kainos)

Išlaidos	Teikiant VĮ „Registru centras“ notaro patvirtintus dokumentus
1. Laikinas pavadinimo įtraukimas į registrą ir tapatumo nustatymas	14,79 EUR
2. Registru centro KB įregistravimo paslaugų kaina	27,51 EUR
3. Notaro mokesčiai ⁵	
3.1. Steigiamo juridinio asmens steigimo dokumentų atitikties įstatymų reikalavimams patvirtinimas, taip pat patvirtinimas, kad juridinį asmenį įregistruoti galima, nes įstatymuose ar steigimo sandoryje nustatytos prievolės yra įvykdytos ir atsirado įstatymuose ar steigimo dokumentuose nurodytų aplinkybių.	100 EUR
3.2. Juridinių asmenų registro tvarkytojui teikiamame prašyme nurodytų duomenų tikrumo patvirtinimas:	
3.2.1 Juridinio asmens pavadinimo, kodo, teisinės formos, buveinės, finansinių metų, veiklos laikotarpio, taisyklių, pagal kurią asmenys veikia juridinio asmens vardu, organų narių skaičiaus (už visus duomenis kartu arba keičiant bet kurį iš šių duomenų), kitų šiame punkte nenurodytų duomenų tikrumo patvirtinimas (kiekvieno atskirai)	20 EUR
3.2.2. Juridinio asmens valdymo organų narių, kitų organų narių, akcininko, asmenų, turinčių teisę juridinio asmens vardu sudaryti sandorius (kiekvieno asmens visų duomenų ir parašo tikrumo paliudijimas)	10 EUR
Papildomos išlaidos	
Antspaudas	20–30 EUR

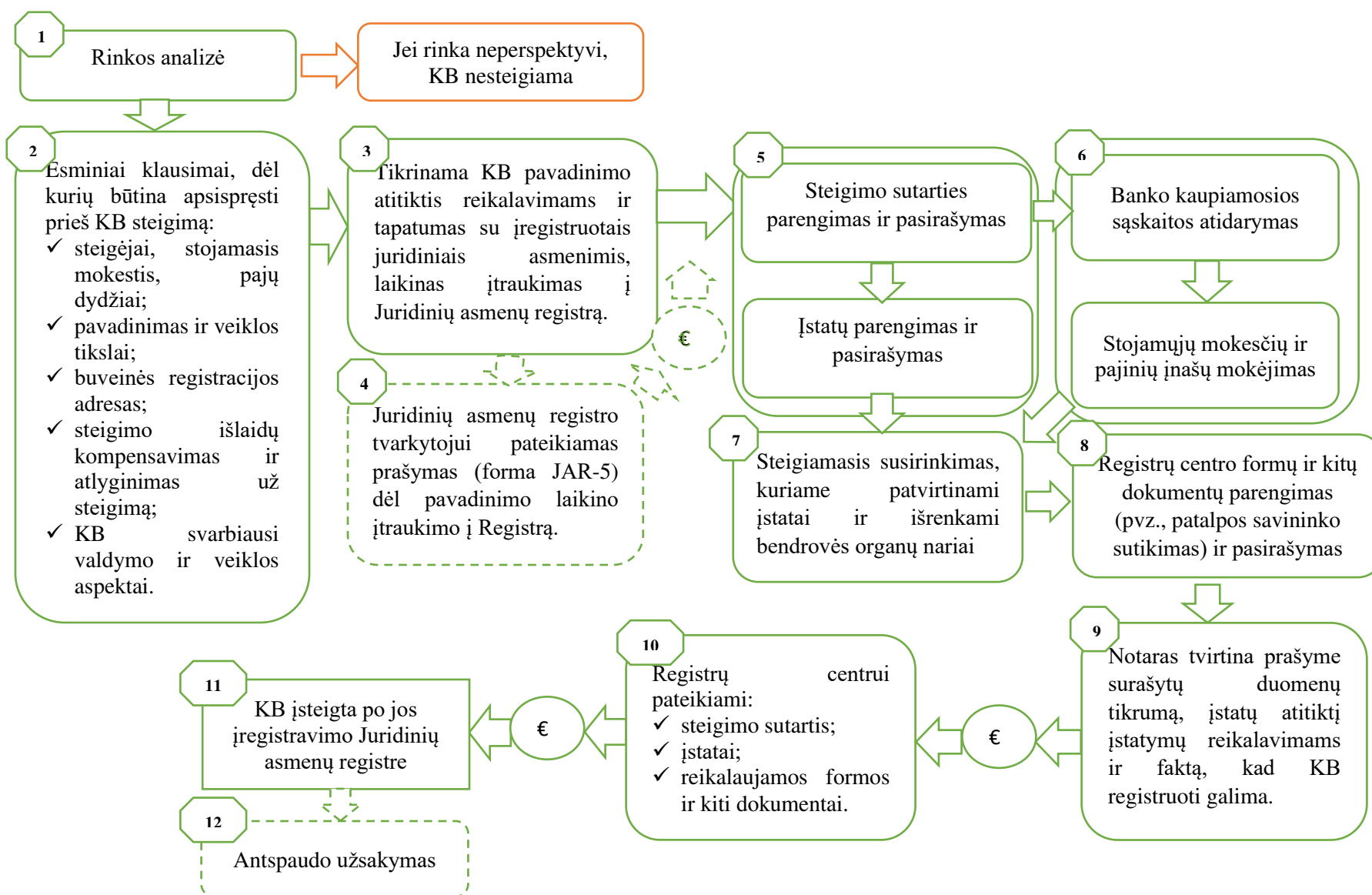
Priklausomai nuo konkrečios KB steigimo situacijos ir ūkininkų priimtų sprendimų dėl verslo organizavimo, taip pat gali atsirasti ir kitų steigimo išlaidų (pvz., nuosavybę patvirtinančių dokumentų sutvarkymas ir pan.). Notaro paslaugų kainą papildomai gali padidinti išlaidos konsultacijoms, o bendra išlaidų suma priklausys nuo KB steigimo situacijos. Registruojant ūkininkų bendradarbiavimo organizaciją pas notarą, atskirais atvejais, pavyzdžiui, kai steigama UAB, taikomas juridinio asmens steigimo sandorio patvirtinimo mokestis, kuris sudaro 0,20 proc. nuo steigiamo juridinio asmens įstatinio kapitalo dydžio (jei toks nustatomas pagal juridinio asmens teisinę formą), bet ne mažiau kaip 269 EUR ir ne daugiau kaip 338 EUR.

⁴ Juridinių asmenų registravimo paslaugų kainos pateiktos el. svetainėje: <https://www.registrucentras.lt/p/43>.

⁵ Įkainiai nurodyti be pridėtinės vertės mokesčio. Įkainiai periodiškai atnaujinami.

Papildomai nurodyta antspaudo gavimo kaina. Pažymėtina, kad antspaudas nėra privalomas. Būtina atsižvelgti į tai, kad KB turės papildomų išlaidų, nes vykdant veiklą yra privalomos banko paslaugos. Registruojant KB yra privaloma nurodyti buveinės adresą, kuris gali būti nurodytas steigėjams priklausančiose arba išnuomotuose patalpose. Patalpų klausimo sprendimas turės įtakos įmonės steigimo išlaidoms.

Kadangi KB nėra itin paplitusi šalyje verslo forma, mažiau tarpininkų specializuojasi teikiant pagalbą būtent šios teisinės formos įmonės steigimui. Viso KB steigimo paketo kaina su antspaudu ir adresu gali viršyti 560 eurų, o dokumentų paruošimo paslauga daugiau kaip du kartus viršija MB dokumentų paruošimo paslaugos kainą.



4.3 pav. Kooperatinės bendrovės įsteigimas, teikiant dokumentus VI „Registrų centras“ padalinyje

5. Ūkininkų dalyvavimo viešuosiuose pirkimuose ir logistinio bendradarbiavimo organizavimo modeliai

Siekiant pateikti perkančiųjų organizacijų reikalaujamą žemės ūkio ir maisto produktų kiekį ir asortimentą, smulkiems ir vidutiniams ūkiams dažnai būtinas bendradarbiavimas, kuris leistų plėtoti viešųjų pirkimų pardavimo kanalą bei sumažintų veiklos organizavimo sąnaudas. Viešuosiuose pirkimuose nusprendę dalyvauti ūkininkai turi apsispręsti, kaip jie organizuos prekių pardavimo kanalo paskirstymą ir logistiką.

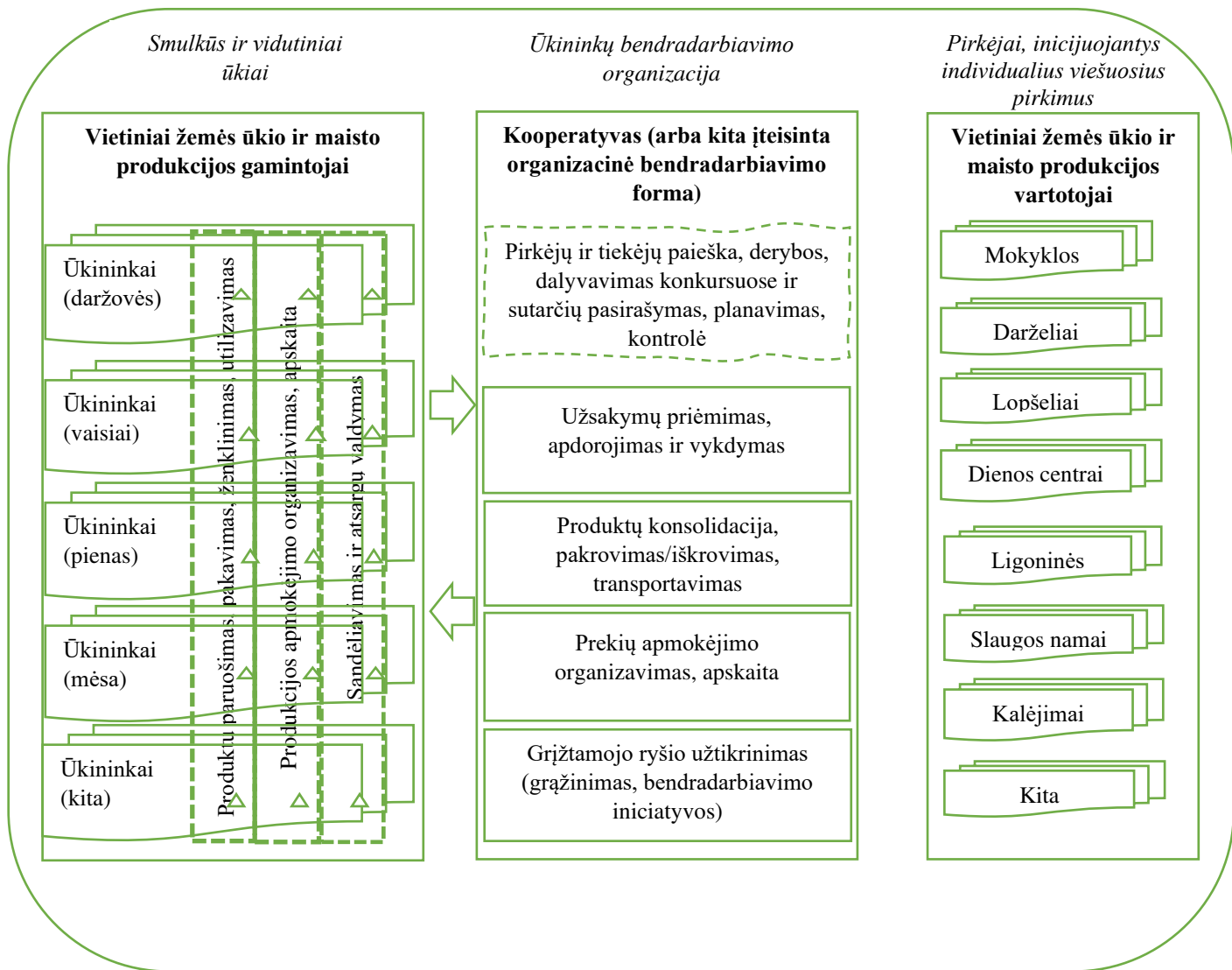
A. Rushton, P. Croucher ir P. Baker (2014) išskiria penkis esminius paskirstymo ir logistikos elementus: 1) informacijos valdymas ir kontrolė, 2) saugojimas, sandėliavimas ir medžiagų valdymas, 3) pakavimas ir utilizavimas, 4) transportavimas, 5) atsargų valdymas. Šie elementai gali būti toliau detalizuojami, tačiau bet kuris logistinio bendradarbiavimo modelis turi didinti tiekimo grandinės efektyvumą, paskirstant tarp dalyvių paslaugas, kurios apima šiuos elementus.

Logistinio bendradarbiavimo paslaugų paskirstymo organizaciniai modeliai bei skirtingos dalyvavimo viešųjų pirkimų pardavimo kanale galimybės yra pavaizduoti 5.1–5.3 pav. Pažymėtina, kad jie gali būti taikomi įvairioms įteisintoms ūkininkų bendradarbiavimo formoms (pvz., jungtinei veiklai, mažajai bendrijai, kooperatyvui). Siūlomi organizaciniai modeliai numato didinti pardavimo kanalo efektyvumą, perduodant aukščiau minėtų 1, 4 ir iš dalies 5 elementų įgyvendinimą ūkininkus jungiančiai organizacinei formai.

Principinis 5.1–5.3 pav. modelių skirtumas pasireiškia per tai, koku būdu vietovėje yra organizuojami viešieji pirkimai. Išskiriami trys galimi vietinių perkančiųjų organizacijų viešųjų pirkimų organizavimo ir ūkininkų logistinio bendradarbiavimo modeliai: trumposios žemės ūkio ir maisto produktų tiekimo grandinės plėtojimas perkančiųjų organizacijų iniciatyva, trumposios žemės ūkio ir maisto produktų tiekimo grandinės plėtojimas tiekėjų iniciatyva ir mišrus. Visi siūlomi modeliai pasitelkia bendros logistikos koncepciją (Rushton, Croucher ir Baker, 2014; Bielecki ir Galińska, 2017), kuri traktuoja visos viešųjų pirkimų pardavimo kanalo trumposios grandinės paskirstymo ir logistikos elementus kaip bendrą integruotą sistemą ir vertina atskirų elementų (pvz., sandėliavimo, transportavimo) vaidmenį ir efektyvumą bei jų ryšius visos sistemos kontekste. Svarbu pažymėti, kad tai nėra visi galimi bendradarbiavimo modeliai, kadangi penkių esminių elementų paskirstymas tarp dalyvių ir pardavimo kanalo dalyvių skaičius bei vaidmenys gali skirtis, o tai turi įtakos ekonominiams pardavimo kanalo išlaikymo aspektams, t. y. didina arba mažina ekonominį verslo tvarumą.

Ūkių logistinio bendradarbiavimo organizavimo modelis, plėtojant žemės ūkio ir maisto produktų trumpąją tiekimo grandinę tiekėjų iniciatyva (5.1 pav.). Šio modelio ypatumas – bendradarbiaujantys ūkininkai arba jų įgaliotas atstovas dalyvauja kiekvienos perkančiosios organizacijos, veikiančios jų vietovėje, viešųjų pirkimų konkurse. Viešųjų pirkimų įstatymas numato, kad pavienės perkančiosios organizacijos gali vykdyti mažos vertės viešuosius pirkimus neskelbiamų derybų būdu bei įsigyti tam tikrus žemės ūkio ir maisto produktus, nesikreipiant į centrinę perkančiąją organizaciją (CPO).

Įgyvendinant šį modelį, vietinių perkančiųjų organizacijų viešųjų pirkimų rinkos užkariavimas vyksta ilgiau, ir visos vietinės rinkos užėmimo rezultatas negarantuotas. Ūkininkus apjungianti organizacija tampa atsakinga už dalyvavimą pavienių perkančiųjų organizacijų viešuosiuose konkursuose ir laimėtų konkursų pirkimo–pardavimo sutarčių vykdymą, prekių apmokėjimo organizavimą ir apskaitos tvarkymą.



1 Dalyvavimas viešuosiuose pirkimuose ir pirkimų sutarčių pasirašymas

2 Pirkimų sutarčių su tiekėjais pasirašymas po konkurso laimėjimo

↔ Sąveika tarp pardavimų kanalo dalyvių

△ Funkcijos vykdymas ūkyje

5.1 pav. Viešųjų pirkimų ir ūkių logistinio bendradarbiavimo organizavimo modelis, plėtojant žemės ūkio ir maisto produktų trumpąją tiekimo grandinę tiekėjų iniciatyva

Konkurencinį pranašumą suteikia prisitaikymas prie visų pirkėjų reikalavimų ir žemiausios pagrįstos kainos siūlymas. Dialogas su pirkėju yra ribotas, kadangi nustatant viešųjų pirkimų sąlygas pirkėjai turi didesnę derybinę

galią. Toks dalyvavimo viešuosiuose pirkimuose modelis turės mažesnę potencialą sisteminiams pokyčiams ir maisto sistemų tvarumui didinti (pavyzdžiui, mažinti ŠESD kiekį, optimizuojant maršrutus, diegti tvarius pakavimo sprendimus visame trumposios grandinės pardavimo kanale, derėtis dėl patrauklios kainos ir pan.). Išsamiau aptarsime, kaip pasiskirsto penki esminiai paskirstymo ir logistikos elementai.

Nors sandėlių buvimo vieta ir skaičius yra svarbūs, o šio logistikos elemento optimizavimas leidžia didinti paskirstymo kanalo efektyvumą, projekto metu atliktas bandymas parodė, kad ūkininkai nenori prisiimti atsakomybės dėl kitų ūkininkų produkcijos, todėl laikinas produkcijos saugojimas kitų kooperatyvo narių ūkyje nebuvo taikomas, optimizuojant maršrutą ir mažinant su logistika susijusias išlaidas. Vis dėlto jeigu tarp ūkių sandėlių yra didelis atstumas, tai racionaliai parinkta transporto priemonės stovėjimo vieta gali daryti įtaką įmonės išlaidoms.

Saugojimo ir atsargų valdymo paslaugos gali būti optimizuojamos, kai šias paslaugas perima kooperatyvas arba kita įteisinta ūkininkų organizacinė bendradarbiavimo forma. Nors toks sprendimas būtų itin palankus smulkiems ūkiams, kurie dažnai neturi tinkamai įrengtų sandėlių ir nori dalyvauti viešuosiuose pirkimuose, projekte dalyvaujantiems ūkiams šis sprendimas nepasiteisino, nes visi ūkiai turėjo sandėlius. Viešųjų pirkimų pardavimo kanalo trumposios grandinės neužtikrina visos ūkių produkcijos realizacijos, todėl sandėliai ūkiuose ir jų išlaikymas liko aktualus rūpestis. Bendros logistikos koncepcijos požiūriu papildomo sandėlio išlaikymas ūkininkų bendradarbiavimo organizacijoje padidintų trumposios tiekimo grandinės sandėliavimo ir atsargų valdymo išlaidas, tenkančias kooperatyvo nariams, todėl maisto produktų perpardavimo marža turėtų didėti. Sandėliuojamų prekių įvairovė irgi galėtų turėti įtakos išlaidų augimui.

Prekių saugojimo, sandėlių ir atsargų valdymo paslaugų perdavimas ūkininkų bendradarbiavimo organizacijai padidintų išlaidas, nes reikėtų išsinuomoti, nupirkti arba pastatyti sandėlį, investuoti į informacines technologijas ir prekių sandėliavimui būtiną papildomą įrangą bei saugomos produkcijos saugumą užtikrinančias priemones, kas mėnesį padengti sandėlio funkcionavimui būtinas išlaikymo išlaidas, įskaitant papildomos darbo jėgos samdymą, bei mokėti atitinkamus mokesčius. Prekių paruošimo ir pakavimo, gražintų produktų utilizavimo išlaidos irgi iš dalies arba visiškai atitektų ūkininkų bendradarbiavimo organizacijai, o dabartinis organizacinis modelis numato, kad patiriamos tik transportavimo išlaidos, susijusios su grąžinimu. Modelyje nenumatytas tų pačių funkcijų dubliavimas ūkiuose ir ūkininkų bendradarbiavimo organizacijoje, todėl ūkininkas nemoka du kartus (pavyzdžiui, už sandėliavimą ar pakavimo įrangą).

Siūlomas logistinio bendradarbiavimo organizavimo modelis, plėtojantis žemės ūkio ir maisto produktų trumpąją tiekimo grandinę tiekėjų iniciatyva, taip pat nenumato prekių paruošimo ir pakavimo darbų perėmimo iš ūkininkų. Parinktas sprendimas leidžia sumažinti išlaidas, susijusias su papildomos įrangos, skirtos įvairių rūšių produktų pakavimui, pirkimu, energijos ir vandens naudojimu bei papildomos darbo jėgos samdymu, nes ūkininkai tiekia jau supakuotą produkciją.

Ūkių logistinio bendradarbiavimo organizavimo modelis, plėtojantis žemės ūkio ir maisto produktų trumpąją tiekimo grandinę perkančiųjų organizacijų iniciatyva (5.2 pav.). Šio modelio funkcionavimui būtinas

centralizuotų viešųjų pirkimų organizavimas tam tikroje vietovėje. Organizaciniame modelyje atsiranda papildomas dalyvis – vietinė centrinė perkančioji organizacija (VCPO), kurios atsiradimą inicijuoja savivaldybė. VCPO, kaip ir bet kuri centrinė perkančioji organizacija, vykdo viešuosius pirkimus, o jos paslaugoms įsigyti nereikalingi viešieji pirkimai, todėl žemės ūkio ir maisto produktus perkanti organizacija gali kreiptis dėl viešojo pirkimo organizavimo tiesiogiai į VCPO.

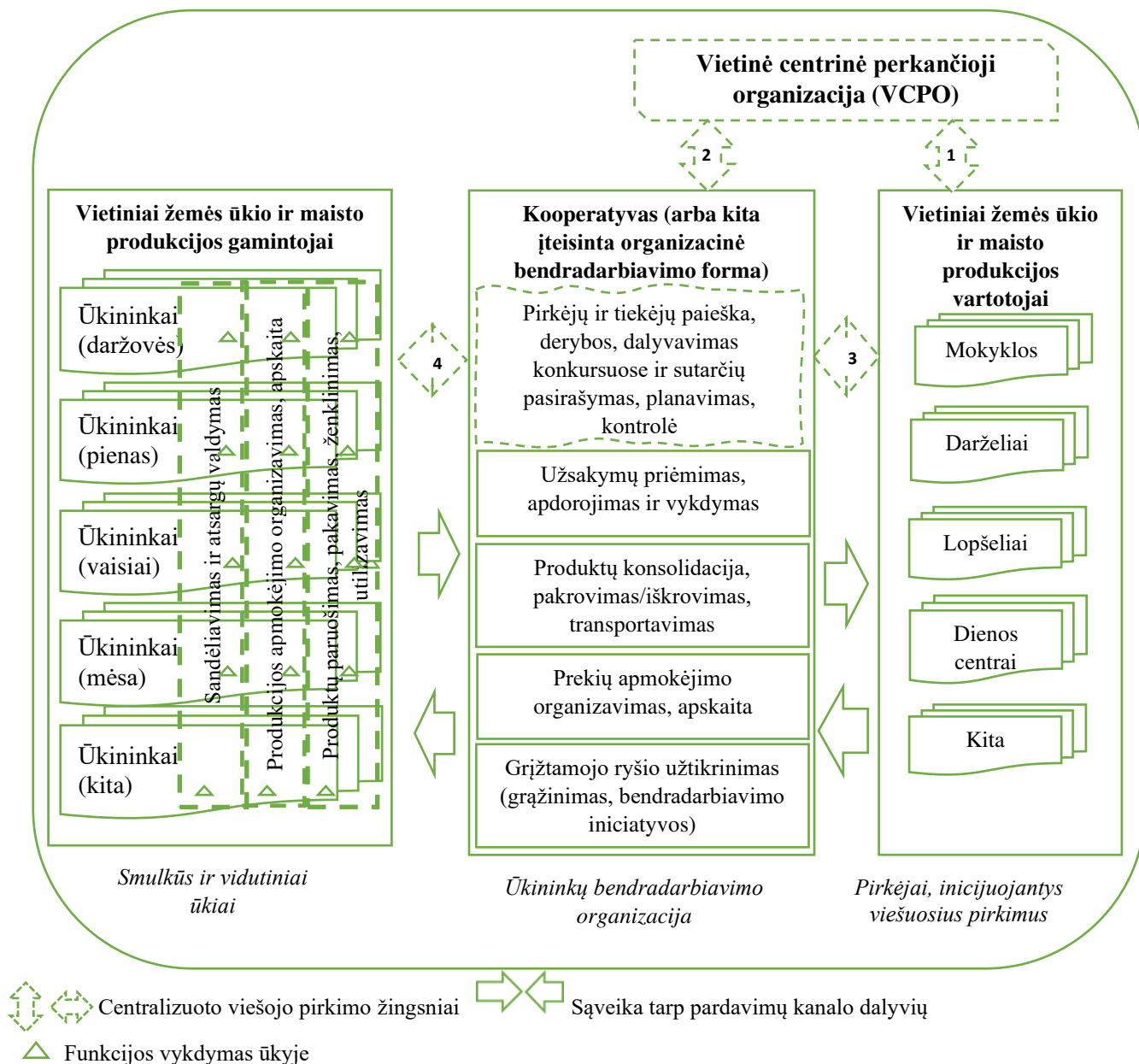
VCPO leidžia mažinti administracinę naštą, susijusią su viešaisiais pirkimais, nes nėra poreikio išlaikyti šią funkciją vykdančio personalo kiekvienoje perkančiojoje organizacijoje, ir atsiranda galimybė gauti kvalifikuotas konsultacijas, metodinę pagalbą bei standartizuotus dokumentus ir sutartis. Tokiu būdu pagreitėja viešųjų pirkimų procedūrų vykdymas, ir nėra poreikio nagrinėti tiekėjų skundų. Tiekėjams sumažėja laiko sąnaudos, susijusios su dokumentų teikimu pavienėms perkančioms organizacijoms, atsiranda dialogo galimybė, nes VCPO tiria rinką ir žino pavaldžių perkančiųjų organizacijų poreikius. Kita vertus, pavaldžių organizacijų poreikių apjungimas didina atskirų rūšių perkamos produkcijos apimtį, o dokumentų standartizacija ir sklandesnis konkurso vykdymas leidžia taikyti net pavienių maisto produktų (pavyzdžiui, pieno produktų, obuolių, bulvių) pirkimą iš įvairių tiekėjų. Tai palengvina vietinių ūkininkų dalyvavimą konkursuose, nes galima neturėti viso maisto produktų asortimento ir teikti siūlymus pagal išskaidytus poreikius, jeigu VCPO skelbia viešuosius pirkimus pavieniams maisto produktams.

Trumpųjų žemės ūkio ir maisto produktų tiekimo grandinių plėtros požiūriu šis organizacinis modelis turi didesnę potencialą didinti maisto sistemų ekonominį, aplinkosauginį ir socialinį tvarumą, palyginti su trumposios tiekimo grandinės plėtojimu tiekėjų iniciatyva. Savivaldybė aktyviai įtraukiama į viešųjų pirkimų konkurso organizavimą, standartinių dokumentų parengimą ir rinkos tyrimą, o tiekėjams atsiranda galimybė vienoje vietoje gauti informaciją apie visų pirkėjų produkcijos poreikius ir įgarsinti savo lūkesčius, organizuoti dialogą dėl maisto sistemos tvarumą didinančių aspektų. Atsiranda galimybė komunikuoti su visais pirkėjais per tarpininką, kuris puikiai suvokia maisto sistemų socialinio ir aplinkosauginio tvarumo didinimo svarbą ir šalies prioritetus. Dialogas tarp trumposios grandinės dalyvių leidžia geriau suvokti pirkėjų ir tiekėjų elgsenos pokyčių svarbą bendram tikslui pasiekti ir tampa geresnė terpė svarbiems pokyčiams maisto sistemoje, partnerystės ir bendruomeniško puoselėjimui, didėja ekonominis verslo tvarumas.

Vykdamas centralizuotus viešuosius pirkimus, galima laikytis ne tik privalomai nustatytų žaliųjų pirkimų kriterijų, bet ir remti kitus konkrečiai vietovei strategiškai svarbius maisto sistemų tvarumo ir atsparumo didinimo aspektus per papildomus kriterijus. Centralizuoti pirkimai taip pat leidžia parinkti kriterijus, kurie suteiks prioritetą socialiai atsakingiems pirkimams ir leis prisidėti prie socialinių klausimų (pvz., skurdo, lyčių lygybės ir nediskriminavimo). Viešųjų pirkimo įstatymo 17 str. 2 d. 5 p. teigia, kad viešieji pirkimai turėtų prisidėti prie socialinių klausimų sprendimo. Reaguodama į šį punktą, Viešųjų pirkimų tarnyba (2023) parengė Socialiai atsakingų pirkimų gaires, tačiau jos nėra privalomos. Vis dėlto savivaldybių, Žemės ūkio ministerijos, Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, Aplinkos ministerijos, žemės ūkio atstovų ir kitų suinteresuotų dalyvių apskritojo stalo diskusija galėtų padėti išgryninti specifinius kriterijus socialiai atsakingiems pirkimams, kurie prisidėtų prie

tvarios ir atsparios žemės ūkio ir maisto sistemos formavimo šalyje. Šie kriterijai galėtų būti taikomi žemės ūkio ir maisto produktų pirkimui, organizuojant centralizuotus viešuosius pirkimus per trumpąsias tiekimo grandines.

Vietinė centrinė perkančioji organizacija (VCPO) turėtų perimti tarpininko vaidmenį, organizuojant viešuosius pirkimus visų pavaldžių organizacijų vardu (Pirkimų centralizavimo gairės, 2023). Su viešųjų pirkimų konkurso laimėtoju kiekviena perkančioji organizacija pasirašo individualias pirkimo–pardavimo sutartis. Šis organizacinis modelis leidžia konkurso laimėjimo atveju gauti savivaldybei pavaldžių perkančiųjų organizacijų rinkos dalį, tačiau verslo ekonominio tvarumo aspektas lieka aktualus, nes vietinių organizacijų viešųjų pirkimų apimtys gali neužtikrinti pelningo verslo.



5.2 pav. Viešųjų pirkimų ir ūkių logistinio bendradarbiavimo organizavimo modelis, plėtojant žemės ūkio ir maisto produktų trumpąją tiekimo grandinę perkančiųjų organizacijų iniciatyva

Žemės ūkio ir maisto produktų logistikos ir paskirstymo elementų organizavimas modeliuose, kur trumpoji grandinė plėtojama perkančiųjų organizacijų ir tiekėjų iniciatyva, yra vienodas. Bendradarbiaujantys ūkininkai įgyja daugiau derybinės jėgos, kai trumpoji grandinė plėtojama perkančiųjų organizacijų iniciatyva, nes tiekėjai gali kelti klausimus, kurie paliečia verslo ekonominio tvarumo aspektą, kuris yra neatsiejama tvarių vietinių maisto sistemų plėtojimo dalis. Pažymėtina, kad šių klausimų sprendimas yra neretai susijęs su tokių tiekimo grandinių poveikiu aplinkai ir indėliu į klimato kaitos klausimų sprendimą. Pavyzdžiui, lankstesnis pristatymo laikas leidžia mažinti transportavimo ir darbuotojų išlaikymo išlaidas, tačiau tai ne tik didina ekonominį verslo patrauklumą, bet ir mažina ŠESD kiekį.

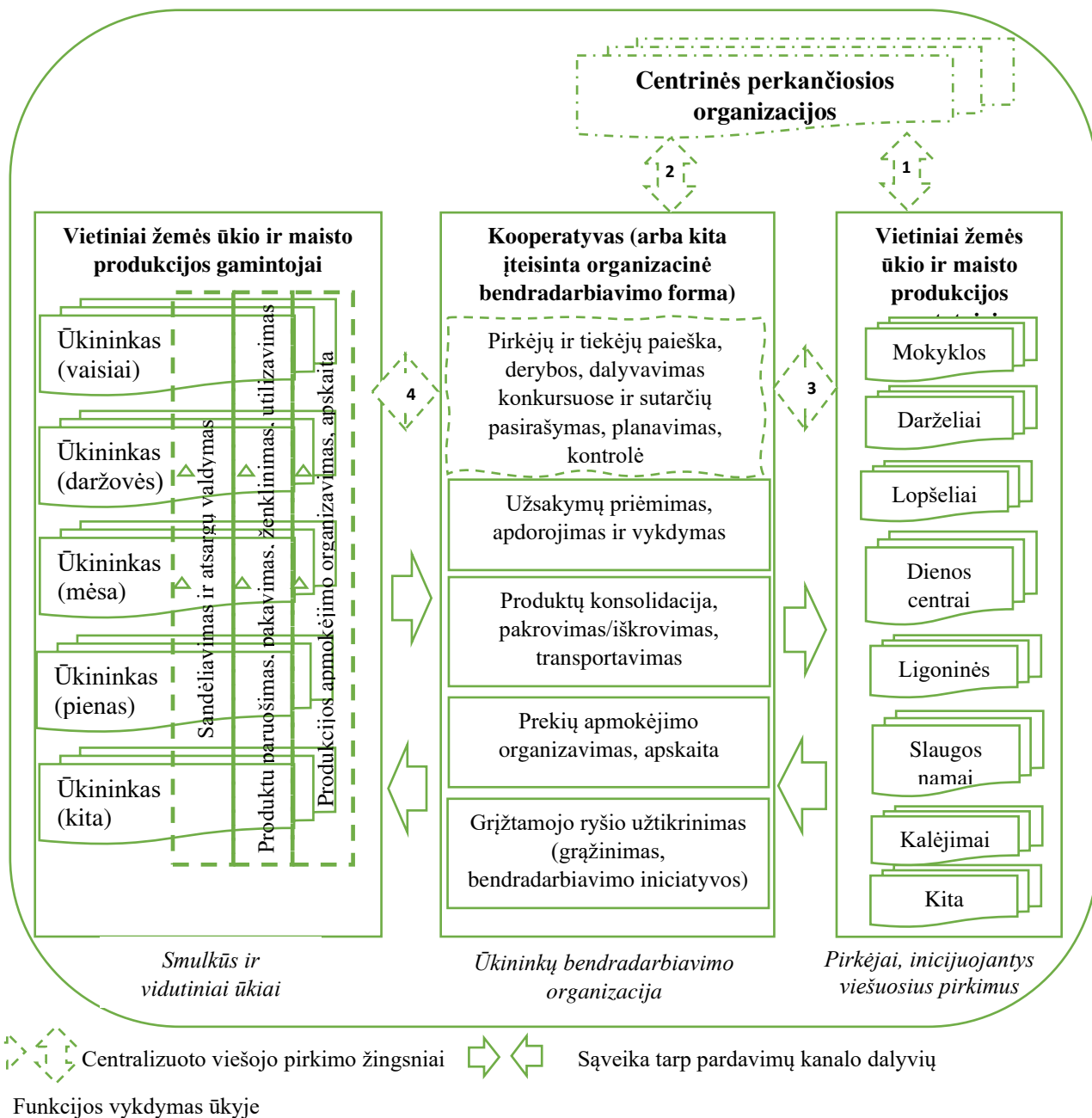
Mišrus viešųjų pirkimų ir ūkių logistinio bendradarbiavimo organizavimo modelis, plėtojant žemės ūkio ir maisto produktų trumpąją tiekimo grandinę (5.3 pav.). Mišrus modelis yra natūrali trumpųjų žemės ūkio ir maisto produktų tiekimo grandinių plėtros modelio tiekėjo arba perkančiosios organizacijos iniciatyva evoliucija, kai bendradarbiaujančius ūkininkus jungianti organizacija įgyja patirties ir bando didinti viešųjų pirkimų pardavimo kanalo apimtį. Mišrus viešųjų pirkimų ir ūkių logistinio bendradarbiavimo modelis apima trumpųjų tiekimo grandinių tinklą, kuris formuojamas iš laimėtų centralizuotų viešųjų pirkimų ir neskelbiamų derybų būdu laimėtų mažos apimtys viešųjų pirkimų. Pažymėtina, kad šiuo atveju CPO apima ne tik vietinį lygį (savivaldybių VCPO), bet ir viešuosius pirkimus, kurie apima nacionalinį lygį (viešojo įstaiga CPO LT), regionines ir sektorines CPO, kadangi perkančiųjų organizacijų pavaldumas ir teisės aktais nustatytos centralizuotų viešųjų pirkimų vykdymo sąlygos skiriasi. Tokiu būdu ūkininkams patrauklioje vietovėje gali būti perkančiosios organizacijos, kurios vykdo centralizuotus viešuosius pirkimus per skirtingas CPO.

Praktikoje mišrus ūkių logistinio bendradarbiavimo organizavimo modelis yra realiausias išvystyto viešųjų pirkimų pardavimo kanalo organizavimo modelis, kadangi jis leidžia orientuotis į visas vietines organizacijas ir leidžia bendradarbiaujantiems ūkininkams bandyti užimti kuo didesnę vietinės rinkos dalį. Šio modelio veiksmingumas, formuojant tvarias maisto sistemas tam tikroje vietovėje, priklauso nuo perkančiųjų organizacijų dalyvavimo formos dominavimo rinkoje. Jeigu didžiąją daugumą sudaro pavienės perkančiosios organizacijos, tai bus būdingos modelio, plėtojančio žemės ūkio ir maisto trumpąsias grandines tiekėjo iniciatyva, iššūkiai.

Tokioje vietovėje labiausiai tikėtinas šūkis „klientas visada teisus“, o bendradarbiaujantys ūkininkai patirs aukštesnes verslo išlaikymo išlaidas, nes konkuruojant teks prisitaikyti prie kiekvieno kliento norų. Maršruto optimizavimas, kuris leidžia mažinti ŠESD kiekį ir didinti verslo ekonominį tvarumą, taps neįmanomas. Taip pat mažai tikėtina, kad pavienės perkančiosios organizacijos teiks prioritetą vietiniams žemės ūkio ir maisto produktams bei pirs iš vidutinių ir smulkių gamintojų, o ne vadovausis pigiausios kainos už pageidaujamą kokybę kriterijumi. Ūkiams teks konkuruoti su importuojama iš kitų šalių žemės ūkio ir maisto produkcija, todėl šio pardavimo kanalo perspektyvumą ribos perkančiųjų organizacijų pageidautinas kainų lygis.

Pavienės perkančiosios organizacijos privalo laikytis viešųjų pirkimų žalinimo reikalavimų, kurie iš esmės neįpareigoja pirkti nei vietinės, nei nacionalinės produkcijos. Tačiau Vaisių ir daržovių bei pieno ir pieno produktų vartojimo skatinimo vaikų ugdymo įstaigose programa numato kompensuoti tik nustatytą kainą už tam tikrus

lietuviškos kilmės NKP ir ekologiškus vaisius ir daržoves. Vis dėlto mišrus modelis yra mažiau palankus socialiniams klausimams spręsti bei didinti maisto sistemų tvarumą ir atsparumą.



5.3 pav. Mišrus viešųjų pirkimų ir ūkių logistinio bendradarbiavimo organizavimo modelis, plėtojant žemės ūkio ir maisto produktų trumpąsias tiekimo grandines

6. Žmogiškųjų ir kitų išteklių poreikis organizacinio modelio funkcionavimui užtikrinti

6.1. Žmogiškųjų išteklių poreikis

Atlikus įvairių ūkininkų bendradarbiavimo organizavimo formų palyginimą (3 skyrius), projekto bandymui buvo parinkta kooperatinės bendrovės forma. Lietuvos Respublikos kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatymas (2024) nedideles kooperatines bendroves įpareigoja turėti administracijos vadovą ir vykdyti ūkinės komercinės veiklos kontrolę, turint revizijos komisiją (revizorių) arba samdant audito įmonę. Valdybos ir stebėtojų tarybos sudarymas kooperatinėje bendrovėje, kurioje yra mažiau negu 50 narių, neprivalomas. Lietuvos Respublikos kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatymo 16 str. 1 p. numato, kad valdybos ir stebėtojų tarybos narių, revizijos komisijos narių (revizoriaus) ir administracijos vadovo darbo apmokėjimo tvarka tvirtinama kooperatinės bendrovės narių susirinkime. Svarbu pažymėti, kad narių susirinkime gali būti numatyta taikyti nusistovėjusią praktiką nemokėti už trumpalaikį darbą valdybos, stebėtojų tarybos ir revizijos komisijos nariams. Tuo tarpu audito įmonės pasirinkimas vietoj revizijos komisijos (revizoriaus) įpareigoja kasmet dengti išlaidas, susijusias su šios įmonės teikiamomis paslaugomis. Kooperatyvas privalo samdyti administracijos vadovą (17 str. 5 p.) ir pasirašyti su juo darbo sutartį, tačiau nėra įpareigotas išlaikyti jį visu etatu.

Projekto metu gauta patirtis parodė, kad verslo vystymo pradžioje tikslinga samdyti administracijos vadovą 0,5 etato ir pavesti jam atlikti darbus, susijusius su potencialių žemės ūkio ir maisto produktų pirkėjų ir tiekėjų paieška, dalyvavimu viešųjų pirkimų konkursuose, derybomis, sutarčių pasirašymu, planavimu, užsakymų priėmimu, apdorojimu ir vykdymu (įskaitant važtaraščiams būtinos informacijos siuntimą vairuotojui), sprendimų dėl produktų konsolidacijos ir maršrutų optimizavimo priėmimu, grįžtamojo ryšio tarp tiekėjų ir pirkėjų palaikymu ir pan. Prie šitų funkcijų taip pat prisideda Lietuvos Respublikos kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatymo 17 p. numatyti darbai. Verslo steigėjai taip pat gali pavesti administracijos vadovui vykdyti transporto vadybininko funkcijas. Svarbu pažymėti, kad prieš sudarant sutartį su organizacijos vadovu būtina įsitikinti, kad žmogus atitinka nepriekaištingos reputacijos kriterijų (žr. Europos Parlamento ir Tarybos 2009 m. spalio 21 d. Reglamentą (EB) Nr. 1071/2009 (2023) 3 str.), kuris yra esminis, gaunant licenciją verstis krovinių vežimu vidaus maršrutais.

Logistinio bendradarbiavimo organizavimui taip pat būtinas buhalteris, kuris užtikrina parduotos produkcijos apmokėjimo organizavimą ir kooperatyvo arba kitos pasirinktos teisinės organizavimo formos apskaitą, teikia privalomas formas Valstybinei mokesčių inspekcijai, Sodrai ir pan. Verslo pradžioje buhalterį galima įdarbinti 0,5 etato. Pažymėtina, kad buhalterio užimtumas priklausys nuo maisto produktų pirkimo–pardavimo sutarčių sąlygų, kurios gali numatyti sąskaitų faktūrų išrašymą kiekvienam pristatymui arba periodui (pvz., mėnesiui). Iš esmės buhalterio etatas gali būti mažinamas deleguojant sąskaitų-faktūrų išrašymo darbus administracijos vadovui, jeigu yra numatyta, kad dokumentai atsiskaitymui pateikiami kartą per mėnesį, o pirkėjų skaičius nėra didelis. Galimas ir buhalterinės apskaitos paslaugų pirkimas iš kitos įmonės.

Trečias darbuotojas, kuris yra būtinas organizacinio modelio funkcionavimui, yra vairuotojas-krovikas. Šis darbuotojas yra atsakingas už važtaraščių parengimą prieš maršrutą ir jų pildymo užtikrinimą maršruto metu, žemės ūkio ir maisto produktų krovimą pas tiekėjus, transportavimą ir iškrovimą pas pirkėjus, transporto

priemonės plovimą ir dezinfekavimą bei automobilio valymo žurnalo (grafiko) ir transporto priemonės šaldytuvo temperatūros registravimo žurnalo pildymą, kita. Pirkėjai dažniausiai pageidauja prekių pristatymo iki 12 val., ir ne visos darbo dienos yra užpildytos maršrutais, todėl verslo vystymo pradžioje šiai pareigybei galima planuoti 0,5 etato užimtumą, tačiau perspektyvoje maršrutų optimizavimas galėtų sumažinti šios pareigybės etato dalį.

Šis organizacinis modelis taip pat negali funkcionuoti be transporto vadybininko funkcijas vykdančio nepriekaištingos reputacijos asmens, kuris turi Krovinių/keleivių vežimo kelių transportu profesinės kompetencijos pažymėjimą (žr. 6.3 skyrių). Įmonė gali investuoti į vieną iš jau minėtų privalomų darbuotojų mokymų arba pritraukti ketvirtą asmenį už papildomas išlaidas.

Pažymėtina, kad išlaidos žmogiškiesiems ištekliams stipriai priklausys nuo pasirašytų su pirkėjais maisto produktų pirkimo–pardavimo sutarčių, todėl kiekvienos organizacijos atvejis gali skirtis. Kita vertus, plečiant perkančiųjų organizacijų tinklą, ilgėja administracijos vadovo ir vairuotojo-kroviko darbo laikas, todėl didėja išlaidos personalo išlaikymui. Vis dėlto svarbu pažymėti, kad vairuotojo-kroviko vaidmuo organizaciniame modelyje yra esminis, todėl svarbu iš anksto pagalvoti, kaip bus užtikrinamas funkcijos vykdymas, kai žmogus suserga arba išeina atostogauti. Transporto priemonės vairavimui būtinas specialios kategorijos vairuotojo pažymėjimas, todėl būtina iš anksto žinoti, kas prireikus galėtų pakeisti vairuotoją. Samdant personalą, galima ieškoti darbuotojų, turinčių reikiamą vairuotojo pažymėjimo kategoriją, pavyzdžiui, administracijos vadovo arba transporto vadybininko. Toks sprendimas leistų sumažinti su personalu susijusią riziką ir iš anksto numatyti darbuotojų tarpusavio pakeičiamumą.

Planuojant išlaidas personalui, siūloma atsižvelgti į statistiką. Šalies ūkio darbuotojų (be IĮ) vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis 2024 m. III ketv. sudarė 2237,9 EUR, o transporto ir sandėliavimo srities atlyginimas buvo 1990,9 EUR. Taip pat svarbu planuoti atlyginimų augimą, kadangi minimali mėnesinė alga nuolat auga (2025 m. sausio mėn. pasiekė net 1038 EUR). Steigiant verslą, taip pat atsiras išlaidų, susijusių su darbuotojų mokymais ir būtinų dokumentų gavimu.

Pradedant verslą, reikia priimti sprendimą dėl privalomo darbuotojų gaisrinės saugos, darbo saugos ir sveikatos instruktavimo. Bendrosios gaisrinės saugos taisyklės (Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie Vidaus reikalų ministerijos direktoriaus 2005 m. vasario 18 d. įsakymas Nr. 64, 2023) numato, kad darbuotojams turi būti organizuojami įvadinis, periodinis ir papildomi instruktažai gaisrinės saugos klausimais. Šios paslaugos gali būti perkamos arba galima skirti lėšas kvalifikuoto specialisto (vieno iš darbuotojų) įmonėje parengimui. Priklausomai nuo parinktų biuro patalpų ir sandėlių sprendimų, administracijos vadovui gali prireikti Gaisrinės saugos pažymėjimo įmonės vadovams. Įmonėje taip pat gali būti kitas asmuo, atsakingas už gaisrinę saugą ir šios srities darbuotojų instruktavimą. Norint, kad atitinkamas darbuotojas gautų gaisrinės saugos pažymėjimą, tam reikia planuoti išlaidas (dienos kurso kaina svyruoja apie 50–69 EUR) ir laiką (įskaitant mokymų laukimą ir pasiruošimą testui).

Įsteigtos įmonės administracijos vadovas prieš pradedant veiklą turi patikrinti savo darbuotojų saugos ir sveikatos priemonių įgyvendinimo įmonėje žinias Lietuvos Respublikos valstybinėje darbo inspekcijoje prie

Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, kuri patvirtina testo išlaikymą, išduodama atitinkamą pažymėjimą per 3 d. d. (žr. Mokymo ir žinių darbuotojų saugos ir sveikatos klausimais tikrinimo bendruosius nuostatus). Įmonėje taip pat gali būti paskirtas darbuotojų saugos ir sveikatos klausimais darbdaviui atstovaujantis asmuo, kuris gali vykdyti šią funkciją tik po Valstybinės darbo inspekcijos testo išlaikymo ir atitinkamo pažymėjimo gavimo. Minėtą funkciją vykdančių darbuotojų kompetencijos tobulinimui numatoma kas penkerius metus skirti ne mažiau kaip 50 val. mokymų, gaunant pažymėjimus už atitinkamų kursų išklausimą (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2017 m. birželio 5 d. įsakymas Nr. A1-276, 2023). Kadangi šis kvalifikacijos kėlimas yra privalomas, norint atnaujinti pažymėjimą, tai yra neatsiejama įmonės išlaidų dalis.

Įmonės darbuotojai negali pradėti darbo, neišklausę instruktavimo ir jiems neišaiškinus, kaip saugiai dirbti, todėl administracijos vadovas, prieš samdydamas darbuotojus, turi gauti pažymėjimą. Administracijos vadovas gali pasiruošti testui savarankiškai arba kreiptis į atitinkamas mokymo įstaigas, kurios ruošia testui (kaina priklausys nuo paslaugos tiekėjo ir gali svyruoti apie 99–175 EUR). LR darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymo (2023) 25 str. 2 p. reglamentuoja, kas darbdavys privalo atlikti ir organizuoti profesinės rizikos vertinimą įmonėje, remiantis Profesinės rizikos vertinimo bendraisiais nuostatais (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro ir Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2012 m. spalio 25 d. įsakymas Nr. A1-457/V-961, 2023). Valstybinė darbo inspekcija savo svetainėje siūlo nemokamą interaktyvią rizikos vertinimo priemonę – OiRA, kuri palengvina darbo metu kylančių pavojų nustatymą ir įvertinimą, prevencinių priemonių parinkimą bei profesinės rizikos prevencijos priemonių plano sudarymą. Šios veiksmus atlikti yra svarbu prieš pradėdamas verslą.

6.2. Kitų išteklių poreikis verslo pradžioje

Vienas iš svarbiausių sprendimų yra susijęs su *biuro patalpų* klausimu. Šis aspektas yra svarbus, registruojant pasirinktą organizacijos formą, gaunant licenciją verstis krovinių vežimu vidaus maršrutais ir planuojant kitas išlaidas. Biuro patalpos gali priklausyti nuosavybės teise vienam iš kooperatyvo narių, kuris gali leisti naudotis patalpomis neatlygintinai arba už nuomos mokesčių. Biuras su baldais ar be jų gali būti nuomojamas iš kitų asmenų. Su biuro išlaikymu bus susijęs ir komunalinių mokesčių mokėjimas. Kiekvienu atveju ūkininkai priims savo sprendimą dėl patalpų ir jų įrengimo, o išlaidos priklausys nuo biuro parinkimo vietos, nuosavybės teisių ir bendradarbiaujančių ūkininkų kūrybiškumo bei gebėjimo susitarti, priimant nestandartinius sprendimus. Jeigu planuojama nuomotis biurą, būtina atsižvelgti į galinčias atsirasti išlaidas: su biuro nuoma susijusios išlaidos, komunaliniai mokesčiai, biuro įrengimo baldai (ne mažiau kaip dvi darbo vietos). Biuras turi atitikti Bendrosios gaisrinės saugos taisyklių reikalavimus, todėl būtina įtraukti susijusias išlaidas (pavyzdžiui, gesintuvo pirkimas, susirinkimo vietos ir evakuacijos kelio žymėjimas, kita). Būtinai biuro savininko sutikimas dėl juridinio asmens adreso naudojimo biuro registravimui.

Su darbuotojais gali būti pasirašomos nuotolinio darbo sutartys, ir biuro patalpos faktiškai gali būti nenaudojamos. Tačiau veiklos licencijos gavimas yra siejamas su Reglamento (EB) Nr. 1071/2009 5 str. reikalavimu, kuris numato, kad vežėjas privalo turėti nuosavybės teise arba valdyti kitais teisėtais pagrindais buveinę su vežėjo valdymo centru arba buveinę ir vežėjo valdymo centrą. Buveinės nebuvimas yra pakankamas

pagrindas licencijos sustabdymui ir panaikinimui, jei vežėjas neišspręs šios problemos. Todėl steigiant verslą svarbu surasti sprendimą, kuris leis turėti ilgalaikį patikimą oficialios buveinės korespondencijos adresą bei galimybę naudotis patalpomis, iškilus poreikiui. Pažymėtina, kad laikini sprendimai pabrangins ir apsunkins veiklą, kadangi būtina informuoti Lietuvos transporto saugos administraciją apie buveinės pakeitimą ir keisti daug veikalų svarbių dokumentų, įskaitant tuos, kurie atsiranda steigiant įmonę ir informuojant atitinkamas institucijas apie juridinio asmens buveinę. Šie veiksmai didina įmonės išlaidas. Vykdamas veiklą pagal licenciją, gali būti organizuojami planiniai ir neplaniniai patikrinimai, kai atsakingi asmenys ateina į vežėjo valdymo centrą vykdyti patikrinimą (pvz., personalo, apskaitos ar veiklos valdymo dokumentų). Būtinai dokumentai turi būti saugomi deklaruojamu adresu. Tačiau įstatymai niekaip nereglamentuoja patalpų dydžio, todėl jomis galima dalinti su kitais, arba jos gali būti nedidelės.

Organizuojant nuotolinį darbą, papildomai prisidės *orgtechnikos ir ryšio išlaidos*: trijų mobiliųjų telefonų ir pokalbių planų įsigijimas, trijų nešiojamųjų kompiuterių, būtinos programinės įrangos ir interneto planų įsigijimas, trijų daugiafunkčių spausdintuvų su skenavimo ir kopijavimo galimybe ir jų funkcionavimui būtinų kasečių ir popieriaus įsigijimas. Pažymėtina, kad kai pasirenkamas darbas buveinėje, gali būti dalinamasi darbo vieta arba važtaraščių išrašymo funkciją gali perimti administracijos vadovas arba buhalteris, todėl nešiojamojo kompiuterio įsigijimas vairuotojui-krovikui nebūtinai, o įmonės veiklai užteks tik vieno spausdintuvo. Tinkamos programinės įrangos įsigijimas taip pat gali turėti įtakos darbuotojų našumui ir mažinti personalo poreikį, kadangi sumažėja laikas tam pačiam darbui atlikti.

Planuojant išlaidas, būtina numatyti tam tikrą sumą *kanceliarinėms prekėms*, kurios yra būtinos darbo funkcijoms atlikti (tušinukai, kalkuliatoriai, sąsiuviniai, darbo kalendoriai ir pan.). Tikslinga numatyti verslo veiklai svarbių žurnalų pirkimą, pavyzdžiui, Gaisrinės saugos instruktažų registracijos žurnalą, Įvykių darbe, nelaimingų atsitikimų darbe, nelaimingų atsitikimų pakeliui į darbą ir iš darbo aktų registravimo žurnalą, Automobilio-šaldytuvo temperatūros registravimo žurnalą, Valymo darbų registravimo žurnalą ir pan. Darbdavys taip pat gali aprūpinti personalą darbo uniforma. Veiklos funkcionavimui yra būtina *banko sąskaita*, todėl aktualios ir susijusios jos išlaikymo išlaidos.

Reikšmingų investicijų gali pareikalauti išlaidos, susijusios su *transporto priemone*. Ūkininkai turės priimti sprendimą, kokios transporto priemonės reikės, siekiant patenkinti potencialių pirkėjų poreikius. Remiantis šios dienos reikalavimais, transporto priemonėms nuo 2,5 iki 3,5 t ir sunkesnėms nei 3,5 t taikomi skirtingi reikalavimai veiklos licencijos įsigijimui ir įmonės (tachometro) kortelėms. Šios transporto priemonės taip pat reikalauja skirtingos kategorijos vairuotojo pažymėjimo, o B kategorijos teisių turėtojų yra daugiau, todėl atsiranda didesnis lankstumas, pakeičiant vairuotoją-kroviką ligos ar atostogų atveju. Rinkos galimybių tyrimo metu surinkta informacija apie vietovės produkcijos apimtis ir pageidaujamą produkcijos asortimentą yra itin svarbi, pasirenkant transporto priemonę pagal poreikius.

Tinkamai parinkta taupi transporto priemonė gali turėti svarbų vaidmenį, užtikrinant veiklos pelningumą. Bandymo metu nuomojamas sunkvežimis-šaldytuvas, kurio talpa yra 17 euro padėklų, nepasiteisino ir buvo įsigyta

mažesnės talpos transporto priemonė (iki 3,5 t). Atskirais atvejais gali būti aktualus transporto šaldymo sistemų pirkimas. Transporto priemonės pasirinkimas nulems fiksuotas išlaidas (nusidėvėjimo, draudimo išlaidas ir pan.). Reikia atkreipti dėmesį ir į tai, ar transporto priemonė bus paklausi rinkoje, ir įvertinti jos pardavimo galimybes. Transporto priemonės gamybos metai ir galingumas turės įtakos jos kintamosioms išlaidoms (kuras, padangos, remontas ir pan.) ir aplinkos taršai, todėl sprendimas turi būti visapusiškai įvertintas, atsižvelgiant į galimybes ir poreikį.

Verslo steigėjai turi priimti sprendimą, koku būdu jie įgis teisę disponuoti transporto priemone, o tai turės įtakos išlaidų pasiskirstymui per visus metus. Transporto priemonė gali būti perkama arba išsinuomojama tam tikram laikotarpiui, gali būti svarstomi išperkamosios nuomos arba panaudos variantai. Bendradarbiaujantys ūkininkai gali naudotis ir vieno iš ūkių transporto priemone, jeigu ji patenka į įmonę kaip turtinis įnašas arba savininkas sutinka ją nuomoti organizacijoms tikslams įgyvendinti.

Kitas svarbus aspektas, kurį būtina įvertinti, yra *transporto priemonės saugojimo vieta ir susijusios išlaidos*. Jeigu nėra galimybės parinkti saugios saugojimo vietos neatlygintinai, rekomenduojama svarstyti aikštelių arčiau ūkių variantus. Tai galėtų padėti sumažinti veiklos sąnaudas.

Planuojant *išlaidas transportui*, iš pradžių galima numatyti didesnę sumą, kuri leistų *paruošti transporto priemonę eksploatavimui* (pvz., atsarginis ratas ir įrankių komplektas ratų pakeitimui, gesintuvas, pirmosios pagalbos vaistinėle, liemenė, avarinio sustojimo ženklas, vasarinės ir žieminės padangos, kita).

Veiklos pradžioje gali būti įsigijami *dėžės ir stelažai*, kurie leidžia patogiai ir saugiai transportuoti maisto produktus, atskirti skirtingų pirkėjų užsakymus. Pavyzdžiui, bandymo metu buvo įsigytos 132 dėžės (4322,12 EUR), kurios gali būti taikomos skirtingoms paskirtims. Stendas kainavo 240,00 EUR. Taip pat verslo pradžioje buvo įsigytos *svarstyklės* (285,56 EUR), *padėklų vežimėlis* (304,70 EUR) ir *darbiniai drabužiai* (372,00 EUR). Tačiau šios išlaidos ir perkamų prekių asortimentas stipriai priklausys nuo transporto priemonės pasirinkimo ir ūkininkų prioritetų. Papildomos išlaidos taip pat gali būti susijusios su prekių kaimynystės problemos sprendimu.

6.3. Transporto išlaidos

Įmonė arba jungtinės veiklos pagrindu veikiantys ūkininkai gali teisėtai verstis krovinių pervežimu tik tuo atveju, kai turi *licenciją verstis krovinių vežimu vidaus maršrutais*. Šio reikalavimo įgyvendinimas pareikalaus papildomo laiko, kadangi licencija išduodama tik tuo atveju, jeigu įmonėje yra nepriekaištingos reputacijos asmuo, kuris turi transporto vadybininko *Krovinių/keleivių vežimo kelių transportu profesinės kompetencijos pažymėjimą* (būtinai turi būti išlaikyta papildoma egzamino dalis, skirta krovinių vežimui vidaus maršrutais). Transporto vadybininku gali būti administracijos vadovas arba jo įgaliotas asmuo, kuriam pavesta vadovauti krovinių vežimo veiklai.

Įmonės steigėjai gali pasirinkti skirtingas strategijas transporto vadybininko kompetencijos spragai užpildyti. Lietuvos transporto saugos administracijos profesinės kompetencijos pažymėjimas ir nepriekaištinga reputacija gali būti privaloma įdarbinimo administracijos vadovo arba transporto vadybininko etatu sąlyga.

Pažymėtina, kad asmuo, kuris turi profesinės kompetencijos pažymėjimą, gali vadovauti 2 įmonių veiklai, tačiau tokia veikla susijusi su suminiu 30 transporto priemonių ribojimu. Todėl du kooperatyvai gali dalintis tuo pačiu transporto vadybininku, įdarbindami jį įmonėje. Pažymėtina, kad licencijos gavimui nebūtina įdarbinti transporto vadybininką įmonėje visu etatu, o minimalūs įdarbinimo santykiai visiškai nereglamentuojami. Su transporto vadybininku galima sudaryti civilinės paslaugos sutartį, kuri apmokestinama tik gyventojų pajamų mokesčiu. Darbo santykiai su transporto vadybininku turi prasidėti arba civilinių paslaugų sutartis turi galioti, kai teikiami dokumentai licencijai gauti. Licenciją verstis krovinių vežimu vidaus maršrutais gali gauti ir fizinis, ir juridinis asmuo, todėl nėra formalių ribojimų dėl veiklos vykdymo jungtinės veiklos sutarties pagrindu.

Samdant administracijos vadovą ir transporto vadybininką, būtina įsitikinti, kad jie atitinka nepriekaištingos reputacijos reikalavimą. Jeigu šis reikalavimas nevykdomas, įmonė negalės gauti licencijos verstis krovinių vežimo veikla. Šiems pagrindiniams darbuotojams negali būti paskirta ir galioti administracinė arba baudžiamoji atsakomybė už pažeidimus, atitinkančius Europos Parlamento ir Tarybos 2009 m. spalio 21 d. reglamento (EB) Nr. 1071/2009 (2023) 6 str. 1 d. ir IV priedo ar 2016 m. kovo 18 d. Komisijos reglamento (ES) 2016/403 pažeidimus, kurie patvirtinti Lietuvos transporto saugos administracijos direktoriaus 2018 m. liepos 23 d. įsakymu Nr. 2BE-213. Administracijos vadovas ir transporto vadybininkas negali būti teisti ar bausti už analogiškas veikas užsienyje.

Įmonė gali investuoti į pasamdytą asmenį ir apmokėti mokymų ir/arba egzamino laikymo išlaidas, susijusias su profesinės kompetencijos pažymėjimo gavimu. Šis sprendimas bus pigesnis negu papildomo transporto vadybininko funkcijas vykdančio darbuotojo etato ar jo dalies išlaikymas. Mokymų kursų pasirinkimas yra didelis, pagrindinės ir papildomos dalių kursų trukmė dažniausiai yra 2–5 d., o kainos dažnai svyruoja apie 115–300 EUR. Pagrindinės ir papildomos dalies egzamino išlaikymas iš pirmo karto ir pažymėjimo išdavimas kainuos apie 33,40 EUR (rinkliavos dydis gali keistis). Egzaminui taip pat galima ruoštis savarankiškai, todėl mokymų kurso išlaidos nėra privalomos. Vis dėlto egzaminą laikantis asmuo turės ruoštis, studijuodamas daugiau kaip 50 teisės aktų, užsiregistruoti egzaminui ir sulaukti savo eilės, todėl pasiruošimui ir egzamino laikymui bei pažymėjimo gavimui turi būti planuojamas ne mažesnis kaip mėnesio laikotarpis. Šiuo atveju būtina turėti omenyje, kad atsiras laiko tarpas, kai įmonė negalės vykdyti veiklos iki licencijos gavimo, todėl pasiruošimas egzaminui turi prasidėti dar iki įmonės steigimo, o vairuotojo-kroviko samdymas iki licencijos gavimo nėra prasmingas.

Kai įmonėje yra asmuo, galintis vykdyti transporto vadybininko funkcijas, galima kreiptis dėl licencijos verstis krovinių vežimu vidaus maršrutais gavimo į Lietuvos transporto saugos administraciją. Besikreipiantis dėl paslaugos teikia prašymą, finansinę ataskaitą (vienai transporto priemonei, sunkesnei nei 3,5 t, turi būti 9000 EUR nuosavas kapitalas, nuo 2,5 iki 3,5 t – 1800 EUR), administracijos vadovo ir transporto vadybininko nepriekaištingą reputaciją patvirtinančius dokumentus (Lietuvos Respublikos piliečius sistema tikrina automatiškai), duomenis apie transporto vadybininką ir jo profesinės kompetencijos pažymėjimą, jeigu buveinės ir veiklos vykdymo centro adresai skiriasi, reikalinga nuomos sutartis. Krovinių vežimo vidaus ir tarptautiniais maršrutais veiklos licencijavimo paslaugą teikia Lietuvos transporto saugos administracija. Licenciją galima

užsakyti savarankiškai arba per įmones, kurios teikia konsultavimo paslaugas, tačiau pastarasis variantas gali padidinti išlaidas kelis kartus. Savarankiškas licencijos gavimas su vienos transporto priemonės įrašu (generalinė licencija ir licencijos kopija mašinai) kainuos apie 100 EUR (rinkliavos dydis gali keistis).

Remiantis Reglamento (EB) Nr. 1071/2009 3 str., gavusi licenciją įmonė privalo nuolat atitikti šiuos reikalavimus: 1) turėti faktinę ir nuolatinę buveinę ES šalyje; 2) būti nepriekaištingos reputacijos; 3) būti tinkamos finansinės būklės; 4) turėti reikalaujamą profesinę kompetenciją. Lietuvos Respublikos kelių transporto kodekso (2023) 8^l str. išsamiai reglamentuoja licencijos galiojimo sustabdymo ir panaikinimo tvarką, kai pažeidžiami minėti reikalavimai, bei įvardija kitus svarbius licencijos stabdymo ir panaikinimo aspektus.

Subjektai, užsiimantys maisto produktų pervežimu, privalo registruoti veiklą ir transporto priemones. Jie įtraukiami į Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos tvarkomą *Maisto tvarkymo subjektų sąrašą*, suteikiant atpažinimo numerį. Veterinarinis leidimas dirbti su maisto produktais yra nemokamas, bet jį gauti būtina iki veiklos pradžios. Maisto tvarkymo subjekto registravimui ir Maisto tvarkymo subjekto patvirtinimo pažymėjimo gavimui galima planuoti ne mažiau kaip 5 d. d. Maisto tvarkymo subjektų registre gali būti registruojami ir fiziniai, ir juridiniai asmenys, todėl nėra ribojimų, susijusių su veiklos vykdymu pagal jungtinės veiklos sutartį. Sustabdžius vairuotojo mašiną kelyje, tikrinama, ar įmonė įtraukta į Maisto tvarkymo subjektų sąrašą, ar vairuotojas turi galiojančią medicininę knygelę ir sveikatos žinių pažymėjimą (H10), tikrinamas valymo ir dezinfekavimo grafikas bei transporto priemonės šaldytuvo temperatūros registravimo žurnalas.

Transporto išlaidos yra itin svarbus siūlomo organizacinio modelio elementas, todėl organizacijos administracija turi nuolat rinkti svarbiausią informaciją ir ją analizuoti. Šiam veiksmui gali būti taikoma išlaidų centro koncepcija (Rushton, Croucher, Baker, 2014), kai renkama informacija yra siejama su konkrečia transporto priemone. Galima išskirti *fiksuotas transporto išlaidas*, kurios nesikeis ir kai transporto priemonė važiuos 100 km, ir kai stovės stovėjimo aikštelėje. Jos siejamos su išlaidų centru (Rushton, Croucher, Baker, 2014) ir yra būtinos, kad transporto priemonė galėtų būti eksploatuojama. Prie tokių išlaidų galima priskirti transporto priemonės nuomos mokesį, bankui mokamą lizingą su palūkanomis arba nusidėvėjimą, draudimo išlaidas, aikštelės vietos kainą ir transporto priemonės saugojimo išlaidas, techninės apžiūros išlaidas, kelių mokesį, vairuotojo sveikatos patikrinimo, pirmosios pagalbos ir sveikatos žinių atestavimo pažymėjimų gavimo išlaidas, licencijos verstis krovinių vežimu išlaidas, įmonės ir vairuotojo (tachografo) kortelių gavimo išlaidas, vairuotojo atlyginimą, periodišką tachografo patikrinimo išlaidas, kita.

Būtina atkreipti dėmesį į tai, kad krovinių pervežimo veikla reikalauja specifinių anksčiau išvardintų išlaidų, kurios atsiranda tam tikru periodiškumu ir gali būti įvertintos kaip fiksuota suma metams arba mėnesiui. Pavyzdžiui, šis verslas reikalauja kasmetinės transporto priemonės techninės apžiūros. Išsamesnė informacija apie svarbiausias fiksuotas išlaidas ir jų periodiškumą pateikta 6.1 lentelėje. Pažymėtina, kad iki 2026 m. liepos 1 d. transporto priemonėms nuo 2,5 iki 3,5 t įmonės (tachografo) kortelė nėra būtina, todėl kortelių ir metrologinės patikros išlaidų gali ir nebūti. Nors vairuotojo (tachografo) kortelė galioja 5 m., tačiau ji yra „prižiūta“ prie konkretaus vairuotojo, todėl, vairuotojui išėjus iš darbo, turi būti užsakoma nauja vairuotojo kortelė, jeigu

samdomas vairuotojas jos neturi. Panaši situacija yra ir dėl kitų pažymėjimų, kurie išduodami konkretaus darbuotojo vardu. Net licencija verstis krovinių vežimu vidaus maršrutais yra „prižišta“ prie konkreto transporto vadybininko, todėl įmonė privalo informuoti Lietuvos transporto saugos administraciją, jeigu šis asmuo nutraukia darbo santykius arba civilinę paslaugų sutartį ir pateikti informaciją apie naują transporto vadybininką, priešingu atveju licencija gali būti panaikinta.

6.1 lentelė. Kai kurios fiksuotos transporto išlaidos

Pavadinimas	Išlaidų periodiškumas	Pastabos
Civilinis draudimas	1 m.	Išlaidos yra privalomos. Išlaidų suma priklausys nuo transporto priemonės ir kitų veiksnių. Dokumento gavimui galima planuoti 1 d.
Kasko draudimas	1 m.	Išlaidos yra neprivalomos. Išlaidų suma priklausys nuo transporto priemonės, perkamų paslaugų paketo ir kitų veiksnių. Dokumento gavimui galima planuoti 1 d.
Mašinos saugojimo išlaidos	-	Išlaidos yra neprivalomos. Priklausys nuo situacijos.
Techninė apžiūra	1 m.	Išlaidos yra privalomos. Išlaidų suma priklausys nuo transporto priemonės. Dokumento gavimo trukmė priklausys nuo transporto priemonės būklės ir pasirinkto techninės apžiūros praėjimo būdo (gyva eilė arba registracija). Jeigu mašina tvarkinga, galima planuoti 1 d. d.
Kelių naudotojo mokesčio vinjetė	Galimas pasirinkimas: 1 m., 1 mėn., 7 d. arba 1 d.	Išlaidos priklausys nuo vietovės. Mokamų kelių sąrašas ir žemėlapis bei mokesčio tarifai pateikti Lietuvos automobilių kelių direkcijos el. svetainėje. Vinjetės įsigijimui papildomo laiko planuoti nereikia.
Vairuotojo sveikatos medicininė knygelė (medicininė pažyma)	2 m.	Išlaidos yra privalomos. Išlaidų suma priklausys nuo paslaugos tiekėjo. Dokumento gavimui galima planuoti 1 d., tačiau gali prisidėti laukimas iki paskirtos sveikatos patikrinimo dienos.
Pirmosios pagalbos pažymėjimas	5 m.	Išlaidos yra privalomos. Dokumento gavimo trukmė priklausys nuo paslaugos tiekėjo.
Sveikatos žinių atestavimo pažymėjimas H10	5 m.	Išlaidos yra privalomos. Dokumento gavimo trukmė priklausys nuo paslaugos tiekėjo.
Licencija verstis krovinių vežimu vidaus maršrutais	10 m. (įstatymu nustatyta tvarka gali būti sustabdoma ir panaikinama)	Išlaidos yra privalomos. Dėl licencijos galima kreiptis tik tada, kai įmonė atitinka keturias Reglamento (EB) Nr. 1071/2009 sąlygas. Paslaugos tiekėjas yra Lietuvos transporto saugos administracija, tačiau galima užsakyti licenciją per tarpininkus. Licencijos gavimui galima planuoti apie 20 d. d., tačiau terminą gali prailginti keturių sąlygų įgyvendinimas.
Įmonės (tachografo) kortelė	5 m.	Išlaidos yra privalomos, kai transporto priemonė sunkesnė negu 3,5 t (nuo 2026-07-01 ir transporto priemonėms nuo 2,5 iki 3,5 t). Atsiranda po licencijos gavimo. Paslaugą teikia Lietuvos transporto saugos administracija. Naujos kortelės gavimui paslaugą teikianti instancija rekomenduoja planuoti mėnesį.
Vairuotojo kortelė	5 m.	Išlaidos yra privalomos, kai transporto priemonė sunkesnė negu 3,5 t (nuo 2026-07-01 ir transporto priemonėms nuo 2,5 iki 3,5 t), jei vairuotojas neturi galiojančios kortelės. Paslaugą teikia Lietuvos transporto saugos administracija. Naujos kortelės gavimui paslaugą teikianti instancija rekomenduoja planuoti mėnesį.
Metrologinė (tachografo) patikra	2 m.	Išlaidos yra privalomos, kai transporto priemonė sunkesnė negu 3,5 t (nuo 2026-07-01 ir transporto priemonėms nuo 2,5 iki 3,5 t). Patikra užtrunka keletą valandų, tačiau prisideda laukimo laikas iki registracijos metu parinktos dienos.

Pažymėtina, kad transporto priemonės aptarnavimo išlaidos gali būti ir fiksuotos, pavyzdžiui, periodiškai metrologinė tachografo patikra, gali būti numatytas kasmetinis akumuliatoriaus pakeitimas ir pan. Kelių naudotojo mokesčio vinjetės išlaidos priklausys nuo mašinos eksploatavimo vietovės. Kai kurios vietovės gali nereikalauti vinjetės, ir šios fiksuotos metinės išlaidos bus nereikalingos. Atskirais atvejais gali prireikti pirkti 1 d. vinjetę, pavyzdžiui, jeigu transporto priemonės gedimas gali būti pašalintas tik servise, kuris patenka į apmokestinamų kelių teritoriją, arba numatoma kelionė į mugę kitame mieste. Taip pat rekomenduojama apsvarstyti galimybę įsigyti Kasko draudimą, parenkant variantą, kuris parūpintų kitą transporto priemonę rimtų gedimų šalinimo atveju.

Transporto kintamosios išlaidos priklausys nuo transporto priemonės galingumo ir eksploatavimo intensyvumo, t. y. jos didės pristatant žemės ūkio ir maisto produkciją ilgesniais atstumais. Kintamosios išlaidos apima (Rushton, Croucher, Baker, 2014) kurą, alyvą ir tepalus, padangas, priežiūrą ir remontą, vairuotojų viršvalandžių apmokėjimą, atlyginimų priedus ir pan. Verslas susijęs su žemės ūkio ir maisto produktais, todėl atsiras dezinfekavimo ir mašinos plovimo išlaidos, kurios priklausys nuo transporto priemonės eksploatavimo. Prekių pristatymo metu gali patikrinti dokumentus, kuriuose turi būti įrašai apie transporto priemonės plovimo ir dezinfekavimo darbų grafiką. Reikia iš anksto susitarti, kas apmoka kelių eismo taisyklių pažeidimų baudas.

Išvardytos išlaidos gali būti perskaičiuojamos, įvertinant jų kainą 1 km. Viena vertus, tai leis geriau suprasti, kokią įtaką atstumo pokyčiai daro pelningumui (ypač sugretinant atstumo ir vežamos produkcijos kiekių bei kainų pokyčius). Kita vertus, periodiškai vykdomas šių rodiklių apskaičiavimas leidžia pamatyti nukrypimus ir imtis veiksmų šalinant problemą (pvz., išlaidų didėjimas 1 km gali būti siejamas su transporto priemonės gedimais arba atskirų dalių nusidėvėjimu, vagystėmis ir pan.).

Žemės ūkio ir maisto produktų pirkimo–pardavimo sutartys nustato griežtą žemės ūkio ir maisto produktų pristatymo laiką, todėl būtina turėti iš anksto apgalvotą atsarginį planą, kaip turi elgtis vairuotojas-krovikas, jeigu sugenda mašina, kad būtų minimizuojamos organizacijos sankcijos dėl sutarties įsipareigojimų neįvykdymo. Tokių situacijų valdymui turėtų būti numatytos lėšos ir aiškus veikimo algoritmas, būtini išankstiniai susitarimai su ūkininkais arba organizacijomis, kurios leis užtikrinti pristatymų sklandumą transporto priemonės gedimo atveju. Papildomai reikia numatyti lėšas, kurios gali būti panaudotos transporto priemonės remontui.

6.4. Pridėtinės išlaidos

Fiksuotas ir kintamasis transporto priemonės išlaidas tikslinga sieti su konkrečia transporto priemone, o pridėtinės išlaidos nėra tiesiogiai siejamos su transporto priemone, tačiau jos yra būtinos, kad užsakymai būtų įvykdyti. Svarbu pabrėžti, kad įmonės veiklos diversifikacija dažnai leidžia sumažinti pridėtines išlaidas, kadangi dalis šių išlaidų pasiskirsto kitų veiklų palaikymui, o viešųjų pirkimų pardavimo kanalo trumposios grandinės pridėtinių išlaidų dalis mažėja. Nagrinėjamas ūkininkų bendradarbiavimo organizacinis modelis, kuris neturi sudėtingos struktūros derinančios įvairius pardavimo kanalus, todėl visa administracijos vadovo, transporto vadybininko ir buhalterio veikla ir jų darbui reikalingos išlaidos sudarys pridėtines išlaidas.

Didžiausią pridėtinių išlaidų dalį daugelyje įmonių sudarys administracijos vadovo, buhalterio ir transporto vadybininko darbo užmokestis, biuro nuomos, draudimo ir išlaikymo išlaidos (komunaliniai mokesčiai, saugaus darbo organizavimas, ryšys, kanceliarinės prekės, programinė įranga, orgtechnika, kita), nusidėvėjimas, administracijos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo išlaidos, įskaitant konsultavimo paslaugas, medicininės patikros išlaidos, rinkodaros išlaidos, kita.

Svarbu pažymėti, kad atliktame bandyme dalyvavo ūkiai, kurie turi kitus išvystytus pardavimo kanalus, todėl siūlomame modelyje ūkininkų bendradarbiavimo organizacija neturi paskirstymo ir logistikos elementų išlaidų, susijusių su saugojimu, sandėliavimu ir medžiagų valdymu, pakavimu ir utilizavimu bei atsargų valdymu. Bandymo metu šios funkcijos buvo autonomiškai vykdomos kiekviename ūkyje ir jų dubliavimas stipriai padidintų siūlomo modelio išlaikymo kaštus. Tačiau tuo atveju, kai vietovės ūkininkai neturi sandėlių ir dalyvavimo trumposeiosios grandinėse patirties, dalis minėtų ūkiams priskirtų funkcijų gali būti perkelta ūkininkų bendradarbiavimo organizacijai. Tai padidins verslo išlaikymo išlaidas, todėl iš anksto reikia orientuotis, kad viešųjų pirkimų pardavimo kanalas nebus vienintelis verslo pajamų šaltinis ūkininkus jungiančioje organizacijoje.

6.5. Ekonominis veiklos vertinimas

Ūkininkų logistinio bendradarbiavimo organizacinio modelio diegimas vietovėje reiškia, kad steigiamą įmonė arba pasirašoma jungtinės veiklos sutartis ir po šio įvykio vietovėje atsiranda ūkininkų bendradarbiavimo organizacija, kuri iš esmės užsiima prekyba, superkant žemės ūkio ir maisto produktus iš ūkininkų ir parduodant juos su antkainiu viešuosius pirkimus vykdančioms perkančiosioms organizacijoms. Ryški tokio verslo specifika yra susijusi su transporto paslaugų tiekimu, kuris ir apibūdina organizacijos svarbiausias išlaidas, susijusias su pardavimo kanalu.

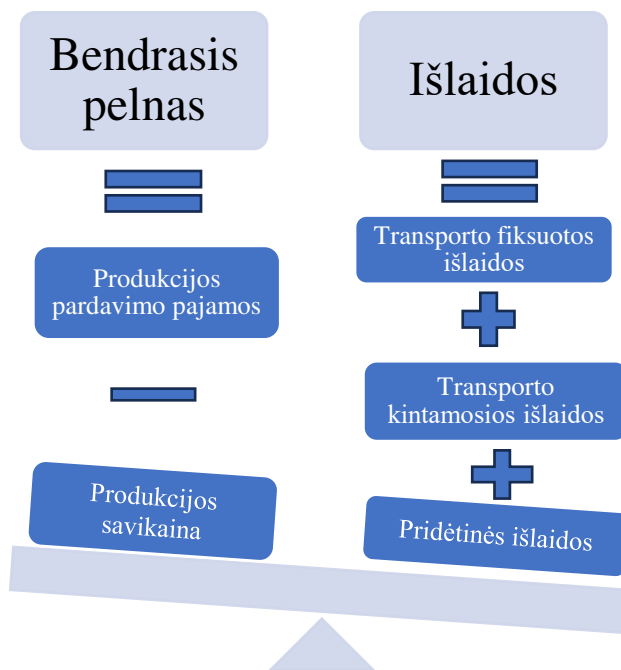
Priimant sprendimą dėl verslo steigimo, svarbu įsivertinti, kaip galėtų atrodyti galimas verslo pelnas bei kiek ir kokių išlaidų pareikalaus šio pelno uždirbimas, t. y. pabandyti įsivertinti galimas veiklos vykdymo išlaidas. Verslo, kuris turi tik viešųjų pirkimų pardavimo kanalą, minimali apyvarta A_{min} gali būti apskaičiuojama remiantis šia formule:

$$A_{min} = V \times \left(\frac{100}{P} + 1 \right)$$

kur: A_{min} – minimali apyvarta, verslo funkcionavimui užtikrinti (EUR); V – verslo išlaikymo išlaidos (EUR), P – antkainis (proc.). Svarbu pažymėti, kad kooperatyvo atveju visos pajamos gaunamos tik iš vieno pardavimo kanalo, todėl apskaičiuojant minimalią apyvartą taikomos visos išlaidos ir nėra jų paskirstymo tarp skirtingų pajamų uždirbimo šaltinių.

Bendrojo pelno ir verslo išlaikymo išlaidų palyginimas leis atsakyti į klausimą, ar verslas turi perspektyvų (6.1 pav.). Svarbu suvokti, kad ekonominis verslo gyvybingumas turi kritinės įtakos tokio verslo plėtrai. Pavyzdžiui, iš įmonės, kuri nesugeba užtikrinti atitikties nustatytam minimalaus nuosavo kapitalo reikalavimui, gali būti atimta licencija verstis krovinių vežimu vidaus maršrutais, o reikalavimai ekonominiam ir finansiniam pajėgumui gali tapti kliūtimi dalyvauti tam tikruose viešuosiuose pirkimuose. Pažymėtina, kad toliau pateiktas

viešųjų pirkimų pardavimo kanalo išlaikymo išlaidų poveiklas pateiks labiau pesimistinį vaizdą, kadangi bus daroma prielaida, kad visos pridėtinės išlaidos didina veiklos sąnaudas, nors realybėje organizacija gali turėti kitų veiklų, ir ši išlaidų grupė, susijusi su viešųjų pirkimų pardavimo kanalu, sumažėja.



6.1 pav. Bendrojo pelno ir išlaidų struktūra

Pavaizduota bendrojo pelno ir išlaidų struktūra iš esmės puikiai iliustruoja svarbiausius verslo nesėkmės elementus. Bendrojo pelno dydis priklausys nuo parduotos produkcijos kiekio ir organizacijos taikomo antkainio. Potencialus verslo steigėjas turėtų išgryninti šiuos aspektus rinkos tyrimo metu. Tačiau svarbu atkreipti dėmesį į perkančiųjų organizacijų specifiką ir nedaryti pernelyg optimistinių skaičiavimų arba įvertinti kelias verslo plėtros alternatyvas. Sutartyse teikiami žemės ūkio ir maisto produktų pirkimų kiekiai dažnai neatitinka realybės, nes mokyklų ir darželių realus produkcijos poreikis priklauso nuo vaikų lankomumo. Ligų protrūkiai, nuotolinis mokymas dėl epidemijų (pandemijos) ir kitų priežasčių (pvz., teroro grėsmė) gali sumažinti faktinį produkcijos pirkimą daugiau kaip 50 proc.

CPO LT portalo standartinės sutartys palieka perkančiosioms organizacijoms galimybę mažinti deklaruotų pirkimų apimtys net iki 50 proc. Individualiai vykdančios pirkimus organizacijos savo sutartyse net neįsipareigoja pirkti rodomo produkcijos kiekio ir deklaruoja, kad tikras žemės ūkio ir maisto produktų kiekis gali svyruoti ± 30 proc. nuo nurodytos sumos arba parodo kitą produkcijos apimties mažinimo dalį. Kadangi ūkininkų bendradarbiavimo organizacija taiko savo antkainį, ji turi aiškiai įsivaizduoti, už kokią žemiausią kainą ji gali tikėtis įsigyti produkciją iš ūkininkų ir už kokią kainą planuoja pirkti pirkėjas bei pritaikyti realų orientacinį antkainį galimo bendro pelno apskaičiavimui, atsižvelgiant į galimas apimčių sumažėjimo alternatyvas. Vertinant rinkos potencialą, rekomenduojama orientuotis į viešųjų pirkimų sutarčių vertes, kurios bent du kartus viršytų

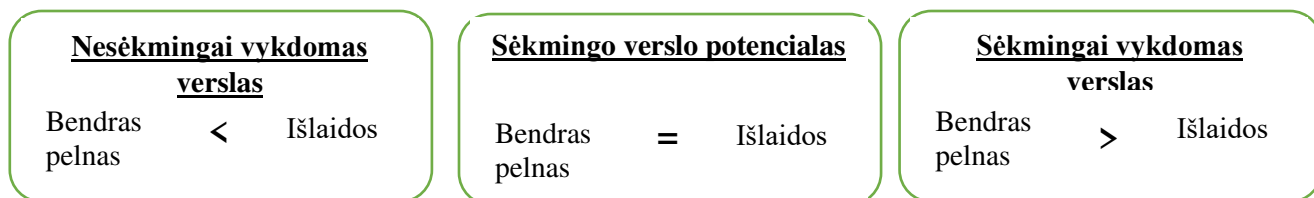
minimalią apskaičiuotą apyvartą. Jeigu minėta suma nepasiekama, verslas turės ekonominio gyvybingumo iššūkių ir atsiranda būtinybė orientuotis į kitus pajamų šaltinius arba atsisakyti verslo.

Išlaidų struktūros analizė yra svarbi, nes ji leidžia palyginti individualias išlaidų grupes su bendroju pelnu bei matyti, kaip pasiskirsto visos išlaidos tarp fiksuotų ir kintamųjų transporto išlaidų bei pridėtinių išlaidų. Individualių išlaidų grupių detalizavimas leidžia matyti, kas sudaro didžiausią išlaidų dalį ir pagalvoti apie šių grupių mažinimo galimybes, siekiant palankesnės situacijos. Išlaidų struktūra ir galimi išlaidų grupių pavyzdžiai pateikti 6.2 pav.

IŠLAIDOS		
<p><u>Pastovios transporto išlaidos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nuoma/lizingas/nusidėvėjimas ✓ Mašinos saugojimo aikštelė ir kitos susijusios išlaidos ✓ Draudimas ✓ Techninė apžiūra ✓ Vinjetė ✓ Licencijos verstis krovinių vežimu vidaus maršrutais gavimo išlaidos ✓ Vairuotojo atlyginimas ✓ Vairuotojo sveikatos patikrinimas ✓ Vairuotojo kvalifikacijos kėlimas (pirmos pagalbos pažymėjimas, H10 pažymėjimas, kita) ✓ Tachografo kortelės ir periodišką transporto priemonės patikrinimas ✓ Kita 	<p><u>Kintamosios transporto išlaidos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Kuras ✓ Alyva, tepalai, filtrai ✓ Padangos ✓ Transporto priemonės priežiūra ir remontas ✓ Transporto priemonės dezinfekavimas ir plovimas ✓ Vairuotojo viršvalandžiai, priedai ✓ Uniforma ✓ Dėžės ir pan. ✓ Kita 	<p><u>Pridėtinės išlaidos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Biuro nuoma, priežiūra ir remontas ✓ Biuro komunaliniai mokesčiai ir ryšys ✓ Nusidėvėjimas ✓ Administracijos vadovo, buhalterio, transporto vadybininko atlyginimai ✓ Draudimas ✓ Kanceliarinės prekės ir orgtechnika ✓ Kvalifikacijos kėlimas ir konsultavimo paslaugos ✓ Rinkodaros išlaidos ✓ Kita

6.2 pav. Galimų išlaidų pavyzdys

Potencialūs verslo steigėjai gali įvertinti galimą bendrą pelną ir išlaidas per metus ir palyginti šiuos rodiklius (6.3 pav.). Didelis rodiklių atotrūkis nesėkmingo verslo plėtojimo atveju turėtų priversti svarstyti kelis aktualius klausimus. Ar verslas turi potencialą didinti perparduodamos produkcijos kiekius ir/ar antkainį, kad masto ekonomija padėtų padaryti viešųjų pirkimų pardavimo kanalą pelningu? Ar galimas didesnės pridėtinės vertės maisto produktų pardavimas, jų dalies augimas struktūroje? Kokios išlaidos sudaro didžiausią transportavimo išlaidų dalį ir ar galima jas mažinti? Ar galimas veiklos diversifikavimas, kad sumažėtų pridėtinių išlaidų našta viešųjų pirkimų pardavimo kanalui? Ar visos išlaidos yra būtinos?



6.3 pav. Verslo vystymo potencialas

Sėkmingo verslo organizavimui būtina žinoti, kaip pasiskirsto transporto priemonės ir pridėtinės išlaidos 1 km, 1 kg arba 1 m³ pervežamos produkcijos. Tai padės realiau įvertinti teikiamų paslaugų kainą ir susidaryti vaizdą, koks turėtų būti tinkamas antkainis. Tačiau tokius išsamius skaičiavimus prasmingiau vykdyti jau veikiančiai įmonei, kadangi tokios informacijos rinkimas ir skaičiavimai atima daug laiko, o realybė gali stipriai nukrypti nuo pirkėjų deklaruojamų pirkimo sąlygų ir apimčių nustatytų rinkos tyrimo metu. Tuo tarpu realiame versle 1 km išlaidų palyginimas skirtingais laikotarpiais gali leisti identifikuoti problemas (pvz., kuro vagystes, mašinos gedimus ir pan.).

Siekiant įvertinti, kokia išlaidų dalis tenka 1 km, tikslinga išsiaiškinti, kiek kartų per savaitę reikės važiuoti į konkrečias perkančiąsias organizacijas ir sudaryti preliminarius savaitės dienų maršrutus, įvertinant nuvažiuojamus atstumus. Kitame žingsnyje bandoma gauti nagrinėjamo laikotarpio nuvažiuotus atstumus, dauginant konkrečius maršrutus iš dienų skaičiaus.

1 km tenkančios išlaidos apskaičiuojamos, dalinant laikotarpio išlaidas iš nuvažiuoto per tą laikotarpį atstumo. Pažymėtina, kad transporto kintamų išlaidų grupėje gali būti atveju, kai atskiros išlaidos gali būti apskaičiuojamos, taikant kitą logiką. Pavyzdžiui, jeigu yra rekomendacija keisti alyvą ir jos filtrą kas 12000 km, tai išlaidos vienam kilometrui gaunamos, dalinant alyvos pakeitimo išlaidas iš 12000 km. Analogiškai gali būti apskaičiuojamos išlaidos padangoms, tepalams ir pan. Bet jeigu organizacija faktiškai keičia alyvą ir tepalus kasmet, tai galima įvertinti išlaidas taikant per metus pravažiuojamus atstumus.

$$1 \text{ km tenkančios išlaidos, EUR/km} = \frac{\text{Pasirinkto laikotarpio išlaidos, EUR}}{\text{Nuvažiuotas per laikotarpį atstumas, km}}$$

Ši formulė gali būti taikoma ir metų, ir mėnesio 1 km išlaidoms įvertinti. Gali būti vertinamos bendros išlaidos ir visos išlaidos, kurios sudaro transporto ir pridėtinių išlaidų grupes. Pažymėtina, kad vertinant kuro sąnaudas, tikslinga žiūrėti tik tą dalį, kuri yra siejama su pasirinkto laikotarpio produkcijos realizavimu.

Galima taip pat įvertinti, kiek išlaidų tenka 1 kg pervežamos produkcijos. Šiuo atveju laikomasi panašios logikos, ir laikotarpio išlaidos yra dalinamos iš per tą laikotarpį pervežtų kilogramų skaičiaus. Vis dėlto šis rodiklis bus labiau indikacinio pobūdžio, nes jis niekaip nesietinas su organizacijos uždirbamomis pajamomis. Šiuo atveju organizacijos uždirbtas bendrasis pelnas iš 100 kg bulvių ir 100 kg jogurto bus skirtingas.

$$1 \text{ kg tenkančios išlaidos, EUR/kg} = \frac{\text{Pasirinkto laikotarpio išlaidos, EUR}}{\text{Pervežtas per laikotarpį produkcijos kiekis, kg}}$$

Vienas iš siektinų verslo tikslų yra pervežamos produkcijos mastas, kuris leistų pasiekti apyvartą, užtikrinančią visiškai užpildytos transporto priemonės išvažiavimą į maršrutus. Pustuštės mašinos važiavimas yra nuostolingas, kadangi organizacija negali taikyti aukštų antkainių. Transporto priemonės maksimali talpa gali būti apskaičiuojama, sudauginant vidinius pakrovimo erdvės aukščio, pločio ir ilgio parametrus. Daroma prielaida, kad vežant produkciją galima užpildyti visą jos plotą. Išlaidos, tenkančios 1 m³, apskaičiuojamos pagal šią formulę:

$$1 \text{ m}^3 \text{ tenkančios išlaidos, EUR/m}^3 = \frac{\text{Pasirinkto laikotarpio išlaidos, EUR}}{\text{Pasirinkto laikotarpio važiavimų skaičius} \times (H \times A \times B), \text{m}^3}$$

kur: H – aukštis (m), A – plotis (m), B – ilgis (m).

Transporto priemonės apkrovimas būtų apskaičiuojamas pagal šią formulę:

$$\text{Apkrovimas, proc.} = \frac{\sum_{i=1}^n (h \times a \times b)}{H \times A \times B} \times 100$$

kur: h – *i*-tojo produkto pakuotės aukštis (m), a – *i*-tojo produkto pakuotės plotis (m), b – *i*-tojo produkto pakuotės ilgis (m).

Nepakrautas mašinos plotas reiškia, kad vežėjas patiria išlaidas, kurias gali padėti apskaičiuoti 1 m³ tenkantis išlaidų rodiklis. Pakrautas plotas irgi gali būti nuostolingas, jeigu skirtumas tarp pardavimo ir pirkimo kainos nepadengia išlaidų, tenkančių šitam priekabos plotui. Tačiau svarbu suprasti, kad apskaičiuojant 1 kg, 1 km arba 1 m³ išlaidas, kaip pagrindas paimami praeities duomenys arba galimi atstumai, svoriai bei pervežti m³. Tai reiškia, kad pokyčiai išlaidų struktūroje arba apyvartoje keičia rodiklius.

7. Rizikos valdymas

7.1. Rizikos valdymo strategijos ir priemonės

Verslo vykdymas yra siejamas su neišvengiama rizika, tačiau atskirų rizikų poveikis priklausys nuo organizacijos pasiruošimo ir valdymo priemonių pasirinkimo. Potencialių rizikų nustatymas ir jų valdymo priemonių parinkimas leidžia išvengti arba sumažinti neigiamus padarinius, kurie itin dažnai siejami su finansiniais praradimais. Ekonomikos teorijoje rizika ir grąža yra glaudžiai susijusios (Miller ir kt., 2004; Lam, 2014), todėl įmonės rizikos vengimas arba perteklinės rizikos prisiėmimas gali neigiamai veikti veiklos rezultatus, o gerai apgalvotas rizikos valdymas gali maksimizuoti savininkų gaunamą naudą.

Žemės ūkio produktų pardavimo kanalai skiriasi nuo kitų prekių (Xiong ir kt., 2014), kadangi jiems yra būdingos specifinės rizikos. Rizikos rūšys taip pat priklausys nuo konkretaus žemės ūkio ir maisto produkto, kurio gendamas, saugojimo ir transportavimo sąlygos gali skirtis. Rizikos valdymas įmonėje turėtų tapti planuojamu procesu, numatančiu valdymo priemones daugiausiai žalos atnešantiems įvykiams, kurie gali stipriai paveikti įmonės veiklą.

Rizikos valdymui gali būti taikomos *ex-ante* ir *ex-post* strategijos (Jaffee, Siegel ir Andrews, 2010). *Ex-ante* veiksmai yra atliekami iki rizikos atsiradimo ir turi realias išlaidas arba alternatyvius kaštus. *Ex-post* rizikų valdymo strategija reiškia, kad veiksmai yra atliekami po to, kai rizika įvyko. Įmonės atstovai turi įsivertinti galimas rizikas, jų atsitikimo tikimybę ir suvokti jų poveikį verslui. Atsižvelgiant į tai, parenkamos *ex-ante* arba *ex-post* strategijos, kurios nustato tinkamiausias rizikos valdymo priemones.

Ex-ante rizikos valdymo strategijos padeda sumažinti riziką arba išvengti tam tikrų rizikų, o įvykus rizikai sušvelninti jos padarinius. Įmonės lygmeniu *ex-ante* rizikos valymas gali būti organizuojamas, numatant tam tikras atsargines lėšas (fiksotas arba procentine išraiška) arba jų nuoseklų kaupimą, planuojant metinį biudžetą. Pardavimo kanalų diversifikavimas, t. y. išėjimas už viešųjų pirkimų nišos ribų, arba kitos veiklos vykdymas irgi leidžia valdyti riziką, kadangi atsiranda papildomų šaltinių nuostoliams padengti. Nuolatinis logistikos paslaugų tobulinimas, siekiant didinti veiklos pelningumą, yra veiksminga būsimų rizikų prevencijos priemonė. Ūkininkų bendradarbiavimą įteisinančios įmonės dalyviai arba jungtinės veiklos pagrindu veikiančių ūkių sudėtis yra svarbi *ex-ante* rizikos valdymo strategijos dalis. Pavyzdžiui, keli ūkininkai, gaminantys tą pačią produkciją, gali sumažinti nepakankamo produkcijos kiekio sutarties vykdymui riziką ir suteikti verslui lankstumo, kai vieno ūkininko produkto kokybė pripažinta netinkama. Skirtingų ūkių dalyvavimas padidina galimybę pritraukti daugiau resursų, įvykus krizei. Pasirinkta teisinė bendradarbiavimo forma irgi yra svarbi. Pavyzdžiui, kooperatyvo statusas taip pat suteikia daugiau galimybių pritraukti papildomą finansavimą arba gauti paramą, kuri būtų reikšminga mažinant rizikas, palyginti su jungtinės veiklos sutarties pagrindu vykdoma veikla. Formalia rizikos valdymo priemone galėtų tapti sutarčių sudarymas, kuris apsaugo nuo tam tikrų rizikų arba leidžia tiksliau prognozuoti rizikos poveikį įmonei. *Ex-ante* priemonė yra ir įvairios draudimo rūšys. Valstybė irgi gali naudoti skirtingas priemones, siekiant apsaugoti verslą: reglamentuoti privalomą draudimą, teikti negrąžintinas subsidijas arba kompensuoti dalį išlaidų (pavyzdžiui, elektros kaina), kai įvyksta tam tikros rizikos.

Prie gerai žinomų *ex-ante* atsako į riziką strategijų galima priskirti (Miller ir kt. 2004; Fuchs ir Wohinz, 2009; Jaffee, Siegel ir Andrews, 2010):

- ✓ rizikos vengimą;
- ✓ rizikos mažinimą ir padarinių švelninimą;
- ✓ rizikos priėmimą;
- ✓ rizikos perdavimą arba pasidalinimą rizika.

Rizikos vengimo strategija pasireiškia, kai verslas yra projektuojamas, pašalinant tam tikrą riziką. Pavyzdžiui, įmonė gali nedirbti su klientais, kurie nuolat vėluoja apmokėti sąskaitas, arba gali būti atsisakoma dirbti su žemės ūkio ir maisto produktų tiekėjais, kurie pakenkė įmonės įvaizdžiui, teikdami nekokybišką produkciją. Vengiant rizikos, gali būti atsisakoma dalyvauti viešuosiuose pirkimuose, kai konkursą skelbia mažas pardavimo apimtis užtikrinantis klientas, kurio prekių pristatymo intervalas ypač nepalankus, ypač jeigu vėlavimų sankcijos yra gerokai griežtesnės negu įprastos rinkoje.

Rizikos mažinimo ir švelninimo strategija įtraukia veiksmus, kurie sumažina verslo riziką ir neigiamus padarinius, tačiau vis dėlto rizika gali pasireikšti. Lyginant su rizikos vengimu, verslas neaukoja galimos naudos visiškai pašalinant riziką. Rizikos mažinimas siūlo labiau subalansuotą požiūrį, kai potenciali nauda yra svarstoma, atsižvelgiant į galimus praradimus, kartu nustatant priemones, kurios bus taikomos mažinant riziką. Pavyzdžiui, augintojai gali samdyti konsultantus, kurie įvertintų dirvos kokybę ir sudarytų optimalų trešimo planą, papildant jį pesticidų ir herbicidų priemonėmis. Nors šis veiksmas galėtų padidinti derlių, jis negarantuoja derliaus problemų nebuvimo, kadangi gali atsirasti nuostolių dėl stichinių nelaimių. Investavimas į specifinę programinę įrangą gali padėti sklandžiau vykdyti pristatymus ir organizuoti juos klientui palankiu laiku, tačiau transporto priemonės gedimas gali neleisti laiku pristatyti prekių.

Rizikos perdavimo arba dalijimosi rizika strategija numato tam tikrų rizikų perdavimą draudimo ar kitoms įmonėms bei rinkos dalyviams, siekiant sumažinti praradimus, jei rizika įvyktų. Dažniausi taikomi rizikos perdavimo atvejai yra transporto priemonės civilinis arba Kasko draudimas, turto arba personalo draudimas, pasėlių draudimas. Tam tikra prasme vidutinės produkto kainos užšaldymas viešųjų pirkimų sutartyje numatytu laikotarpiu yra rizikos pasidalijimas, kai šalys gali patirti nuostolių, jeigu įvyksta jiems palankių kainų pokyčių rinkoje. Vis dėlto atsiranda pirkėjų, kurie nustato savo „vidutinės kainos“ taisyklės, kai jie turi teisę reikalauti mažinti kainą, įvykus kritimui, tačiau, kai įvyksta kainos augimas, pardavėjas tokios teisės neturi. Tokiomis sąlygomis pardavėjo rizika išauga, nes prarandama galimybė subalansuoti pajamas po kainos augimo. Ūkininkams bendradarbiaujant kyla poreikis dalintis rizika, susijusia su viešųjų pirkimų sutartyse numatytos parduodamos produkcijos apimtys užtikrinimu. Pavyzdžiui, žodiniai susitarimai su ūkiais nepakankamai apsaugo įmonę nuo sutarčių neįvykdymo rizikos, todėl būtų prasminga pasirašyti su kooperatyvo, MB ar kitu teisiniu pagrindu veikiančiais nariais sutartis dėl atitinkamos kokybės ir kiekio produkcijos nustatytam tiekimo laikotarpiui.

Rizikos priėmimo strategija reiškia, kad įmonė priima sprendimą absorbuoti rizikos sukeltą žalą. Strategija siejama su rizikų nustatymu ir atitinkamų jų valdymo priemonių ir išteklių planavimu, siekiant jos kontrolės, kuri

užtikrintų pageidautiną pelno lygį. Pavyzdžiui, ūkininkų bendradarbiavimo organizacija gali atsisakyti Kasko draudimo, kuris parūpintų pakaitinę transporto priemonę remonto laikotarpiu ir atlygintų už tam tikrus remonto atvejus ir numatyti lėšas, kurios galėtų būti pasitelkiamos skubiam remontui ir laikinai mašinos nuomai bei atlygintų delspinigius dėl pristatymų vėlavimų. Darbuotojų dalinis užimtumas ir nepakeičiamumas irgi reikalauja papildomam personalui reikalingų pritraukti lėšų, kurias galima būtų panaudoti, įvykus rizikai.

Ex-post rizikų valdymo strategija reiškia, kad veiksmai yra atliekami po to, kai įvyko rizika. Šios strategijos valdymo priemonės ir veiksmai atsako į jau įvykusią riziką, o patiriamos arba galimos išlaidos gali būti itin didelės. Pavyzdžiui, neatstatomai sugadinta transporto priemonė turi būti perkama iš nuosavų lėšų, o rizikos perdavimo atveju išlaidos būtų mažesnės arba visiškai padengtos draudimo įmonės. Tačiau taikant *ex-ante* rizikos perdavimo strategiją įmonė privalo apmokėti draudimo įmoką, o rizika gali ir neįvykti. Sudegusio nuosavo biuro atveju patirtos išlaidos būtų dar didesnės, tačiau gaisro tikimybė galėtų būti net mažesnė negu autoįvykio tikimybė. Šiuo atveju itin svarbu įvertinti rizikos atsiradimo ir jos poveikio įmonės veiklai svarbos lygį, pasirenkant tarp *ex-ante* ir *ex-post* valdymo priemonių.

Ex-post rizikos valdymui galėtų būti parduodamas įmonės turtas arba perskirstomos personalo išlaidos, taupomos lėšos, atsisakant tam tikrų išlaidų. Pavyzdžiui, organizacija gali numatyti galimybę skolintis iš savo narių, todėl rizikos įveikimas tampa realesnis negu pavieniams ūkiams. Kita vertus, kooperatyvo statusas tam tikrais atvejais gali leisti kreiptis į viešojo sektoriaus atstovus dėl pagalbos, įvykus tam tikrai rizikai. Jungtinės veiklos sutarties pagrindu veikiantis verslas turėtų mažesnę *ex-post* rizikos priemonių pasirinkimą. Prie formalių rizikos valdymo priemonių taip pat galima priskirti tam tikro rezervo arba kredito panaudojimą, kai įvyksta rizika. Valstybė irgi gali prisidėti, padedant įveikti krizines situacijas. Tokios pagalbos pavyzdys galėtų būti mokesčių mokėjimo atidėjimas COVID-19 laikotarpiu, įvairūs fondai ir paramos priemonės.

Planuojant rizikos valdymo priemones, tai pačiai rizikai yra galimos skirtingos priemonės ir valdymo strategijos. Verslo savininkai turi įsivertinti šių priemonių arba jų suderinimo kainą ir parinkti juos tenkinančią rizikos valdymo strategiją.

7.2. Rizikų rūšys

Rizikos valdymo iššūkis prasideda nuo rizikos rūšių įvairovės. Mokslinė literatūra siūlo daug rizikos rūšių klasifikacijų. Pavyzdžiui, Miller ir kt. (2004) išskiria net keturiolika rizikos kategorijų: finansavimas ir finansinės struktūros, rinkos kainos ir prekybos sąlygos, verslo partneriai ir partnerystės, konkurentai ir konkuravimas, klientas ir santykiai su klientu, paskirstymo sistemos ir kanalai, žmonės ir žmogiškieji išteklių, politiniai veiksniai, reglamentavimo ir teisiniai veiksniai, reputacija ir įvaizdis, strateginė pozicija ir lankstumas, technologiniai veiksniai, finansinės rinkos ir instrumentai, veikla ir verslo praktikos. Lam (2014) pateikia kuklesnę rizikos rūšių sąrašą, išskirdamas septynias plačiai pripažintas rizikos grupes: strateginę, verslo, rinkos, kredito, likvidumo, veiklos ir atitikties rizika. Jaffee, Siegel ir Andrews (2010) išskiria šias pagrindines žemės ūkio produkcijos pardavimo kanalų rizikų grupes: rizikos, susijusios su orais, stichinės nelaimės, rinkos, susijusios su rinkos funkcionavimu, biologinės ir aplinkosauginės rizikos, logistikos ir infrastruktūros, valdymo ir veiklos, viešosios

politikos ir institucinės rizikos, politinės rizikos. Vis dėlto išsami visų įmanomų rizikos rūšių analizė praktikoje nėra prasminga, o analizė dažnai pasitelkia du įmonei svarbius pjūvius:

- 1) strateginė ir veiklos rizika;
- 2) vidinės ir išorinės rizikos.

Įmonės veikloje kritinę svarbą turi veiklos rizikos, tačiau augant verslo mastui ypatingą svarbą įgyja strateginės rizikos. *Strateginė rizika* siejama su verslo strategijos trūkumais ir neveiksmingu įgyvendinimu. Ji atsižvelgia į verslo aplinkos neapibrėžtumą, kuris apima daug sričių (Miller ir kt., 2004): politinę ir institucinę, Vyriausybės politikos, makroekonominę, socialinę, gamtinių nelaimių, nepalankių žaliavų ir produktų rinkų dinamikos, konkurencinės ir technologinės aplinkų neapibrėžtumą. Strateginės rizikos yra daugialypės ir sunkiau valdomos, palyginti su veiklos rizikomis, kurios gali būti lengviau nustatomos, išmatuojamos bei dažnai leidžia parinkti aiškias ir veiksmingas valdymo priemones. Miller ir kt. (2004) siūlo alternatyvų arba nenumatytų atvejų planavimą, siekiant geresnio strateginių rizikų valdymo.

Veiklos rizikos apima verslo ir finansų rizikas (Miller ir kt., 2004; Lam, 2014). Šios rizikos siejamos su žmonių, procesų arba sistemų veiklos sutrikdymu arba žlugimu, ši rizika gali atsirasti ir dėl išorinių įvykių, tokių kaip stichiniai orų reiškiniai, gaisras, žemės drebėjimas ir pan.

Pardavimo kanalų rizikos pagal jų šaltinių prigimtį gali būti vidinės ir išorinės (Fuchs ir Wohinz, 2009; Xiong ir kt., 2014). Vidaus rizikos siejamos su viešųjų pirkimų tiekimo grandine, įmonės steigėjais ir nariais (ypač produkcijos tiekėjais) arba jungtinės veiklos sutarties pagrindu veikiančiais ūkininkais bei viešųjų pirkimų trumpąją grandinę valdančiu organizacijos personalu. Xiong ir kt. (2014) priskiria šiai grupei produkcijos kokybės ir saugumo rizikas, kanalo strategijos ir skirtingų kanalų konkuravimo rizikas, kanalo funkcionavimo, jo išlaidų ir pardavimus vykdančio personalo kompetencijų rizikas. Nepakankamai išvystyto kanalo rizika (Xiong ir kt., 2014), kuri viešųjų pirkimų tiekimo grandinės atveju pasireiškia nepakankamomis teikiamos produkcijos apimtimis, irgi yra aktuali.

Išorės rizikos atsiranda iš pardavimo kanalo aplinkos, kuri yra už ūkininkus jungiančios organizacijos ribų. Paprastai įmonė dažnai negali daryti įtakos šias rizikas sukeliantiems šaltiniams. Trumpai aptarsime svariausias tokių išorinių rizikų grupes.

Klimato kaita, orai, stichinės nelaimės. Pastaruoju metu pasaulyje itin padaugėjo reiškinių, kurie liudija apie klimato kaitą. Orai tampa vis sunkiau nuspėjami, keičiasi temperatūra ir įprasti vietovėms kritulių kiekiai, o vėlyvi šalčiai, stipri kruša vasaros metu ir vėjų stiprumas gali paveikti tiekimo grandinę įvairiais aspektais. Šios grupės rizikos paveikia ūkininkų teikiamos produkcijos kokybę ir kiekius, todėl gali kilti rizika, kad maksimizuojant pajamas ūkininkas nukreips didelius produkcijos kiekius į kitus pardavimo kanalus, kurie atneša daugiau pelno. Todėl viešųjų pirkimų tiekimo grandinei gali tiesiog pritrūkti produkcijos įsipareigojimams įvykdyti iki sutarties pabaigos.

Situacija komplikuojasi dėl to, kad verslas siekia apjungti į vieną grandinę vietinius gamintojus ir valgytojus, o tai padidina verslo pažeidžiamumą dėl minėtos rizikos grupės. Labai dažnai stichiniai reiškiniai

pasireiškia tam tikroje vietovėje, tačiau šalies mastu jų poveikis gali būti nevienodas. Mažinant šią riziką, gali būti taikomos ir *ex-ante*, ir *ex-post* strategijos. Viena vertus, po sutarčių pasirašymo su perkančiomis organizacijomis gali būti nustatomi produkcijos poreikiai ir pasirašomos sutartys su ūkininkus jungiančios organizacijos nariais, kurios įpareigotų ūkininkus išsaugoti būtinus produkcijos kiekius už sutartą kainą viešųjų pirkimų trumposios grandinės kanalui. Kita vertus, ši *ex-ante* rizikos valdymo strategija gali nesuveikti, nes orų arba stichinių nelaimių padariniai gali stipriai paveikti prieinamos produkcijos kiekius konkrečioje vietovėje, ir organizacijos nariai gali nesutikti pasirašyti sutarčių dėl produkcijos tiekimo, kadangi perkančiosios organizacijos palieka sutartyse teisę mažinti perkamos produkcijos kiekius ir negarantuoja pirkimo apimčių. Galimas ir scenarijus, kai ūkininkas pasirašo sutartį, tačiau dėl įvykusių rizikų kitą sezoną produkcijos tiesiog fiziškai gali nebūti. Tokiu atveju galima bandyti taikyti *ex-post* rizikos valdymo strategiją, pritraukiant naujus narius arba tiekėjus iš gretimų vietovių, kurios mažiau nukentėjo nuo stichinių reiškinių ir gali užtikrinti būtiną produkcijos kokybę už sutartą kainą. Tai padidina ūkininkų bendradarbiavimo organizacijos išlaidas, kadangi ieškomi nauji potencialūs nariai arba tiekėjai, o transportavimo atstumai didėja, ir tai pabrangina organizacijos teikiamą paslaugą ir mažina pelną. Svarbus *ex-ante* strategijos valdymo sprendimas, mažinantis riziką, gali būti viešųjų pirkimų sutarties subtiekejų ir jų keitimo tvarkos punkto įsivertinimas, prieš pasirašant sutartį. Ūkininkus jungianti organizacija turi žinoti, ar sutartis leis lanksčiai reaguoti į išvardintus iššūkius ir taikyti rizikos valdymo priemones, kurios reaguos į individualias sutartis. Kita vertus, jeigu bendradarbiavimas leido suformuoti tarpusavio pasitikėjimo sąlygas, ateityje galima siekti keisti nepalankias subtiekejų ir jų keitimo tvarkos punkto nuostatas.

Orų, stichinių ir kitų nelaimių padariniai gali sutrikdyti komunikaciją su pirkėju, tiekėju arba neleisti užtikrinti sklandaus produkcijos pristatymo sutartomis sąlygomis. Pavyzdžiui, gali dingti elektra arba sutrikti internetinio ryšio tiekimas, dėl stichinių nelaimių padarinių gali nefunkcionuoti kelių infrastruktūra arba gali būti sugadintas įmonės turtas, įskaitant transporto priemonę. Nors daugeliu atveju galės būti taikomos tik *ex-post* rizikos valdymo strategijos, tačiau gali būti svarstomi ir *ex-ante* rizikos perkėlimo sprendimai, pavyzdžiui, draudžiant turtą nuo nelaimingų atsitikimų. Minėta rizikų grupė taip pat gali paveikti ir pirkėjo elgseną. Pavyzdžiui, dideli šalčiai arba nelaimių sukelti padariniai sumažina mokinių lankomumą tam tikram laikotarpiui, atitinkamai sumažėja ir užsakymai iš perkančiosios organizacijos, o tai paveikia metines pajamas.

Biologinės ir aplinkosaugos rizikos. Ši rizikų grupė yra aktuali versle dalyvaujantiems ūkininkams, kurie turi augalininkystės ir gyvulininkystės ūkius. Viena vertus, pesticidų ir herbicidų naudojimas daro įtaką produkcijos kokybei, o produkcija, neatitinkanti kokybės reikalavimų, gali stipriai pakenkti įmonės įvaizdžiui ir lemti sutarčių nutraukimą. Kita vertus, ne visada ligų protrūkiai yra prognozuojami. Pavyzdžiui, bulvių maro atvejis leidžia ūkininkui tiesiog nesutikti pasirašyti sutarties kitam sezonui, tačiau kiaulių maro arba paukščių gripo protrūkiai įvyksta netikėtai, ir tokių ūkių produkcija tiesiog negali būti teikiama, o iškritimo iš rinkos laikotarpis gali užsitęsti. Todėl įmonė turės valdyti riziką, susijusią su produkcijos trūkumu. Šias rizikas būtų tikslinga aptarti sutartyje, kad įmonė galėtų be sankcijų pašalinti arba pakeisti tokių ūkių produktus. Gali būti svarstomas gyvulininkystės ūkio produkcijos pakeitimo variantas, pritraukiant naują narį arba perkant produkciją iš kito

ūkininko, tačiau logistikos išlaidos turėtų būti itin svarbus argumentas, kuris padėtų priimti sprendimą. Rekomenduojama atkreipti dėmesį į šios grupės rizikų valdymą ir įvertinti viešųjų pirkimų sutarčių lankstumą, sprendžiant minėtas problemas. Sutartyse taip pat neturėtų būti išlaidų padengimo atvejų, kai atlikti tyrimai patvirtino, kad teikiama produkcija yra kokybiška.

Pažymėtina, kad grįžtamojo ryšio su pirkėju palaikymas ir jo aplinkosaugos vertybių supratimas yra svarbus veiksnys, kuris gali priversti bendradarbiaujančius ūkininkus keisti gamybos procesą ir produkcijos asortimentą bei kurti tvaresnes vietines maisto sistemas.

Viešoji politika ir institucinė rizika. Viešųjų pirkimų niša ir trumpųjų žemės ūkio ir maisto produktų tiekimo grandinių plėtra prisideda prie ES Bendrosios žemės ūkio politikos įgyvendinimo tikslų ir naujojo žaliajo kurso įgyvendinimo. Tačiau ūkininkų bendradarbiavimui didelę įtaką gali daryti Viešųjų pirkimo įstatymo, Konkurencijos įstatymo ir kitų teisės aktų pokyčiai. Įmonės sėkmei didelę įtaką turi mokesčių, lengvatų ir paramos priemonių keitimas, darbo santykių ir užmokesčio reguliavimas, teisės aktai, kurie reglamentuoja žemės ūkio ir maisto produkcijos kokybę, ženklumą ir įpakavimą tam tikroms pirkėjų grupėms. Kitų sričių reguliavimas gali paveikti draudimo išlaidas, kredito kainą ir pan. Atskirais atvejais gali atsirasti ir netikrumas dėl neveiksmingo naujų teisės aktų įgyvendinimo. Minėtos rizikos grupės rinkos dalyviai dažnai negali išvengti. Daugeliu atvejų rizikoms suvaldyti bus taikoma rizikos išlaikymo strategija, numatant tam tikras lėšas galimos rizikos valdymui.

Socialinės aplinkos rizikos. Organizacijos veiklai ir ateities perspektyvoms didelę įtaką gali daryti vietinių bendruomenių vertybės ir lūkesčiai. Pavyzdžiui, pavienių darželių arba mokyklų bendruomenės gali atsisakyti pirkti natūralius produktus ir orientuotis į ekologiškos produkcijos įsigijimą iš ūkininkų. Šiame kontekste itin svarbus tampa bendravimas su pirkėju, ekologišką produkciją auginančių narių pritraukimas ir kompromiso suradimas, kadangi kitų viešųjų pirkimų patirtis rodo, kad tam tikrose vietovėse tiesiog neišauginama pakankamai ekologiškos produkcijos. Sutarčių sąlygos turėtų būti pagrįstos realiomis prieinamos produkcijos apimtimis arba numatyti įmonei priimtina trūkstamos produkcijos gavimo būdą. Priešingu atveju gali nukentėti įmonės įvaizdis, ir ateityje sumažės pirkimo sutarčių skaičius.

Įmonės pardavimų apimtims turi įtakos ir ligų epidemijos bei pandemijos, kadangi mažėjant vaikų skaičiui ugdymo ir mokymo įstaigose, mažėja ir produkcijos paklausa. Šią riziką sunku įsivertinti pasirašant sutartis, tačiau viešųjų pirkimų konkurso metu deklaruojamas žemės ūkio ir maisto produktų poreikis yra orientacinis ir realus užsakymas gali skirtis daugiau kaip trečdaliu. Ši rizika itin aktuali, kai įmonė keičia žodinius susitarimus su nariais į sutartis, kadangi įmonė neturi galimybės realizuoti perteklinės produkcijos, jeigu bus išsaugotas tik viešųjų pirkimų žemės ūkio ir maisto produktų trumposios tiekimo grandinės pardavimo kanalas. Galima taikyti rizikos perkėlimo strategiją, nurodant viešųjų pirkimų sutartyje skelbiamas orientacines apimtis.

Su rinka susijusios rizikos. Viena iš esminių rizikų yra susijusi su žemės ūkio ir maisto produktų prekių kainų svyravimais, kuriems daro įtaką politiniai veiksniai, stichinės nelaimės, nepalankios oro sąlygos rinkoje dominuojančių gamintojų šalyse bei kitos krizės. Minėti veiksniai keičia prekės pasiūlą ir kainą tarptautinėje rinkoje. Ši rizika valdoma nustatant sutartyje vidutinę pirkimo kainą visam laikotarpiui. Ūkininkus jungianti

organizacija gali apsaugoti savo interesus, nustatydamą pageidautiną maržą tarp perkamos ir parduodamos produkcijos, tačiau produkto kaina turėtų būti patraukli ir ūkininkams.

Dažniausiai rinkos rizikos pasireiškia per augančias žaliavų, parduodamos produkcijos, personalo išlaidų, logistikos išlaidų ir finansų pritraukimo kainas. Įmonės veiklai itin aktualūs svyravimai, susiję su kuro kaina. Planuojant patrauklią kainą, svarbu įvertinti, kaip sutarties vykdymo laikotarpiu gali pasikeisti teikiamų logistikos funkcijų paslaugų kaina ir atsižvelgti į tai, nustatant pardavimo kainą.

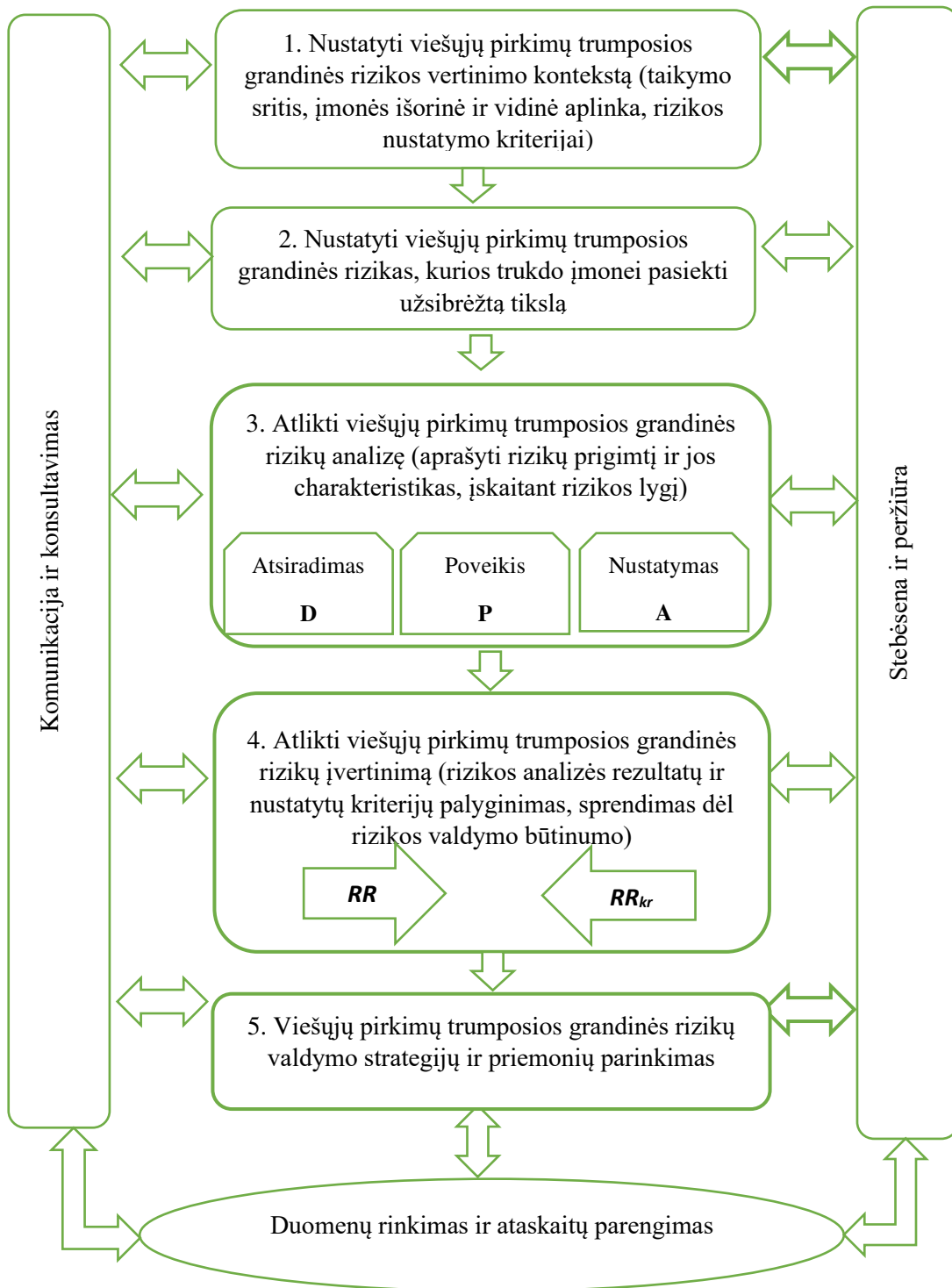
Geopolitinė rizika yra glaudžiai susijusi su šalies saugumo situacija ir jos poveikiu verslo aplinkai. Nors šiuo metu šalis yra saugi ir žmonių turtui bei gyvybei pavojaus nekyla, šalies geopolitinė situacija ir artimiausių kaimyninių valstybių įsitraukimas į karą leidžia kalbėti apie tam tikrą netikrumą, susijusį su politinės rizikos grupe. Pastaruoju metu taip pat atsirado intervencijos į turto disponavimą, kai jis priklauso valstybėms, siejamomis su karu. Jeigu situacija nepasikeis, tai verslą veiks daugiausiai politinės rizikos už šalies ribų, kurios gali daryti įtaką produkcijos ir išteklių kainai, o atskirais atvejais – net ir prieinamumui. Kadangi ūkininkus jungianti organizacija teikia paslaugas ribotoje šalies teritorijoje, poveikis prekių transportavimo sklandumui yra mažai tikėtinas, o šalies maisto sistemos atsparumas didės.

7.3. Rizikos valdymo procesas

Bet kokios įmonės veiklos rizikos analizė turi atsakyti į du raktinius klausimus: 1) Kokios gali būti rizikos? 2) Jeigu įvyksta rizika, kokia yra jos tikimybė, ir kokios bus pasekmės? Šiems klausimams atsakyti įmonė dažnai suburia ekspertų komandą, kuri išmano įmonėje vykstančius procesus ir jų kontekstą. Komandos sudėtis priklausys nuo rizikos valdymo proceso lygio, nes jos veiklos rezultatas gali būti taikomas strateginiame, veiklos arba individualaus projekto lygmeniu. Atskirais atvejais galimas net ekspertų iš išorės pritraukimas (pavyzdžiui, stambių klientų arba viešojo sektoriaus atstovų).

Nuoseklus siūlomas rizikų valdymo procesas organizacijoje pavaizduotas 7.1 pav. Siūlomas modelis remiasi ISO 31000:2018(E) tarptautiniu standartu (*ISO 31000, 2018*). Pažymėtina, kad tos pačios įmonės formuojamas rizikos vertinimo modelis ir valdymo mechanizmas gali skirtis, o skirtumus nulems pirmas rizikos valdymo proceso etapas – *rizikos vertinimo konteksto nustatymas*. Formuojant veiksmingą rizikos valdymo strategiją, rizikos valdymo procesas organizacijoje susiaurinamas iki konkrečios srities su aiškiu vidiniu ir išoriniu proceso kontekstu, kuriai gali būti formuluojami tikslai ir parenkamos konkrečios rizikos valdymo priemonės. Rizikos valdymo proceso kontekstas pasireiškia per organizacijos vidinę ir išorinę aplinką, kurios yra svarbios įmonės tikslų pasiekimui.

Šiame etape ekspertų komanda priima sprendimą dėl to, kokia rizika įmonei yra priimtina, siekiant užsibrėžto tikslo. Aiškiai apibrėžiama, kaip bus vertinama rizika, priimant sprendimus. Iš esmės tai reiškia konkrečios rizikos valdymo metodikos parinkimą, kadangi rizikos svarbos ir priimtinių ribų nustatymas yra gana subjektyvus ir priklauso nuo taikomo metodo. Remiantis ISO 31000 (2018) tarptautiniu standartu, rizikos kriterijaus nustatymui daro įtaką įmonės vertybės, tikslai ir resursai, taip pat turi būti atsižvelgta į įsipareigojimus ir verslo savininkų (ūkininkų) nuomonę.



7.1 pav. Rizikų valdymo procesas įmonėje

Aiškliai suprantama ir santykinai lengvai įgyvendinama yra Trikties režimo ir poveikio analizės (angl. *Failure Mode and Effect Analysis* – FMEA) metodika, kuri gali būti taikoma sistemų, procesų ir paslaugų vertinimui ir siūlo aiškų rizikos įsivertinimo būdą. FMEA leidžia atlikti rizikų palyginimą, atsižvelgiant į tris veiksnius (Stamatis, 2003): 1) atsiradimas (rizikos dažnis); 2) pasekmės (rizikos padarinių rimtumas ir poveikis tolesnei organizacijos veiklai); 3) nustatymas (galimybė nustatyti problemą iki to momento, kai ją pastebi klientas).

Nuo metodo atsiradimo siūlė daug skirtingų trijų veiksnių (rizikos kriterijų) vertinimo būdų, kurie apima kokybinius ir kiekybinius sprendimus. Veikiančiame versle galima prisirišti prie konkrečios statistikos, pavyzdžiui, jei vertinamas pristatymų vėlavimų skaičius, galima jį įvertinti visų pristatymų kontekste ir remtis konkrečiomis sankcijomis dėl sutarties sąlygų nesilaikymo. Tačiau pradėdant verslą šie duomenys nėra prieinami, todėl tenka pasitelkti ekspertinį vertinimą, kai organizacijos atstovai subjektyviai įvertina tam tikrų rizikų rangus.

Plačiau paplitęs trijų veiksnių rangavimas apima vertinimo nuo 1 iki 5 arba nuo 1 iki 10 intervalą (Stamatis, 2003; Andrejić, Kilibarda ir Pajić, 2020; Jin, Meng ir Feng, 2022), kai vienetas reiškia, kad rizikos atsiradimo tikimybė labai maža, jos atsiradimas neturi neigiamų pasekmių įmonės veiklai, o jos radimas yra garantuotas. Augant balui, auga rizikos atsiradimo dažnis, pasekmių ūkininkus jungiančiai organizacijai sunkumas ir mažėja rizikos įvykio nustatymo galimybė iki paslaugos suteikimo klientui.

Minėtų trijų aspektų ekspertinis įvertinimas leidžia suvokti rizikos vaidmenį organizacijos kontekste ir priimti sprendimą dėl rizikos įtraukimo į planą arba ignoravimo. Sprendimui turi įtakos rizikos rangas RR , kuris apskaičiuojamas remiantis šia formule (adaptuota iš Stamatis, 2003; Andrejić, Kilibarda ir Pajić, 2020; Jin, Meng ir Feng, 2022):

$$RR = D \times P \times A,$$

kur: D – rizikos atsiradimo tikimybė, P – rizikos poveikis organizacijos veiklai, A – rizikos nustatymo galimybė.

Rodiklio RR palyginimas su rizikos rango apatine riba RR_{kr} gali būti svarbus, kai priimamas sprendimas įtraukti nustatytą riziką į rizikos valdymo planą arba ne. Atitinkamai rizikos rangas RR gali lemti šiuos sprendimus (Stamatis, 2003):

- 1) rizika minimali, veiksmai nereikalingi;
- 2) saikinga rizika, galima imtis tam tikrų veiksmų;
- 3) aukšta rizika, įtraukti į veiksmų planą;
- 4) kritinė rizika, įtraukti į veiksmų planą ir tobulinti procesą.

RR įvertis leidžia suskirstyti rizikas pagal jų svarbą sprendimų priėmimui, suteikiant didesnę svarbą rizikoms, kurios surinko didesnę balą (7.1 lentelė). Jeigu pasirenkamas 95 proc. patikimumo lygis ir 5 balų vertinimo skalė, rizikos rango apatinė riba RR_{kr} gali būti 6,25, todėl mažesnę įvertį surinkusios rizikos gali būti ignoruojamos. Todėl rizikos A įvertis reiškia, kad ekspertų komanda neieškos rizikos valdymo priemonių. Tačiau ekspertų komanda gali priimti sprendimą, kad visos nustatytos rizikos yra svarbios ir būtinas jų valdymo strategijos

parengimas. Šiuo atveju FMEA metodika netaikoma mažiau reikšmingų rizikų eliminavimui, tačiau *RR* įverčiai leidžia grupuoti rizikas pagal jų svarbą.

7.1 lentelė. Rizikų rangų nustatymo pavyzdys

Rizika	Atsiradimas <i>D</i>	Pasekmės <i>P</i>	Radimas <i>A</i>	Rizikos rangas <i>RR</i>
Rizika A	1	1	2	2
Rizika B	3	3	3	9
Rizika C	3	5	5	75
Rizika D	5	3	5	75

Remiantis 7.1 lentele, Rizikos C ir D atveju gautas vienodas įvertis. Vertinant rezultatus su vienodu *RR* rodikliu, prioritetas teikiamas rizikoms su aukštesniu *P*, kadangi padarinių sunkumas įmonei yra itin svarbus veiklos tęstinumui. Antraeilis prioritetas šioje grupėje bus teikiamas rizikai D, nes, įvykus rizikai, ją pastebi klientas, ir tai gali lemti mažesnę pasitenkinimą paslauga arba produktu. Aiškiai apibrėžus rizikos prioritetų nustatymą ir sprendimų priėmimo taisykles, pereinama prie kito etapo.

Rizikos vertinimas prasideda nuo antro etapo – *rizikų nustatymo*. Šiame etape ekspertų komanda turėtų nustatyti rizikas, kurios neleidžia pasiekti užsibrėžto įmonės tikslo pasirinktos srities kontekste. Šis etapas apima rizikas, kurias įmonės darbuotojai gali valdyti, ir rizikas, kurių šaltinių verslas nekontroliuoja, tačiau privalo reaguoti į šių rizikų padarinius. Svarbu nepamiršti, kad kai kurios rizikos sukelia daug padarinių, kurie gali virsti apčiuopiama ir neapčiuopiama žala įmonei bei daryti įtaką įmonės tikslų pasiekimui. Ekspertų komanda turi suprasti žalos prigimtį ir poveikį įmonės turtui ir kitiems ištekliams. Nustatant rizikas, svarbu suprasti jų šaltinius ir rizikos atsiradimą patvirtinančius rodiklius, pasekmes ir kitus įvykius, kurie gali sukelti ir grėsmes, ir galimybes.

Trečiame etape atliekama išskirtų *rizikų analizė*. Analizės rezultatas turėtų padėti suvokti rizikos šaltinius, rizikos atsiradimo tikimybę, dažnį ir pasekmes, įsivertinti esamą kontrolės mechanizmo veiksmingumą. Šioje stadijoje gali būti taikomos įvairios kiekybinio ir kokybinio vertinimo technikos.

Taikydami FMEA metodą, ekspertai užpildo lentelę, įrašydami rizikas, kurios yra aktualios pirmame etape nustatytai sričiai. Pažymėtina, kad rizikos atsiradimo tikimybė gali būti įvertinta skirtingai, tačiau ekspertai bando suformuoti skalę, kuri susieja vertinimą su rizikos atsiradimo dažniu (pvz., 1 iš 25000; kartą per kelis metus). Poveikio sunkumas irgi gali būti suprantamas skirtingai, ir dažniausiai jis susiejamas su žala, tačiau gali būti formuluojamos sudėtingesnės skalės, kurios atsižvelgia į kitus veiksnius (pvz., derina žalą su proceso sutrikdymo lygiu). Problemos radimas iki momento, kai ją pastebės klientas, įvertinamas balais. Įvertis rodo galimybę nustatyti riziką proceso metu. Tai verčia galvoti apie proceso tobulinimą, kuris leistų pastebėti problemą anksčiau.

Ketvirtame etape vykdomas nustatytų *rizikų įvertinimas*. Apskaičiuotos rizikos rangų *RR* vertės lyginamos su kritine riba RR_{kr} ir priimamas sprendimas dėl rizikos įtraukimo į rizikos valdymo planą.

Penktame etape parenkamos *ex-ante* ir *ex-post* individualių *rizikų valdymo strategijos* bei parenkamos *rizikos valdymo priemonės*, nustatomi atsakingi asmenys bei numatomas darbuotojų įtraukimas į konkrečių rizikų

valdymą. Remiantis nustatytu periodiškumu, rizikos valdymo dokumentai yra peržiūrimi, įmonės duomenys leidžia peržiūrėti rizikos rangus ir atnaujinti planą, įtraukiant aktualias rizikas ir jų priemones. Įmonė taip pat mokosi iš savo klaidų ir priima sprendimus dėl anksčiau nustatytų rizikų valdymo priemonių tinkamumo.

7.4. Rizikų nustatymo, analizės, įvertinimo ir priemonių nustatymo pavyzdys

Apibendrinant svarbiausius rizikų valdymo proceso etapus, pateiksime FMEA taikymo pavyzdį. Siekiama išskirti svarbiausias rizikas, kurios veikia kliento pasitenkinimą žemės ūkio ir maisto produktus teikiančios ūkininkų bendradarbiavimo organizacijos paslaugomis. Dėmesys sutelkiamas į svarbiausias rizikas, kurios gali didinti kliento nepasitenkinimą ir apima produkcijos kokybės, produkcijos kiekio, produkcijos pristatymo laiko ir dokumentų grupes. Ekspertiniu būdu nustatytos šių grupių rizikos, jas sukeliančios priežastys ir pasekmės yra pateiktos 7.2 lentelėje.

7.2 lentelė. Rizikos įverčių skalė

Įvertis	Rizikos atsiradimo tikimybė (D)	Poveikis įmonei (P)	Problemos nustatymas iki to momento, kai ją pamatys klientas (A)
1	<i>Mažai tikėtina</i>	<i>Nėra</i> (nėra padarinių, kurie trikdytų paslaugos teikimą arba atneštų žalą įmonei)	<i>Labai aukštas</i> (dabartinis paslaugos teikimas leidžia lengvai rasti problemą ir sureaguoti)
2	<i>Kasmet</i>	<i>Minimalus</i> (minimalus paslaugos teikimo sutrikdymas ir nereikšminga žala įmonei)	<i>Aukštas</i> (labai tikėtina, kad problema bus nustatyta teikiant paslaugą)
3	<i>Kas ketvirtį</i>	<i>Saikingas</i> (paslaugos teikimas sutrikdomas, minimali žala įmonei)	<i>Saikingas</i> (saikingai maža tikimybė, kad problema bus nustatyta proceso metu)
4	<i>Kas mėnesį</i>	<i>Aukštas</i> (paslaugos teikimas sutrikdomas, reikšminga žala įmonei)	<i>Mažas</i> (mažai tikėtina, kad nukrypimai bus nustatyti teikiant paslaugą)
5	<i>Kas savaitę</i>	<i>Labai aukštas</i> (stiprus poveikis, reikalaujantis reikšmingų pastangų, grįžtant prie įprasto paslaugos teikimo, didelė žala įmonei)	<i>Neįmanomas</i> (dabartinis procesas neleidžia nustatyti problemos iki momento, kai ją pastebės klientas)

D, P ir A įverčiai svyruoja 5 balų vertinimo skalėje ir nustatomi remiantis 7.2 lentele. Rizikos yra laikomos nesvarbiomis ir neįtraukiamos į rizikos valdymo plano parengimą, jeigu nepasiekiami RR_{kr} 1,25 balo vertė, kuri rodo 99 proc. patikimumo lygį 5 balų vertinimo skalėje. Pažymėtina, kad konkrečios įmonės rezultatai priklausys nuo vidinės ir išorinės organizacijos aplinkos, todėl kiekvienoje įmonėje svarbių rizikų įtraukimas ir jų reikšmingumas bus skirtingas.

Ekspertinis vertinimas leido nustatyti RR reikšmes (7.3 lentelė), kurios yra aktualios konkrečios įmonės kontekste. Nors ekspertai nustatė net 23 rizikas sukeliančias priežastis, tik 9 iš jų peržengė PR_{kr} ribą ir pateko į rizikos valdymo priemonių nustatymo etapą. 7.4 lentelė detalizuoja kiekvienos rizikos nustatymo galimybę, teikiant paslaugą, įvardija rizikos valdymo strategijų derinį ir aprašo praktinius veiksmus, kurie gali būti atlikti, siekiant valdyti riziką.

7.3 lentelė. Rizikos rangų nustatymo ir sprendimų priėmimo pavyzdys

Rizikos Nr.	Sritis	Rizika	Rizikos priežastys	Pasekmės	<i>D</i> (rizikos atsiradimo tikimybė)	<i>P</i> (poveikis įmonei)	<i>A</i> (problemos nustatymas iki to momento, kai ją pamatys klientas)	<i>RR</i> (rizikos rangas)	Imtis veiksmų
1.1.	Produkcijos kokybė	Produkcija netenkina specifikacijos (pvz., ekologiška produkcija keičiama kokybės ženklo, kai klientas neinformuojamas)	Baigėsi produkcijos atsargos pas tiekėją	Pajamų praradimas dėl sankcijų. Sutarties nutraukimas ir reputacinė žala, kuri gali neleisti dalyvauti viešuosiuose pirkimuose	3	3	1	9	Taip
1.2.			Tiekėjas pateikė netinkamos kokybės produkciją		3	3	1	9	Taip
1.3.		Sugedusios, purvinos, apgadintos prekės	Tiekėjas pateikė netinkamos kokybės produkciją	Augantis kliento nepasitenkinimo lygis. Pajamų praradimas dėl sankcijų. Reputacinė žala.	3	3	4	36	Taip
1.4.			Prekės buvo apgadintos pristatymo metu		1	1	1	1	Ne
1.5.		Pakuočių problemos	Tiekėjas pateikė prekes pažeistose pakuotėse	Augantis kliento nepasitenkinimo lygis. Pajamų praradimas dėl sankcijų. Reputacinė žala.	1	1	1	1	Ne
1.6.			Prekių pakuotės buvo apgadintos pristatymo metu		1	1	1	1	Ne
1.7.		Užterštos prekės	Užteršimas dėl procesų pas tiekėją	Augantis kliento nepasitenkinimo lygis. Pajamų praradimas dėl sankcijų. Galimas sutarties nutraukimas. Reputacinė žala, kuri gali neleisti dalyvauti viešuosiuose pirkimuose.	1	1	1	1	Ne
1.8.			Užteršimas transporto priemonėje		1	1	1	1	Ne

Rizikos Nr.	Sritis	Rizika	Rizikos priežastys	Pasekmės	D (rizikos atsiradimo tikimybė)	P (poveikis įmonei)	A (problemos nustatymas iki to momento, kai ją pamatys klientas)	RR (rizikos rangas)	Imtis veiksmų
2.1.	Produkcijos kiekis	Tiekėjai neturi produkcijos	Tiekėjai neturi produkcijos dėl prasto derliaus arba nukreipimo į labiau pelningus pardavimo kanalus	Pajamų praradimas. Sutarties nutraukimas, reputacinė žala, kuri gali neleisti dalyvavimui viešuosiuose pirkimuose.	3	3	1	9	Taip
2.2.		Klientui pristatytas netinkamas produkcijos kiekis	Įvyksta informacijos perdavimo iškreipimas tarp dalyvių (klientas, administracijos vadovas, vairuotojas, tiekėjas)	Pajamų praradimas dėl klaidos taisymo (transporto priemonės eksploatavimas, papildomas personalo darbo laikas), galimos sankcijos. Dažnas problemos pasikartojimas sukelia reputacinę žalą ir kliento praradimo perspektyvą.	3	1	2	6	Taip
2.3.			Žmogiškoji klaida produkcijos pakrovimo arba iškrovimo metu		1	1	1	1	Ne
2.4.			Tiekėjo klaida, pakuojant ir žymint produkciją		1	1	1	1	Ne
3.1.		Produkcijos pristatymo laikas	Produkcijos pristatymo vėlavimas ir sutartyje numatyto grafiko pažeidimas	Pasirašytos sutartys neleidžia organizuoti prekių pristatymo laiku (pvz., tuo pačiu metu pusvalandžio tikslumu yra keli klientai skirtingose miesto vietose)	Pajamų praradimas dėl sankcijų. Sutarties nutraukimas ir reputacinė žala, kuri gali neleisti dalyvauti viešuosiuose pirkimuose, jeigu vėlavimai pasikartoja dažnai.	5	4	5	100
3.2.	Tiekėjų nepasiruošimas laiku pakrauti prekes			1		1	1	1	Ne

Rizikos Nr.	Sritis	Rizika	Rizikos priežastys	Pasekmės	<i>D</i> (rizikos atsiradimo tikimybė)	<i>P</i> (poveikis įmonei)	<i>A</i> (problemos nustatymas iki to momento, kai ją pamatys klientas)	<i>RR</i> (rizikos rangas)	Imtis veiksmų
3.3.		Negalimas produkcijos pristatymas laiku	Klientų nepasiruošimas priimti prekes laiku	Pajamų praradimas dėl sankcijų ir rizikos valdymo priemonių įgyvendinimo. Jeigu problema dažna, galimas sutarties nutraukimas ir reputacinė žala.	1	1	1	1	Ne
3.4.			Vairuotojo liga, atostogos		2	1	1	2	Taip
3.5.			Vairuotojo nelaimingas atsitikimas darbe		2	1	1	2	Taip
3.6.			Transporto priemonės gedimas		2	3	1	6	Taip
3.7.			Transporto priemonės sunaikinimas		1	1	1	1	Ne
3.8.			Stichinė nelaimė, kuri paveikia kelių infrastruktūrą		1	1	1	1	Ne
3.9.			Būtinų veiklos vykdymui dokumentų nebuvimas (pvz., licencijos, pažymėjimų)		1	1	1	1	Ne
4.1.	Dokumentai	Dokumentų vėlavimas	Vairuotojas atvyksta be būtinų dokumentų	Kliento nepasitenkinimas. Papildomos išlaidos, susijusios su dokumentų gavimu.	1	1	1	1	Ne
4.2.			Buhalteris laiku neišrašo sąskaitos	Kliento nepasitenkinimas. Atsiskaitymų vėlavimas.	1	1	1	1	Ne

7.4 lentelė. Rizikos valdymo strategijų ir priemonių parinkimo pavyzdys

Rizikos Nr.	Rizikos priežastys	Rizikos nustatymas	Rizikos valdymo strategija	Rekomenduojami veiksmai	Atsakomybė
1.1.	Baigėsi produkcijos atsargos pas tiekėją	Išankstinis pardavimų planavimas ir svarbiausių rodiklių stebėseną	<i>Ex-ante</i> rizikos valdymo strategija: rizikos mažinimo ir rizikos perdavimo derinimas.	<p>Susitarimų su ūkininkais pakeitimas sutartimis, kurios aiškiai reglamentuotų produktų kokybę ir pirkimų apimtis. Sutartys leis užtikrinti individualių ūkių produkcijos išsaugojimą viešųjų pirkimų pardavimo kanalui, nustatant fiksuotą kainą, ir leis perkelti tam tikrų rizikų žalos atlyginimą tiekėjui. Sutartyje gali būti įpareigojimas informuoti įmonę apie produkcijos atsargų pabaigą (pvz., prieš mėnesį).</p> <p>Jeigu pasirašant sutartis paaiškėjo, kad neužteks produkcijos įsipareigojimų vykdymui, ieškomi alternatyvūs tiekėjai.</p> <p>Derybos su klientu iki viešųjų pirkimų pradžios, siekiant lanksčios sutarties, kuri leistų laikinai teikti ne tik organizacijos narių produkciją, bet ir kitų vietinių ūkininkų produktus, jeigu jie tenkina specifikacijos reikalavimus.</p>	Administracijos vadovas
1.2.	Tiekėjas pateikė netinkamos kokybės produkciją	Kliento pranešimas administracijos vadovui	<p><i>Ex-ante</i> rizikos valdymo strategija: rizikos vengimo ir rizikos perdavimo derinimas.</p> <p><i>Ex-post</i> rizikos valdymo strategijos taikymas: rizikos priėmimas.</p>	<p>Susitarimų su ūkininkais pakeitimas sutartimis, kurios aiškiai reglamentuotų produktų kokybę ir leistų organizacijai perkelti žalos atlyginimą.</p> <p>Jeigu administracijos vadovas turi pagrindo manyti, kad tiekėjo veiksmai yra tyčiniai, ir jie periodiškai pasikartoja, ateityje pasirenkama rizikos vengimo strategija, ir po sutarties nutraukimo toks ūkis neįtraukiamas į galimų tiekėjų sąrašą.</p> <p>Rizikai įvykus, organizacija patiria transportavimo ir personalo išlaikymo išlaidas, susijusias su nekokybiškos produkcijos pakeitimu. Jeigu sutartis su tiekėju nenumato žalos atlyginimo perkėlimo, įmonė patiria papildomas išlaidas dėl sankcijų. <i>Ex-post</i> rizikos valdymui formuojamas specialus fondas.</p>	Administracijos vadovas
1.3.	Tiekėjas pateikė netinkamos kokybės produkciją	Kliento arba vairuotojo pranešimas administracijos vadovui	<p><i>Ex-ante</i> rizikos valdymo strategija: rizikos vengimo ir rizikos perdavimo derinimas.</p> <p><i>Ex-post</i> rizikos valdymo strategijos taikymas: rizikos priėmimas.</p>	<p>Susitarimų su ūkininkais pakeitimas sutartimis, kurios aiškiai reglamentuotų produktų kokybę ir leistų įmonei perkelti žalos atlyginimą.</p> <p>Jeigu administracijos vadovas turi pagrindo manyti, kad tiekėjo veiksmai yra tyčiniai, ir jie periodiškai pasikartoja, ateityje pasirenkama rizikos vengimo strategija, ir po sutarties nutraukimo toks ūkis neįtraukiamas į galimų tiekėjų sąrašą.</p> <p>Pakrovimo metu vairuotojas-krovikas atlieka vizualų produkcijos patikrinimą ir prašo pakeisti netinkamos kokybės produktus.</p> <p>Rizikai įvykus, įmonė patiria transportavimo ir personalo išlaikymo išlaidas, susijusias su nekokybiškos produkcijos</p>	Administracijos vadovas, vairuotojas-krovikas

Rizikos Nr.	Rizikos priežastys	Rizikos nustatymas	Rizikos valdymo strategija	Rekomenduojami veiksmai	Atsakomybė
				pakeitimu. Jeigu sutartis su tiekėju nenumato žalos atlyginimo perkėlimo, įmonė patiria papildomas išlaidas dėl sankcijų. <i>Ex-post</i> rizikos valdymui formuojamas specialus fondas.	
2.1.	Tiekėjai neturi produkcijos dėl prasto derliaus arba nukreipimo į labiau pelningus pardavimo kanalus	Išankstinis pardavimų planavimas ir rodiklių stebėseną	<i>Ex-ante</i> rizikos valdymo strategija: rizikos mažinimo ir rizikos perdavimo derinimas.	<p>Susitarimų su ūkininkais pakeitimas sutartimis, kurios nustatytų produktų pirkimų apimtį ir fiksuotas kainas. Sutartys leis užtikrinti individualių ūkių produkcijos išsaugojimą viešųjų pirkimų pardavimo kanalui, nustatant fiksuotą kainą, ir leis perkelti tam tikrų rizikų žalos atlyginimą. Sutartyje gali būti įpareigojimas informuoti įmonę apie produkcijos atsargų pabaigą (pvz., prieš mėnesį).</p> <p>Jeigu pasirašant sutartis paaiškėjo, kad neužteks produkcijos įsipareigojimų vykdymui, ieškomi alternatyvūs ūkiai, kurie gali prisijungti prie organizacijos arba tapti produkcijos tiekėjais.</p> <p>Derybos su klientu iki viešųjų pirkimų pradžios, siekiant lanksčios sutarties, kuri leistų laikinai teikti ne tik organizacijos narių produkciją, bet ir kitų vietinių ūkininkų produktus, jeigu jie tenkina specifikacijos reikalavimus.</p>	Administracijos vadovas
2.2.	Įvyksta informacijos perdavimo iškraipymas tarp svarbiausių dalyvių (klientas, administracijos vadovas, vairuotojas, tiekėjas)	Važtaraščio kiekio ir asortimento tikrinimas pakrovimo ir iškrovimo metu	<p><i>Ex-ante</i> rizikos valdymo strategija: rizikos mažinimas.</p> <p><i>Ex-post</i> rizikos valdymo strategija: rizikos priėmimas.</p>	<p>Užsakymų priėmimas ir derinimas rašytine forma (el. paštu). Vairuotojas-krovikas tikrina prekių atitiktį važtaraščiui pakrovimo ir iškrovimo metu.</p> <p>Įvykus rizikai, įmonė patiria transportavimo ir personalo išlaikymo išlaidas, susijusias su tinkamo prekių kiekio pristatymu, galimas žalos atlyginimas. <i>Ex-post</i> rizikos valdymui formuojamas specialus fondas.</p>	Administracijos vadovas, vairuotojas-krovikas
3.1.	Pasirašytos sutartys neleidžia organizuoti prekių pristatymo laiku (pvz., tuo pačiu metu produkcija turi būti pristatyta pas klientus, kurie yra skirtingose miesto vietose)	Važtaraštyje užfiksuotas prekių pristatymo laikas	<p><i>Ex-ante</i> rizikos valdymo strategija: rizikos mažinimas.</p> <p><i>Ex-post</i> rizikos valdymo strategija: rizikos priėmimas.</p>	<p>Administracijos vadovas derasi su potencialiais klientais dėl lankstesnio pristatymo laiko iki viešojo pirkimo arba sutarties pasirašymo. Pasirašytų pirkimų sutarčių pristatymo laikas turi leisti organizuoti optimalų prekių pristatymo maršrutą, remiantis realiais pristatymo laikais, kurie leistų organizacijai sumažinti transporto išlaidas ir išvengti sankcijų.</p> <p>Jeigu sutartyse numatytas laikas neleidžia pristatyti prekių laiku, administracijos vadovas gauna sutikimą ir derina laiko perkėlimą el. laiškais. <i>Ex-post</i> rizikos valdymui formuojamas specialus fondas.</p>	Administracijos vadovas
3.4.	Vairuotojo-kroviko liga, atostogos	Atostogų grafikas, pranešimas apie nedarbingumo lapelį	<i>Ex-ante</i> rizikos valdymo strategija: rizikos mažinimas.	Vairuotojo-kroviko atostogų grafikas derinamas su pagrindinių klientų atostogų grafiku.	Administracijos vadovas

Rizikos Nr.	Rizikos priežastys	Rizikos nustatymas	Rizikos valdymo strategija	Rekomenduojami veiksmai	Atsakomybė
			<i>Ex-post</i> rizikos valdymo strategija: rizikos priėmimas.	Vairuotojo-kroviko ligos atveju yra numatytas jį keičiantis asmuo. <i>Ex-post</i> rizikos valdymui formuojamas specialus fondas.	
3.5.	Vairuotojo-kroviko nelaimingas atsitikimas darbe	Pranešimas apie nelaimingą atsitikimą darbe	<i>Ex-ante</i> rizikos valdymo strategija: rizikos mažinimas.	Administracijos vadovas turi gauti jo kompetenciją patvirtinančius gaisrinės saugos bei darbuotojų saugos ir sveikatos priemonių įgyvendinimo įmonėje žinias patvirtinančius pažymėjimus. Įmonėje turi būti atliktas profesinių rizikų nustatymas ir valdymo priemonių parinkimas. Administracijos vadovas organizuoja pradedančiam darbą vairuotojui-krovikui privalomą gaisrinės saugos, darbo saugos ir sveikatos instruktavimą. Vėliau darbuotojo žinios atnaujinamos įstatymais numatyta tvarka. Darbuotojams įstatymu numatyta tvarka organizuojami pirmosios pagalbos teikimo mokymai.	Administracijos vadovas
3.6.	Transporto priemonės gedimas	Pranešimas apie transporto priemonės gedimą	<i>Ex-post</i> rizikos valdymo strategija: rizikos priėmimas.	<i>Ex-post</i> rizikos valdymui formuojamas specialus fondas.	Administracijos vadovas

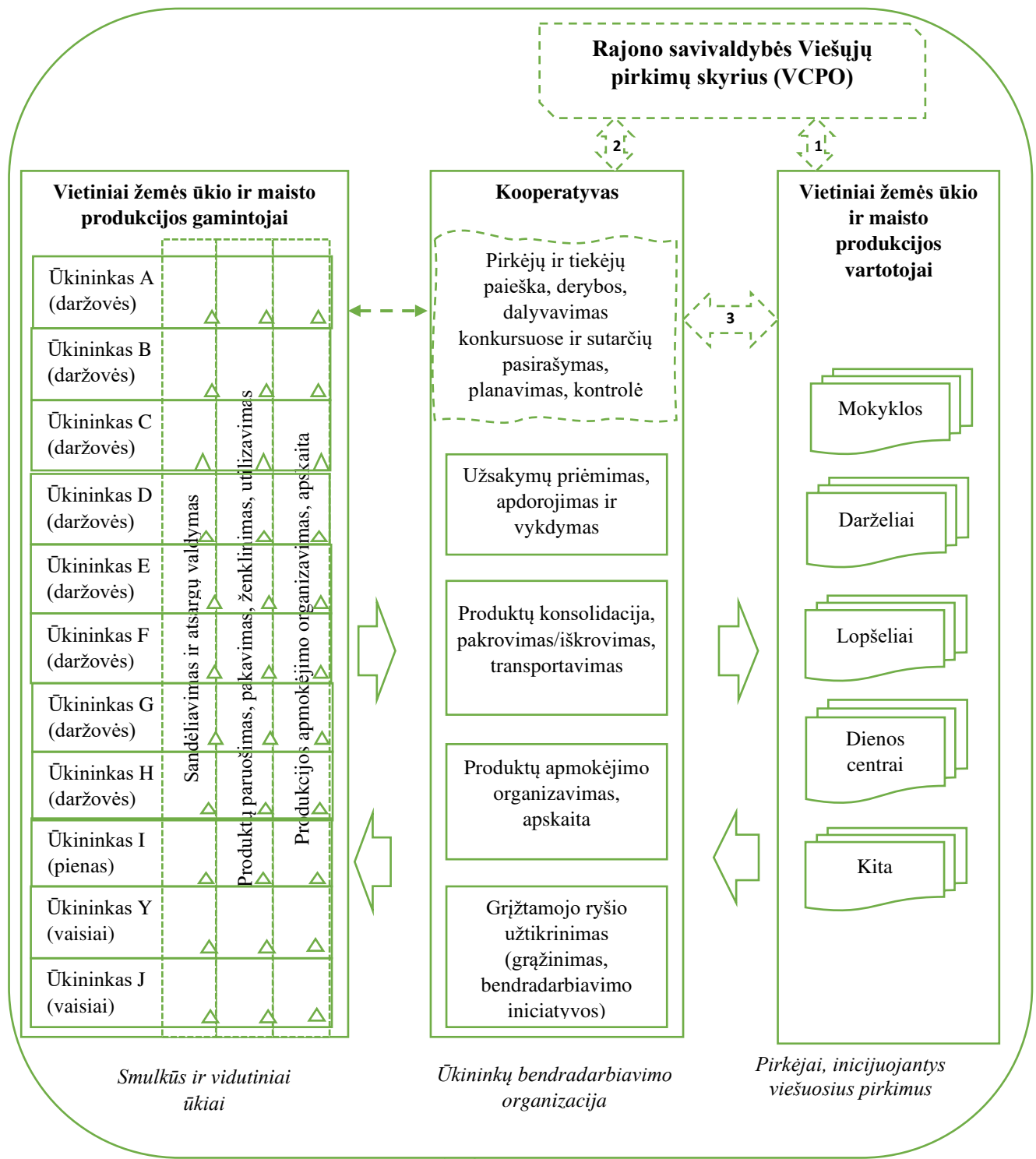
8. Atvejo studija

Remiantis Lankauskienė, Gedminaitė-Raudonė ir Micka (2024), atvejo studija, kaip mokslinio tyrimo metodas, tinka, kai tyrimo objektas gali būti geriau suprastas atsakant į klausimus „kodėl“ ir „kaip“, tiriamų asmenų elgsena negalima manipuliuoti, o su tyrimo objektu susiję veiksniai yra reikšmingi tyrimo rezultatui. Ši atvejo studija nagrinėja veiksnius, kurie daro įtaką viešųjų pirkimų pagrindu suformuotų trumpųjų žemės ūkio ir maisto tiekimo grandinių patrauklumui, atsakant į klausimą „kodėl“ smulkūs ir vidutiniai ūkiai turėtų pasirinkti šį pardavimo kanalą ir „kaip“ užtikrinti tokio verslo gyvybingumą. Nors kooperatyvų veikla nėra paplitusi Lietuvoje (Drożdż, Vitunskienė, Novickytė, 2021), projekto metu atlikta galimų ūkininkų teisinių bendradarbiavimo formų analizė išryškino šios organizacinės formos įteisinimo privalumus. Ši bendradarbiavimo forma leidžia bendradarbiauti vykdant kitas iniciatyvas bei kreiptis dėl valstybės paramos tam tikroms gamybos priemonėms.

Įgyvendinant projektą „Trumpųjų maisto grandinių, panaudojant vietoje užaugintą produkciją viešajame sektoriuje, sistemos sukūrimas ir įdiegimas“, 2023 m. pradžioje buvo įsteigtas kooperatyvas, kuris turėjo išryškinti trumpųjų žemės ūkio ir maisto produktų tiekimo grandinių, jungiančių ūkininkus ir perkančias organizacijas, kurios apsirūpina maistu per viešuosius pirkimus, bendradarbiavimo iššūkius. Kooperatyvą įsteigė septyni ūkininkai, tai yra vienas pienininkystės ūkis, vienas sodininkystės ūkis ir penki ūkiai, auginantys daržoves. 2023 m. vasarą prisijungė dar vienas ūkis, auginantis vaisius, ir vienas ūkis auginantis daržoves. Rudenį, kai prasidėjo viešųjų pirkimų sutarčių įgyvendinimas, prie kooperatyvo prisijungė dar du nariai, kurie galėjo pasiūlyti daržovių.

Nuo to laiko kooperatyvo narių skaičius nesikeitė ir buvo 11 ūkininkų, iš jų – 10 ūkių turėjo smulkaus ūkio statusą. Ūkininkai galėjo pasiūlyti vietiniams pirkėjams pieno produktus, natūralius vaisius ir daržoves. Jų produkcija leido užtikrinti maisto produktų pakeičiamumą ir padengė tris vaikų ugdymo įstaigoms aktualias nišas: pieno produktus, vaisius ir daržoves. Toks pakeičiamumas suteikė kooperatyvui daugiau lankstumo ir leido geriau prisitaikyti prie pirkėjų reikalavimų (pavyzdžiui, keičiant ūkininkų daržoves, jeigu pirkėjui netiko dydis arba kitos savybės) bei pasiūlyti didesnę įvairovę (pavyzdžiui, kas savaitę keičiant vaisių tiekėją pristatomos skirtingos vaisių veislės). Kooperatyvo sudėtis leidžia dalyvauti ir viešuosiuose pirkimuose, kur organizacijos perka vieną produktą, ir pirkimuose, kur perkančiosios organizacijos formuoja visų metų bendrą įvairių žemės ūkio ir maisto produktų užsakymą.

Projekto tikslams pasiekti buvo priimtas sprendimas taikyti logistinio bendradarbiavimo organizavimo modelį, plėtojamą žemės ūkio ir maisto produktų trumpąją tiekimo grandinę perkančiųjų organizacijų iniciatyva. Projekto pradžioje itin svarbus vaidmuo atiteko LRŽŪR, kurie akcentavo projekto indėlį į tvarių maisto sistemų formavimą ir inicijavo diskusiją tarp svarbiausių dalyvių: ūkininkų, pavaldžių perkančiųjų organizacijų interesams atstovaujančios rajono savivaldybės ir Visuomenės sveikatos biuro.



- Centralizuoto viešojo pirkimo žingsniai
- Sąveika tarp pardavimo kanalo dalyvių
- Kooperatyvo žodiniai susitarimai su ūkininkais dėl produkcijos apimčių užtikrinimo
- Funkcijos vykdymas ūkyje

8.1 pav. Kooperatyvo dalyvavimo viešųjų pirkimų pardavimo kanale ir logistinio bendradarbiavimo organizavimo modelis, plėtojant žemės ūkio ir maisto produktų trumpąją tiekimo grandinę pirkėjų iniciatyva (2023–2024 mokslo metai)

Ruošiantis centralizuotiems viešiesiems pirkimams paaiškėjo, kad kai kuri ūkininkų siūloma produkcija skiriasi nuo perkančiųjų organizacijų lūkesčių ir neatitinka reikalavimų. Pavyzdžiui, ūkininkų natūralaus pieno riebumas viršijo vaikams leistiną riebumą, kai kurių produktų pakuotės buvo nesaugios vaikams (stiklo ir plastiko buteliukai) ir pan.

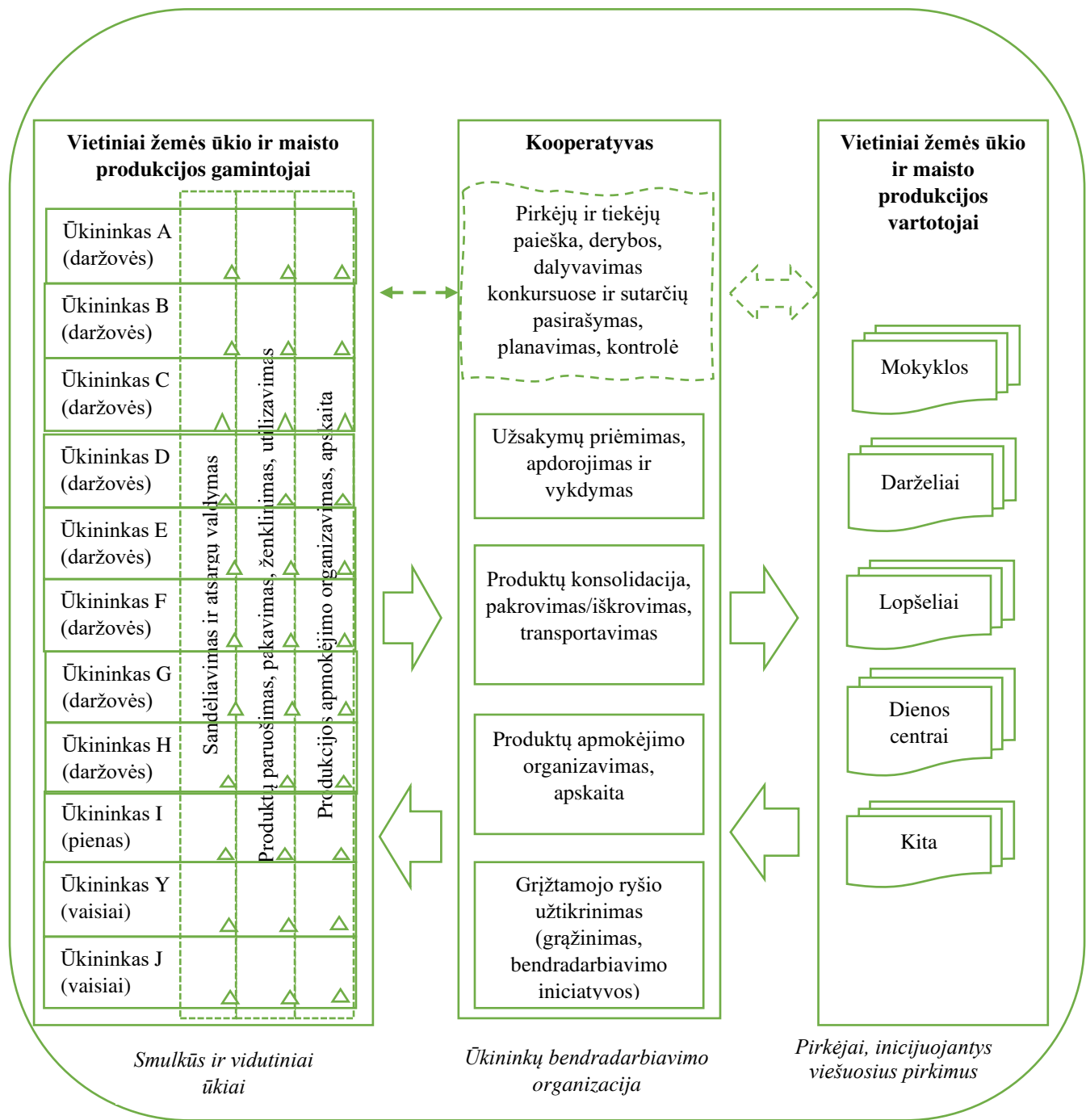
Rajono savivaldybės Viešųjų pirkimų skyrius pateikė informaciją apie pavaldžių perkančiųjų organizacijų poreikius ir potencialias perkamos produkcijos apimtis. Prieš viešąjį pirkimą kilo diskusija apie galimybę pritaikyti vaikų meniu sezoniškumui, tačiau šis žingsnis nebuvo žengtas. Talkinant rajono savivaldybės Visuomenės sveikatos biuro mitybos specialistei, centralizuotiems viešiesiems pirkimams buvo parengtos standartinės žemės ūkio ir maisto produktų techninės specifikacijos. Rajono savivaldybės Viešųjų pirkimų skyriaus atstovai pasiūlė standartinę viešųjų pirkimų sutartį centralizuotiems pirkimams, tačiau praktikoje kai kurios perkančiosios organizacijos inicijavo individualiai pritaikytų pirkimo sutarčių pasirašymą.

Parengus būtiną standartizuotą dokumentaciją centralizuotam viešajam pirkimui, 2023 m. vasarą įvyko viešasis pirkimas ir kooperatyvui pavyko pateikti konkurencingą pasiūlymą. Remiantis centralizuotų viešųjų pirkimų rezultatu, 2023–2024 mokslo metų laikotarpiui kooperatyvas užtikrino 11 perkančiųjų organizacijų užsakymus. Viešųjų pirkimų inicijavimo ir logistinio bendradarbiavimo organizacinis modelis yra pavaizduotas 8.1 pav.

2023–2024 mokslo metų laikotarpiu rajono savivaldybės Viešųjų pirkimų skyrius vykdė centralizuotus pirkimus perkančiųjų organizacijų vardu. Toks trumposios tiekimo grandinės inicijavimas „iš viršaus“, kai dialoge dalyvauja vietinės valdžios atstovai, leidžia visiems dalyviams geriau suprasti bendradarbiavimo iššūkius ir judėti link atsparių vietinių maisto sistemų formavimo. Ruošiantis pirmam centralizuotam viešajam pirkimui, buvo sukurtos standartinės techninių specifikacijų ir pirkimo sutarčių formos, kurios sumažina perkančiųjų organizacijų administracinę naštą ir leidžia plėtoti žemės ūkio ir maisto produktų trumpąsias tiekimo grandines, kurios įtraukia vietinius gamintojus.

Pažymėtina, kad aktualiu kooperatyvo nariams klausimu yra pardavimų apimčių užtikrinimas per viešųjų pirkimų pardavimo kanalą. Pradedant vystyti trumpąją tiekimo grandinę, susitarimai tarp ūkių ir kooperatyvo direktoriaus dėl produkcijos tiekimo buvo žodiniai. Kooperatyvo direktorius, savo ruožtu, susiduria su kitomis problemomis. Jis turi užtikrinti tinkamos kokybės žemės ūkio ir maisto produktų tiekimą, o pirkimų sutartyje nustatyti produkcijos kiekiai turi būti prieinami visą sutartą laikotarpį.

Vykdant 2023–2024 mokslo metų laikotarpio sutartinius įsipareigojimus, pirkėjo pageidavimu dėl subjektyvių arba objektyvių priežasčių kooperatyvui teko keisti produkciją tiekiančius ūkius, todėl rašytinių susitarimų su ūkininkais nebuvimas padidino kooperatyvo direktoriaus sprendimų priėmimo lankstumą ir turėjo įtakos pirkėjo pasitenkinimui produktų kokybe. Kita vertus, žodiniai susitarimai su ūkininkais neleidžia kooperatyvui garantuoti pageidautinos apyvartos visą sutarties laikotarpį, nes ūkio nariai gali realizuoti savo produkciją pasirenkant pardavimo kanalus su patrauklesne kaina ir trumpesniu saugojimo sandėlyje laikotarpiu.



- Dalyvavimas perkančiųjų organizacijų viešuosiuose pirkimuose ir individualių pirkimų sutarčių pasirašymas. Kooperatyvo žodiniai susitarimai su ūkininkais dėl produkcijos apimčių užtikrinimo
- Sąveika tarp pardavimo kanalo dalyvių
- Funkcijos vykdymas ūkyje

8.2 pav. Kooperatyvo dalyvavimo viešųjų pirkimų pardavimo kanale ir logistinio bendradarbiavimo organizavimo modelis, plėtojant žemės ūkio ir maisto produktų trumpąją tiekimo grandinę tiekėjų iniciatyva (2024–2025 mokslo metai)

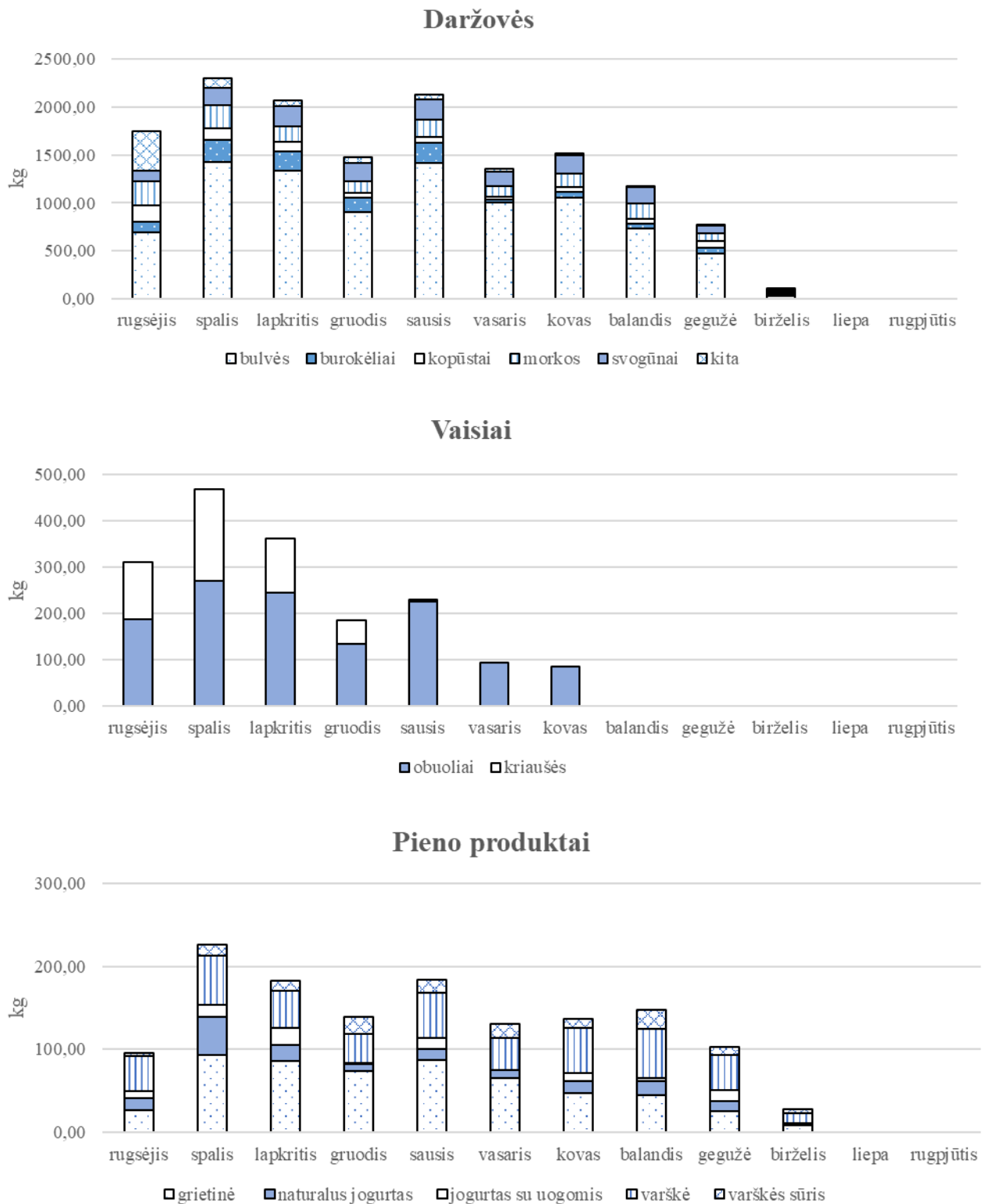
Gali kilti konfliktinės situacijos dėl kooperatyvo narių ir jų nepateisintų realizavimo lūkesčių. Vis dėlto kooperatyvo gyvavimo laikotarpiu nekilo konfliktų. Nariai susitarė, kad produkcija bus imama iš visų ūkininkų laikantis eiliškumo, o iškilus problemoms, ūkininkai galės pakeisti vienas kitą. Pažymėtina, kad įgyvendinant projektą dubliavosi tik bulves, svogūnus ir obuolius auginantys ūkiai, o kiti ūkiai realizavo produkciją, kurią gamino tik jie.

2024–2025 mokslo metais rajono savivaldybė priėmė sprendimą leisti pavaldžioms perkančioms organizacijoms vykdyti mažos vertės pirkimus perkančioje organizacijoje, kai pirkimų sutarties suma nesiekė nustatytos ribos. Kita vertus, Viešųjų pirkimų įstatymo 71 str. nustato, kad žemės ūkio ir maisto produktai, kai jie įsigijami iš trumposios maisto tiekimo grandinės, gali būti perkami supaprastintų pirkimų atvejais neskelbiamų derybų būdu. 2024–2025 mokslo metais žemės ūkio ir maisto produktų viešuosius pirkimus vykdė decentralizuotai kiekvienoje ugdymo įstaigoje ir kooperatyvo viešųjų pirkimų organizavimo modelis pasikeitė (8.2 pav.). Vis dėlto kooperatyvui pavyko pakartotinai laimėti konkursus ir pasirašyti pirkimo sutartis su 10 organizacijų bei laimėti vieno naujo kliento viešojo pirkimo konkursą, todėl 2024–2025 mokslo metais liko toks pats perkančiųjų organizacijų skaičius – 11. Išsamiau aptarsime svarbiausius smulkių ir vidutinių ūkių viešųjų pirkimų pardavimo kanalo vystymo perspektyvas svarbiausiais tvarumo aspektais.

Svarbūs ekonominiai maisto sistemų tvarumo aspektai, plėtojant viešųjų pirkimų pardavimo kanalo trumpųjų grandinių tinklą. Projekto metu atliktas bandymas leido išskirti kelias svarbias problemas, į kurias turi atkreipti dėmesį potencialūs trumpųjų tiekimo grandinių dalyviai. Tokio verslo pajamos per metus pasiskirsto netolygiai, tad tikslinga planuoti alternatyvius pajamų šaltinius, kurie sugeneruotų lėšas verslo išlaikymui, kai mažės apyvarta arba visiškai nebus pajamų iš šio pardavimo kanalo. Šią situaciją puikiai iliustruoja 8.3 pav. Galime matyti, kad ugdymo įstaigose liepos ir rugpjūčio mėn. užsakymų nėra, o birželio mėn. užsakomos produkcijos kiekis yra mažiausias. Pardavimų apimtys taip pat reaguoja į vaikų atostogas ir ligų protrūkius ugdymo įstaigose. Vertinant potencialius pirkimus ir minimalią apyvartą, taip pat būtina turėti omenyje, kad perkančiosios organizacijos neįsipareigoja nupirkti visos sutartyje numatytos produkcijos, todėl tikslinga daryti prielaidą, kad pardavimų pajamos sudarys apie 50,0 proc. nuo sutartyse deklaruojamų pirkimų, o pavienių perkančiųjų organizacijų atvejų pirkimai gali sudaryti ir apie ketvirtadalį sutartos sumos.

Kita rimta problema – produkcijos prieinamumas visą sutarties galiojimo laikotarpį. Vykdamas projektą, net neįpusėjęs mokslo metams išseko kriausių atsargos, obuolių derliaus užteko iki kovo mėn. Šviežių agurkų, pomidorų ir kitų daržovių pardavimų laikas yra itin trumpas, nes šių žemės ūkio produktų derliaus laikas sutampa su vaikų atostogomis. Minėta produkcija tiesiog dingsta iš kooperatyvo asortimento ir atitinkamai mažėja apyvarta ir gautos pajamos. Ūkiai taip pat nėra motyvuoti ilginti maisto produktų prieinamumo visus mokslo metus, nes pirmų metų patirtis parodė, kad perkančiosios organizacijos nebūtinai išpirks ilgiau saugojamą produkciją. Dėl minėtų priežasčių antroje mokslo metų pusėje didžiausią daržovių apyvartos dalį sudaro produkcija, kuri turi ilgesnį saugojimo laikotarpį ir mažesnę 1 kg kainą, todėl kooperatyvui būtų tikslinga svarstyti strategijas, kurios leistų padidinti brangesnės produkcijos dalį apyvartoje (ypač antroje mokslo metų pusėje). Puikus šios strategijos

pavyzdys yra raugintų kopūstų, džiovintų vaisių ar uogų, riešutų, džemų ir pan. produkcijos pardavimas, kadangi esant tam pačiam antkainiui, pajamos iš šių produktų turi didesnę indėlį į kooperatyvo pelną.



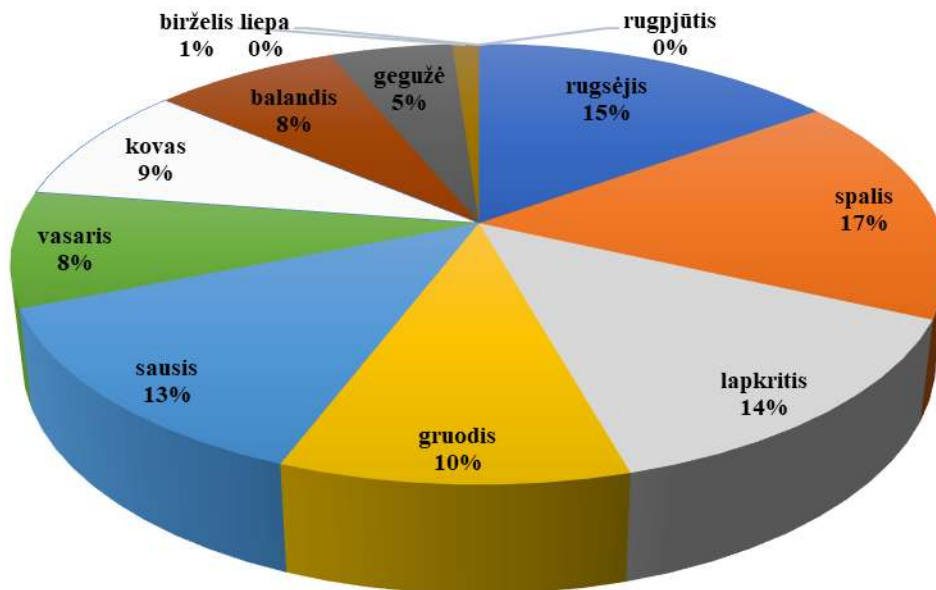
8.3 pav. 2023–2024 mokslo metų kooperatyvo pardavimo kiekių pokyčiai

Verta paminėti ir tai, kad kooperatyvas siekia sąžiningai atlyginti savo nariams už jų auginamą arba gaminamą produkciją, todėl antkainis yra 7–8 proc. Tai reiškia, kad ekonominis kooperatyvo verslo gyvybingumas iš esmės priklauso nuo tam tikro jo pajamų lygio užtikrinimo, kuris leistų iš gauto 7–8 proc. antkainio padengti verslo išlaidas. Pajamų didinimas gali būti užtikrinamas, ir didinant produkcijos apyvartą bei asortimentą, ir didinant aukštesnės pridėtinės vertės produkcijos kiekį parduodamos produkcijos struktūroje.

Lyginant vaisių, daržovių ir pieno produktų grupes, stabiliausią paklausą turėjo pieno ūkis, kadangi jis sugebėjo užtikrinti produkcijos prieinamumą visais mokslo metais. Didžiausią paklausos dalį sudarė grietinė ir varškė. Atsižvelgiant į tai, kad 1 kg produkcijos kaina buvo aukštesnė, palyginti su didžiausią apyvartos dalį sudarančiais vaisiais ir daržovėmis, ši produktų grupė kooperatyvui atnešdavo didesnę piniginę naudą (7 proc. antkainio suma iš 1 kg varškės buvo didesnė negu 7 proc. antkainio suma už 1 kg bulvių ar obuolių).

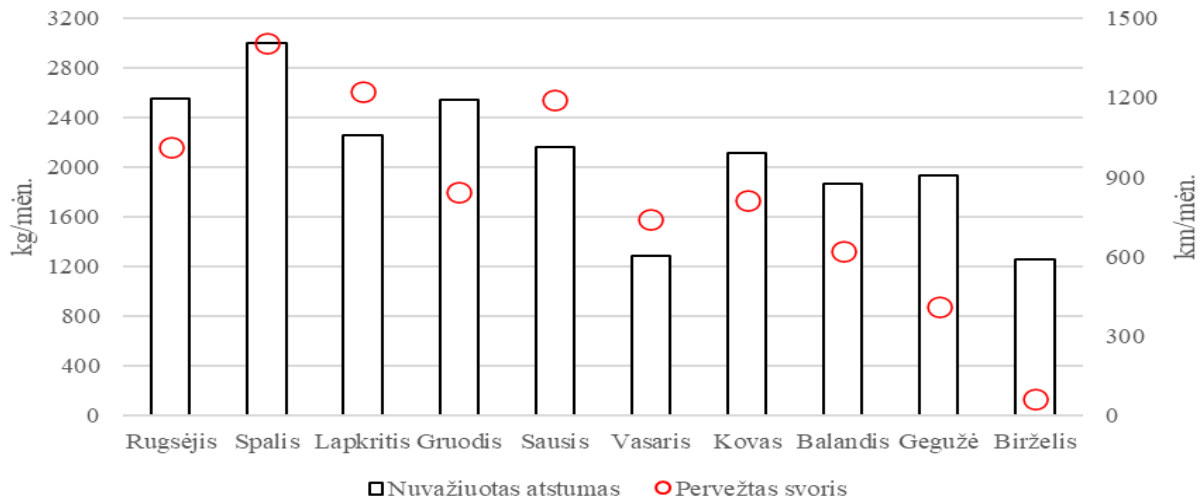
Taigi viena iš svarbiausių bandymo metu išmoktų pamokų: pasirūpinti pajamomis iš anksto. Dar prieš viešuosius pirkimus ūkininkai turi apsvarstyti produkcijos prieinamumo kuo ilgesnį laikotarpį galimybes ir pagalvoti apie aukštesnės pridėtinės vertės produkcijos teikiamą potencialą. Tai reiškia ir strateginį požiūrį į bendradarbiaujančių ūkių specializacijas, kai ruošiamasi dalyvauti viešuosiuose pirkimuose. Perkančiųjų organizacijų rinkos tyrimo stadijoje galima teikti pasiūlymus dėl platesnio asortimento įtraukimo į viešųjų pirkimų užsakymą.

2023–2024 mokslo metų apyvartos struktūros ypatumus iliustruoja ir kooperatyvo pajamų iš pardavimų pasiskirstymas nagrinėjamą laikotarpį (8.4 pav.). Viešųjų pirkimų pardavimo kanalo specifika neleidžia padengti kuro sąnaudų ir vairuotojo išlaikymo birželio–rugpjūčio mėn., todėl būtina užtikrinti alternatyvius pajamų šaltinius.



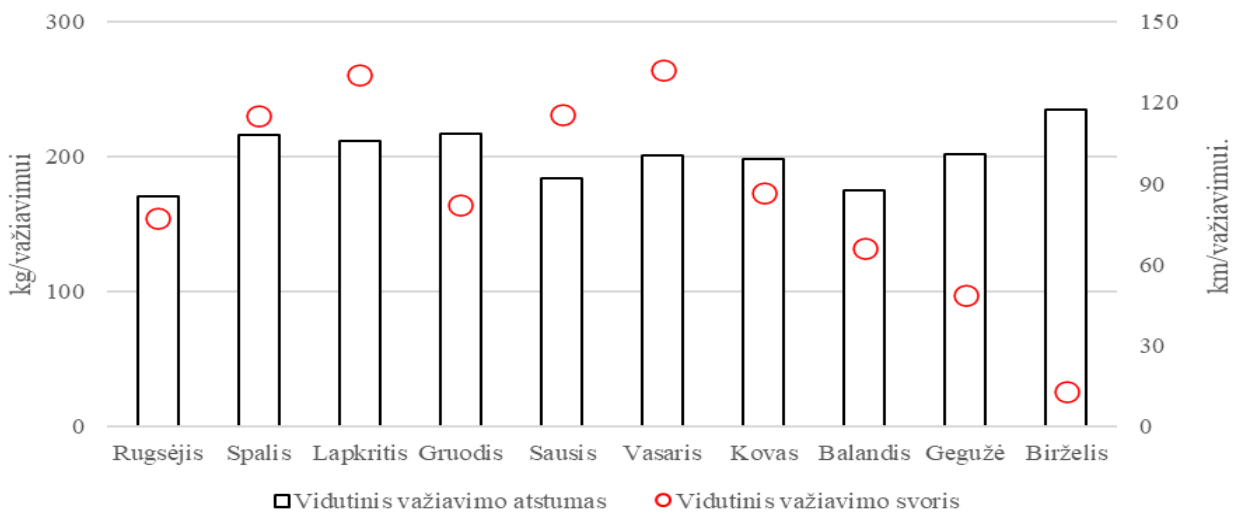
8.4 pav. Pardavimo pajamų struktūra 2023–2024 mokslo metais

Pažymėtina, kad užsakymų netolygumas ir antroje mokslo metų pusėje nuosekliai mažėjanti maisto produktų apyvarta negali būti siejama su reikšmingu verslo išlaidų ir funkcionavimo išlaidų mažėjimu. Kaip galima matyti iš 8.5 pav., net birželio mėn., kai buvo pervežti maži daržovių ir pieno produktų kiekiai, kuro sąnaudos beveik panašios su vasario mėn., nors gautų pajamų skirtumas už produkcijos realizavimą buvo įspūdingas.



8.5 pav. 2023–2024 mokslo metais kooperatyvo transporto nuvažiuoti atstumai ir pervežti svoriai

Lyginant, kiek kilometrų vidutiniškai per mėnesį tenka vienos dienos maršrutui, galima teigti, kad vidutiniai atstumai yra panašūs ir skirtingais mėnesiais svyruoja nuo 85 iki 120 km (8.6 pav.). Vis dėlto vienam maršrutui vidutiniškai tenkantis pervežamas svoris skiriasi reikšmingai, o nagrinėjamu laikotarpiu didžiausi vidutiniai pervežami svoriai, viršijantys 260 kg, buvo lapkričio ir vasario mėnesį. Birželio mėn. vienam važiavimui teko rekordiškai mažas svoris – 26 kg, kuriam atiteko didžiausios kuro sąnaudos, palyginti su kitais mėnesiais.



8.6 pav. 2023–2024 mokslo metais kooperatyvo transporto pervežami svoriai ir atstumai, vidutiniškai tenkantys vienam važiavimui

Vienam maršrutui vidutiniškai tenkančių atstumų ir svorių sugretinimas išryškina verslo ekonominio tvarumo problemą. Atliktas bandymas parodė, kad verslo pradžioje išnuomotas sunkvežimis-šaldytuvas buvo naudojamas neefektyviai, kadangi jo vidutinis apkrovimas maršrutui neviršijo 10 proc. Po pirmų mokslo metų sezono pabaigos kooperatyvas priėmė sprendimą pakeisti sunkvežimį-šaldytuvą į mažesnę transporto priemonę (iki 3,5 t). Tai leido reikšmingai sumažinti eksploatacines išlaidas (įskaitant itin aktualias kuro sąnaudas) ir pasiekti didesnę transporto priemonės apkrovimą.

Minimali verslo išlaidų apyvarta. Vienas iš svarbiausių klausimų yra minimali apyvarta, kuri leistų padengti verslo išlaidų išlaidas. Šis klausimas yra išsamiau aptartas 6.5 skyriuje, kadangi kiekvienas ūkininkų bendradarbiavimo atvejis bus skirtingas. Atvejo studijoje pateiksime orientacinius skaičius, atsižvelgiant į sprendimus, kuriuos priėmė kooperatyvo nariai, organizuojant savo verslą. Daroma prielaida, kad kooperatyvas užtikrins savo gyvybingumą tik iš nagrinėjamo pardavimo kanalo, neturint papildomų pajamų šaltinių. Svarbu pažymėti, kad vertinant minimalią apyvartą neatsižvelgta į verslo steigimo išlaidas, kadangi jos bus aktualios tik pirmaisiais metais. Apskaičiuojant minimalios apyvartos poreikį, daroma prielaida, kad kooperatyvas parduos žemės ūkio ir maisto produktus su 8 proc. antkainiu.

Kooperatyvas įdarbina direktorių, kuris vykdo ir transporto vadybininko funkcijas, buhalterį ir vairuotoją-kroviką. Direktorius ir buhalteris yra įdarbinti po 0,5 etato. Vairuotojo-kroviko darbo laikas sumažėjo iki 0,2 etato, nes pavyko optimizuoti maršrutus ir prekių pristatymas vyksta du kartus per savaitę. Siekiant užtikrinti kooperatyvo duomenų konfidencialumą, atlyginimų skaičiavimas remiasi šalies Duomenų agentūros teikiama statistika. Direktorius ir buhalterio atlyginimas apskaičiuojamas remiantis šalies ūkio darbuotojų (be II) vidutiniu mėnesiniu bruto darbo užmokesčiu, o vairuotojo-kroviko algai apskaičiuoti taikomas transporto ir sandėliavimo srities atlyginimas. Daroma prielaida, kad pardavimo kanalo funkcionavimas turėtų išlaikyti darbuotojus visus metus (nuo rugsėjo iki rugpjūčio), todėl metinis įvertinimas įtraukia ir personalo išlaidas tuo laikotarpiu, kai darbo nėra.

Kuro išlaidos apskaičiuojamos, atsižvelgiant į transporto priemonės sunaudojamos kuro sąnaudas 100 km, faktinį nuvažiuotą maršrutų atstumą per nagrinėjamą mėnesį ir vidutinę dyzelino mažmeninę kainą šį mėnesį (išskaičiuota remiantis LŽŪMPRIS duomenų baze). 2023–2024 mokslo metų išlaidos gautos sumuojant mėnesio įverčius. Transporto priemonės kitoms eksploatacinėms išlaidoms (pavyzdžiui, draudimui, būtinų dokumentų sutvarkymui ir priemonių įsigijimui, remontui) numatoma 150 EUR/mėn. suma. Eksploatacijos išlaidos priklausys nuo parinktos transporto priemonės, jos yra svarbus verslo išlaidų mažinimo veiksnys. Pavyzdžiui, kooperatyvo transporto priemonės pakeitimas į lengvesnę leido ne mažiau kaip tris kartus sumažinti metines kuro išlaidas, o šis sutaupymas leidžia daugiau kaip ketvirtį išlaikyti vairuotoją-kroviką.

Kooperatyvo nariai susitarė, kad transporto priemonė ir patalpos yra perleidžiami kooperatyvui panaudos pagrindu, todėl kooperatyvas nepatiria nuomos arba nusidėvėjimo išlaidų. Kadangi darbas vyksta nuotoliniu būdu, darbuotojai praktiškai nesinaudoja patalpomis, ir panaudos davėjas nereikalauja apmokėti komunalinių išlaidų.

Pažymėtina, kad būtent minėtos išlaidos galėtų reikšmingai padidinti kooperatyvo minimalios apyvartos sumą, jeigu nariai nesurastų tokio palankaus sprendimo, pasitelkiant panaudos sutartis.

Apskaičiuojant minimalią apyvartą, daroma prielaida, kad kooperatyvas patiria 30 EUR/mėn. išlaidas, susijusias su darbuotojų kompetencijos kėlimu, ir 80 EUR/mėn. skiriama kitoms išlaidoms (ryšys, kanceliarinės prekės ir pan.). Atsižvelgiant į visas anksčiau įvardintas išlaidas, apskaičiuojamos minimalios pardavimo pajamos, kurios leistų išlaikyti tik iš viešųjų pirkimų pardavimo kanalo gyvenantį verslą visus metus. Gauta suma laidžia tik padengti verslo išlaikymo išlaidas, todėl pelningo verslo pardavimų apimtis turėtų viršyti nustatytą minimumą.

Remiantis skaičiavimais, viešųjų pirkimų pardavimo kanalas turi užtikrinti ne mažesnes kaip 487,4 tūkst. EUR metines pardavimo pajamas, nes kooperatyvas neturi kitų pajamų uždirbimo šaltinių. Metinėms vairuotojo išlaikymo ir transporto priemonės eksploatavimo išlaidoms padengti reikalingos ne mažesnės kaip 107,0 tūkst. EUR pardavimo pajamos. Šie skaičiai aiškiai iliustruoja, kad verslo ekonominis gyvybingumas gali būti užtikrinamas diversifikuojant pajamų šaltinius, kadangi tai leidžia sumažinti administracinę naštą, kuri sudaro apie 4/5 išlaidų struktūros.

Svarbu pažymėti, kad vertinant perkančiųjų organizacijų deklaruojamas viešųjų pirkimų sumas tikslinga daryti prielaidą, kad realieji pirkimai bus apie 30–50 proc. nuo parodytų sumų. Priimant sprendimą dėl viešųjų pirkimų pardavimo kanalo plėtros, minimali verslo apyvarta turėtų orientuotis į realias pirkimo apimtis, o ne deklaruojamas sumas.

Ūkio naudos perspektyva. Ūkiai turi galimybę pasirinkti ir vystyti labiausiai ekonomiškai patrauklius pardavimo kanalus, todėl tikslinga palyginti, kaip atrodytų pajamos, jei produkcija būtų pardavinėjama pasitelkiant kitus pardavimo kanalus. Vertinimas atliekamas atsižvelgiant į 2023–2024 mokslo metais kooperatyvo parduotus kiekius, įtraukiant žemės ūkio produktus, kurie turėjo didžiausią pardavimo apyvartą (bulvės, morkos, burokėliai, kopūstai, svogūnai, obuoliai).

Pardavimo pajamų palyginimui buvo parinktos dvi alternatyvos: vietinis turgus ir prekių pardavimas ūkyje. Alternatyvioms pajamoms apskaičiuoti buvo taikomos LŽŪMPRIS duomenų bazėje teikiamos mėnesinės kainos (vidutinės pardavimo kainos Lietuvos prekiniuose ūkiuose ir vidutinės kainos Lietuvos turgavietėse). Siekiant apsaugoti konfidencialius duomenis, buvo atliktas atskirų produktų grupių apjungimas ir pardavimo pajamų indeksavimas.

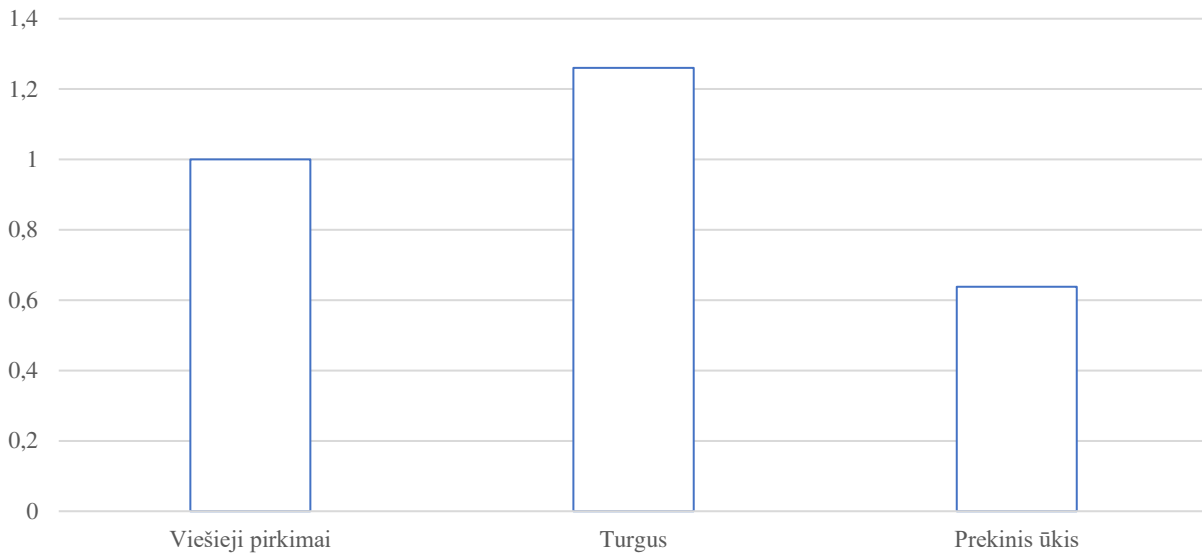
Alternatyvaus pardavimo kanalo pajamų indeksas apskaičiuojamas remiantis šia formule:

$$PI_a = \frac{P_a}{P_{vp}}$$

kur: PI_a yra nagrinėjamo alternatyvaus pardavimo kanalo pajamų indeksas, P_a – alternatyvaus pardavimo kanalo pajamos 2023–2024 mokslo metais (EUR), P_{vp} – viešųjų pirkimų pardavimo kanalo pajamos 2023–2024 mokslo metais (EUR).

2023–2024 mokslo metų pardavimo kanalo pajamos yra apskaičiuojamos kiekvienai žemės ūkio produktų grupei (bulvės, morkos, burokėliai, kopūstai, svogūnai, obuoliai), dauginant kiekvieno mėnesio pardavimų kieki

iš atitinkamos to mėnesio vidutinės kainos, vėliau gautos per mėnesį pajamos sumuojamos. P_a rodiklis rodo visų produktų 2023–2024 mokslo metų pardavimo pajamas.



8.6 pav. Alternatyvių pardavimo kanalų pajamų indeksų palyginimas

Iš esmės alternatyvaus pardavimo kanalo pajamų indeksas leidžia matyti, kaip skiriasi alternatyvų pajamos, palyginti su viešųjų pirkimų pardavimo kanalo pajamomis, kurios prilyginamos vienetui. Gauti rezultatai yra pateikti 8.6 pav. Indeksų vertės rodo, kad jei ūkininkas pardavinėtų prekes turguje, jo pajamos būtų ketvirtadaliu didesnės. Pardavimai iš ūkio sumažintų pajamas daugiau kaip trečdaliu, palyginti su viešųjų pirkimų pardavimo kanalo alternatyva.

Nors iš alternatyvų palyginimo galima daryti išvadą, kad prekybos vietos turguje pasirinkimas yra patraukliausias, ši išvada ne visų ūkių atveju yra teisinga. Iš tikrųjų korektiškiau lyginti tarpusavyje viešųjų pirkimų ir pardavimo iš prekinio ūkio alternatyvas, kadangi ir vienu, ir kitu atveju ūkininko su pardavimo kanalu susijusios išlaidos yra panašios. Tačiau prekiaudamas turgelyje ūkininkas patiria papildomų išlaidų, kurios turėtų padidinti jo produkcijos kainą. Jeigu viešųjų pirkimų pardavimo kanalo atveju ūkininkas sudaro galimybę kooperatyvo darbuotojams pasiimti sutartas supakuotas prekes sandėlyje ir toliau visas išlaidas perima kooperatyvas, tai turgaus pardavimo kanalo atveju ūkininkas papildomai patiria išlaidas, kurios turėtų pakelti produkcijos kainą. Prie svarbiausių su šiuo pardavimo kanalu susijusių išlaidų galima priskirti ūkininko darbo laiką (kraunant prekes, keliaujant iki turgelio, parduodant prekes turgelyje, keliaujant iš turgelio ir iškraunant prekes), transporto priemonės eksploatavimo išlaidas (įskaitant kuro sąnaudas), su turgavieta susijusius mokesčius ir pan. Taigi kiekvieno ūkininko atveju atsakymas dėl pardavimo kanalo patrauklumo bus skirtingas, nes minėtos kainą didinančios išlaidos ūkiuose bus skirtingos. Jeigu ūkininkas turės kitą darbą, tai turgaus pardavimo kanalas tiesiog mažins šeimos biudžetą, nes ūkininkas neturės (arba turės mažiau) laiko alternatyvioms pajamoms uždirbti.

Svarbūs aplinkosauginiai maisto sistemų tvarumo aspektai, plėtojant viešųjų pirkimų pardavimo kanalo trumpųjų grandinių tinklą. Kooperatyvo dalyvavimo viešuosiuose pirkimuose patirtis parodė, kad užmegztas

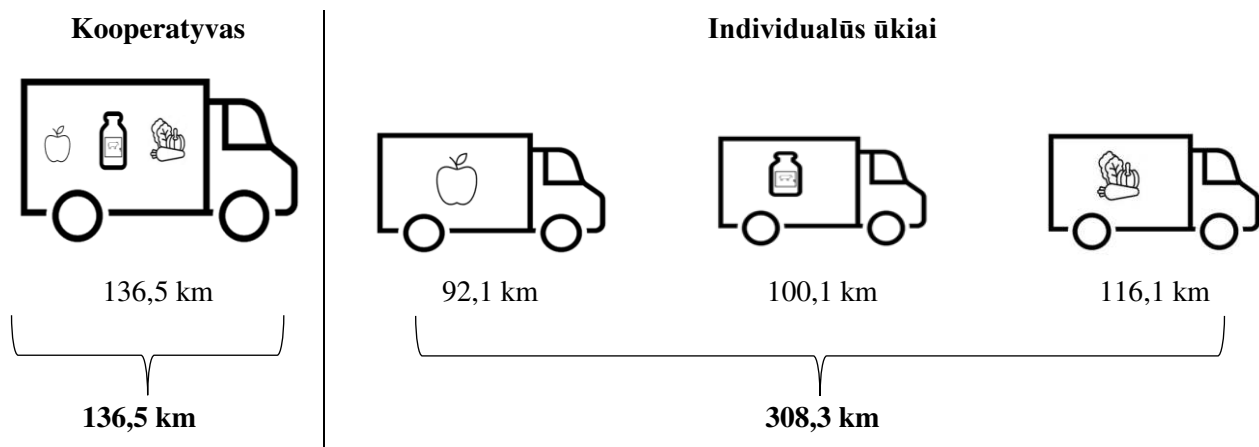
bendradarbiavimas ir lankstumas, sprendžiant kylančias problemas, leidžia pasiekti bendrą susitarimą dėl perkančiųjų organizacijų elgsenos pokyčių, o tai stiprina aplinkosauginį maisto sistemų tvarumą. Vietinės produkcijos pirkimas mažina ŠESD kiekį, susijusį su produkcijos pristatymu iš gaminančios šalies į Lietuvą. Kita vertus, pasitikėjimas vietiniais gamintojais reiškia, kad trumpojo tiekimo grandinė veiks, jeigu įvyks globalių tiekimo grandinių funkcionavimo sutrikimai, o vietinė maisto sistema tampa labiau atspari panašaus pobūdžio krizėms. Tačiau svarbu pažymėti, kad bendradarbiavimas turi garantuoti stabilią paklausą ir patrauklią kainą, kitaip neįvyks vietinių gamintojų siūlomos produkcijos pasiūlos pokyčių ir prisitaikymo prie perkančiųjų organizacijų. Jeigu perkančiosios organizacijos diversifikuoja tiekėjus ir dėl patogumo perka importuojamą produkciją, ūkininkai neturi motyvacijos orientotis į šio pardavimo kanalo produkcijos apimčių ir kokybės problemų sprendimą, nes perkančioji organizacija nebūtinai pirs jų produkciją.

2023–2024 mokslo metais kooperatyvo pasirašytos pirkimų sutartys su perkančiosiomis organizacijomis neleido sudaryti optimalių maršrutų, kurie leistų sumažinti mašinos eksploatavimą ir vairuotojo darbo laiką, kurie daro įtaką verslo ekonominiam gyvybingumui. Bendras perkančiųjų organizacijų produkcijos pristatymo grafikas padengė net keturias darbo dienas, paliekant tik antradienį laisvą nuo pristatymų. Perkančiosios organizacijos pageidavo vaisių ir daržovių pristatymo net trys kartus per savaitę (I, III, V), o pieno produktai turėjo būti tiekiami du kartus per savaitę, tačiau daugelis pirkėjų pageidavo pristatymų ketvirtadienį. Vis dėlto po sutarčių pasirašymo pavyko pasiekti susitarimą ir sumažinti važiavimų skaičių iki 3 kartų per savaitę. Pradedant vykdyti sutarties sąlygas, paaiškėjo, kad perkančiosios organizacijos darė užsakymus labai mažais kiekiais ir dažnai nepalikdavo atsargų pristatymo dienai, pasitikint ankstyvu prekių pristatymu tą pačią dieną. Pirmaisiais metais buvo poreikis prisitaikyti prie nestandartinių mažų vaisių ir daržovių įpakavimų reikalavimų pagal kliento poreikį.

2024–2025 mokslo metų viešieji pirkimai vyko po pirmų metų bendradarbiavimo patirties aptarimo, todėl perkančiosios organizacijos sutiko suvienodinti reikalavimus dėl pristatymo, ir pristatymo dienų skaičius sumažėjo iki dviejų dienų per savaitę. Atitinkamai sumažėjo nuvažiuotų kilometrų skaičius ir susijęs su transporto priemone taršos kiekis. Pažymėtina, kad jeigu įvyktų grįžimas prie situacijos iki 2023–2024 mokslo metų, keturios pristatymo dienos liktų dėl perkančiosios organizacijos patogumo, ir skirtingi tiekėjai užtikrintų maisto produktų pristatymą pageidaujama laiku, tai tarša dėl transporto priemonių būtų didesnė. Reikšmingas laimėjimas taip pat buvo įpakavimo standartizavimas (10 kg pagrindinėms daržovėms ir 5 kg vaisiams). Nors perkančiosios organizacijos neturėjo sandėlių, jų elgsenos pokytis ir atsargų kaupimas iki pristatymo dienos, turėjo stiprų poveikį verslo ekonominiam tvarumui ir aplinkosaugai.

Kooperatyvo logistinio bendradarbiavimo privalumai aplinkosaugai, palyginti su individualių ūkininkų dalyvavimu viešuosiuose pirkimuose, tampa akivaizdūs, kai analizuojame vienos dienos (pirmadienio) maršruto pokyčius (8.7 pav.). Jeigu ūkininkai važiuoja su savo dyzeline transporto priemone, tai kiekvienas ūkininkas pristato savo produkciją į visus taškus, o logistinis bendradarbiavimas leidžia apjungti visus užsakymus ir sumažinti nuvažiuotų kilometrų skaičių 2,3 karto. Šiuo atveju papildomas taršą veikiantis veiksnys galėtų būti ir transporto priemonės galingumas, būklė bei gamybos metai, transporto priemonės apkrovimas, greitis, oro sąlygos

ir net vairavimo stilius (Franco ir kt., 2013; European Environment Agency, 2023; Mądzziel, 2023). Kai ūkininkai apsijungia bendrai veiklai, yra daugiau galimybių įsigyti mažiau taršią naujesnę priemonę, kuri bus efektyviai panaudota, negu sprendžiant šią problemą individualiai.



8.7 pav. Logistinio bendradarbiavimo ir individualaus verslo alternatyvų palyginimas

Kelių transporto judėjimas dažnai siejamas su teršalų emisija, degalų garų išmetimu bei aplinkos tarša, susijusia su padangų ir stabdžių veikimu. Pasaulyje yra daug modelių, kurie pasitelkiami kelių transporto sukeliama taršai įvertinti mikro- ir makro- lygmenimis. Mądzziel (2023) tyrimas apžvelgia svarbiausius kelių transporto taršos šaltinius ir populiariausių taikomų modelių ypatumus, kurie turi įtakos taršos įverčiams. Apibendrinant galima pasakyti, kad realistinis taršos įvertis reikalauja daug tikslios informacijos apie veiklą, todėl praktikoje dažnai pasitelkiami orientaciniai įvertinimai, kurie remiasi tam tikromis prielaidomis, leidžiančiomis suvokti alternatyvų skirtumus arba matyti situacijos pokytį laikui bėgant. Pavyzdžiui, DEFRA (2022) siūloma metodika leidžia labai paprastai gauti orientacinį įmonės veiklos emisijų vaizdą, atsižvelgiant į nustatytas veiklos sritis. Europos aplinkos agentūros parengtos transporto sukeltos taršos vertinimo gairės (European Environment Agency, 2023) leidžia pasirinkti skirtingo detalumo metodikas, kurios rodo įvairių taršos šaltinių indėlį į aplinkos taršą ir leidžia palyginti alternatyvas.

Kooperatyvo transporto poveikio aplinkai orientaciniam įvertinimui pasirinkta EMEP/EEA oro taršos emisijų apskaitos gairių (European Environment Agency, 2023) pirmos pakopos metodika, kuri nereikalauja didelio duomenų detalumo ir remiasi kuro panaudojimu, kaip veiklos rodikliu, o skaičiavimui pasitelkia vidutinius su kuro panaudojimu susijusius taršos rodiklius (Ntziachristos, Samaras ir kt., 2024). Kitas šio metodo privalumas yra galimybė pamatyti galimus minimalius ir maksimalius konkrečių taršos rodiklių kiekius, kurie yra siejami su lengvojo komercinio transporto parko naujumu (8.1 lentelė), todėl kooperatyvo sprendimas dėl transporto priemonės naujumo yra svarbus. Puiki iliustracija yra 8.1 lentelėje pateikti minimalūs ir maksimalūs emisijos standarto faktoriai, kurie rodo, kaip stipriai gali svyruoti emisija 1 kg kuro, priklausomai nuo šalies transporto parko ir klimato. Maksimalios reikšmės bus būdingos šalims, kurios turi savo struktūroje daug senų lengvųjų komercinių transporto priemonių, minimalios reikšmės yra būdingos šalims, kurios naudoja naujesnes bei mažiau

taršias priemones. Technologinių inovacijų poveikis taršai gerai matomas, jei palyginsime 2013 ir 2023 metų Europos aplinkos agentūros (European Environment Agency, 2013 ir 2023) teikiamas vidutines taršos reikšmes atskiroms transporto priemonių kategorijoms, kadangi aplinkosaugai palankios technologijos nuosekliai mažina vidutinius taršos rodiklius. Kitaip sakant, akivaizdus sprendimų poveikis aplinkai, kai perkamos senos transporto priemonės, kurių taršos rodikliai artėja prie maksimalių.

Vertinant kooperatyvo ir individualaus važiavimo alternatyvas (8.7 pav.), daroma prielaida, kad ir pirmu, ir antru atveju naudojamas dyzelinis lengvasis komercinis transportas iki 3,5 t.

Pasirinkto *i*-tojo teršalo kiekis gramais (E_i) apskaičiuojamas, remiantis šia formule:

$$E_i = FC \times EF_i$$

kur:

FC – transporto priemonės kuro sunaudojimas, kg (tipinis kuro sunaudojimas yra 79 g/km);

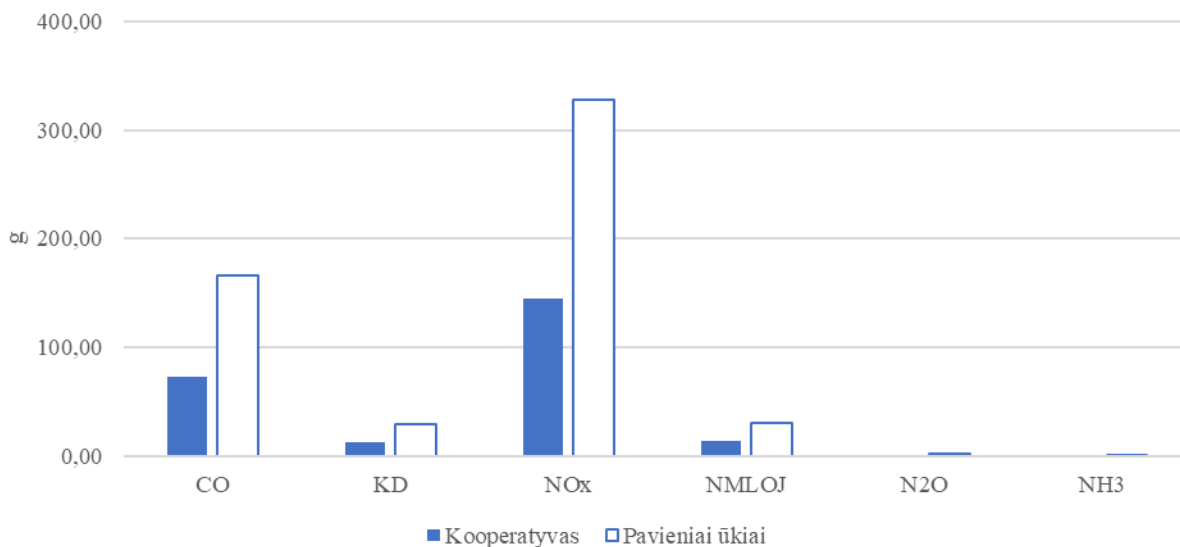
EF_i – nuo kuro sunaudojimo priklausantis *i*-tasis teršalo emisijos standarto faktorius, g/kg.

Nors Ntziachristos, Samaras ir kt. (2024) pateikia daug įvairių teršalų standartų faktorių, kurie siejami su transporto priemonių tarša, atvejo studijoje pateiksime tik didžiausią taršos kiekį sukeliančius šaltinius (8.1 lentelė). Svarbiausi kelių transporto taršos rodikliai siejami su ozono pirmtakių medžiagoms (CO, NO_x ir NMLOJ). NMLOJ emisijos standarto faktorius rodo lakiuosius organinius junginius be metano. Šiltnamio efekto mažinimui yra svarbi CO₂ ir N₂O emisijų situacija. KD emisijos standarto faktorius yra kietųjų dalelių pirminė emisija iš transporto, o ne antrinis aerozolio dalelių formavimas po cheminių reakcijų atmosferoje. Rūgštinančių medžiagų, sunkiųjų metalų, toksinių substancijų ir kancerogenų emisijų standartų faktoriai yra itin maži, todėl atvejo studijoje itin mažos emisijos reikšmės neanalizuojamos.

8.1 lentelė. Lengvo komercinio transporto teršalų emisijos standarto faktoriai

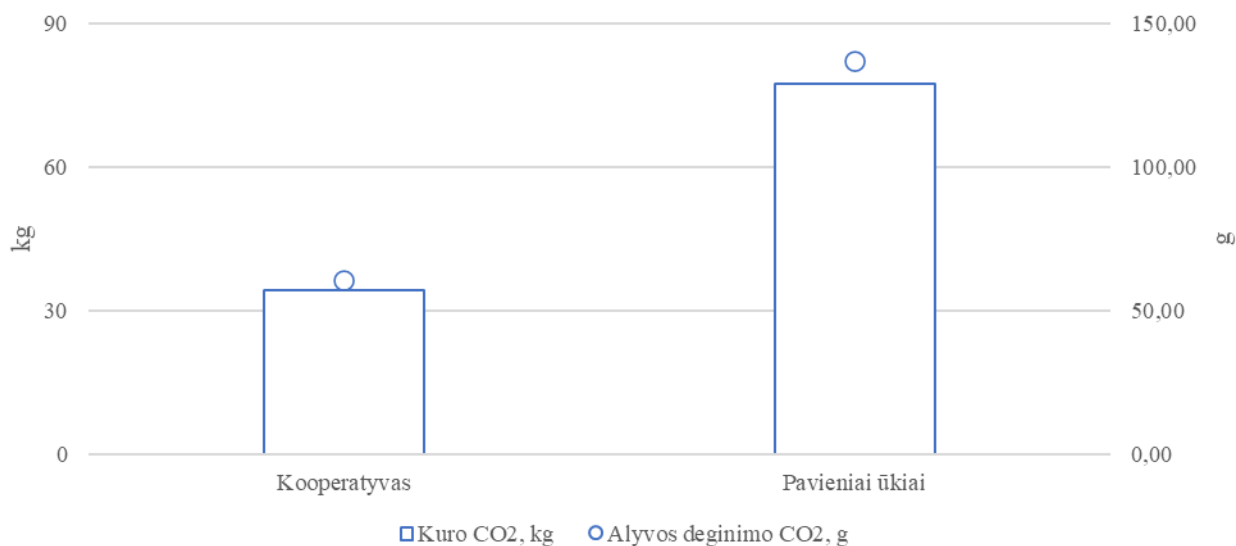
Taršos rodiklis	Emisijos standarto faktorius EF_i (g/kg kuro)			Taršos rodiklis	Emisijos standarto faktorius EF_i (g/kg kuro)		
	vidutinis	min	max		vidutinis	min	max
CO	6,81	4,82	21,77	NMLOJ	1,23	0,48	2,86
KD	1,22	0,002	4,772	N ₂ O	0,07	0,03	0,14
NO _x	13,48	10,43	27,86	NH ₃	0,01	0,01	0,03

Kooperatyvo ir pavienių ūkių maisto produktų pristatymo alternatyvų palyginimas leidžia teigti, kad net vienos dienos maršruto atveju akivaizdus teigiamas poveikis aplinkai (8.8 pav.). Turint omeny, kad 2023–2024 mokslo metais kooperatyvas pirmadienį pristatė maisto produktus net 35 kartus, o iš viso kooperatyvo transporto priemonė su kitų dienų maršrutais važiavo tais metais net 89 kartus, ūkių logistinio bendradarbiavimo poveikis aplinkai yra reikšmingas.



8.8 pav. Alternatyvų poveikis taršai pirmadienio maršruto pavyzdžiu

Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerijos ataskaita „Transporto sektoriaus išmetamų šiltnamio efektą sukeliančių dujų (ŠESD) kiekio mažinimo priemonių efektyvumo vertinimas ir prognozių modeliavimas“ konstatuoja, kad kelių transportas daugiausiai prisideda prie energetikos srities ŠESD kiekio, o CO₂ tarša sudaro didžiausią dalį energetikos struktūroje. Remiantis 2024 metais atnaujintu Europos aplinkos agentūros dokumentu (Ntziachristos, Samaras ir kt., 2024), visų tipų dyzelinės transporto priemonės vidutiniškai iš 1 kg kuro sugeneruoja 3,18 kg CO₂, o dyzelinių lengvųjų komercinių transporto priemonių alyvos deginimas sugeneruoja 5,62 g CO₂ 1 kg kuro. Todėl racionalus logistikos planavimas, kuris pasireiškia per krovinių konsolidavimą ir važiavimo dienų mažinimą, itin stipriai paveikia CO₂ taršą (8.9 pav.).



8.9 pav. Alternatyvų poveikis CO₂ taršai pirmadienio maršruto pavyzdžiu

Su transporto priemonių eksploatavimu taip pat susijusi tarša, kuri atsiranda dėl benzino garavimo, nesusijusio su kuro deginimu. Mellios ir kt. (2024) teigia, kad benzino garavimo indėlis į kelių transporto sukeltą NMLOJ taršos struktūrą svyruoja nuo maždaug 3,0 iki 16,5 proc. Naujesnės transporto priemonės turi pažangesnes kontrolės sistemas, kurios reikšmingai sumažina NMLOJ taršą. Šios taršos kiekiui reikšmingą įtaką turi ir oro sąlygos. Atvejo studijoje ši tarša nenagrinėjama, tačiau šis aspektas yra aktualus benzinu varomų transporto priemonių savininkams.

Eksploatuojant transporto priemonę, papildomai atsiranda kietųjų dalelių (KD) tarša, susijusi su padangų ir stabdžių bei kelio dangos susidėvėjimu. EMEP/EEA oro taršos emisijų apskaitos gairių pirmos pakopos metodika (Ntziachristos, Boulter, Karageorgiou, 2024) leidžia susidaryti orientacinį vaizdą, kaip padidės tarša, eksploatuojant pasirinktos kategorijos transporto priemonę. Padangų ir stabdžių bei kelio dangos susidėvėjimo taršai TE_i įvertinti Europos Aplinkos agentūra siūlo taikyti tris svarbias grupes: bendrą suspenduotų kietųjų dalelių kiekį (BSKD), KD_{10} ir $KD_{2,5}$. Pažymėtina, kad EMEP/EEA oro taršos emisijų apskaitos gairės apima tik svarbiausius taršos šaltinius, tačiau jie neįtraukia visų. Alternatyvų palyginimui buvo taikoma ši formulė:

$$TE_i = M \times EF_i$$

Kur:

M – transporto priemonių nuvažiuotas atstumas, susijęs su nagrinėjama alternatyva, km;

EF_i – nuo nuvažiuoto atstumo priklausantis i -tasis teršalo emisijos standarto faktorius, g/km.

Transporto priemonės padangos ir stabdžiai, pravažiuojant 1 km, vidutiniškai išskiria 0,034 g BSKD, 0,027 g KD_{10} ir 0,014 g $KD_{2,5}$. Tuo pačiu metu dėl kelio dangos susidėvėjimo išskiriami 0,021 g BSKD, 0,011 g KD_{10} ir 0,006 g $KD_{2,5}$. Pirmos pakopos metodika sieja taršą su nuvažiuotais atstumais, todėl kooperatyvo ir pavienių ūkininkų transporto priemonių išskiriamas TE_i taršos kiekis skiriasi 2,3 karto, o kooperatyvo alternatyva bus mažiau tarši aplinkai.

Apibendrinant atvejo studijoje atliktą aplinkosauginį vertinimą, galima teigti, kad didžiausia tarša yra susijusi su teršalų emisija, kuri išsiskiriama, kai veikia variklis ir vyksta kuro deginimas. Šios taršos mažinimui ypač didelę reikšmę turi logistinis bendradarbiavimas ir maršrutų optimizavimas. Atsisakant perteklinių prekių pristatymų iš skirtingų tiekėjų ir mažinant pristatymo dienų kiekį per savaitę, perkančiosios organizacijos prisideda prie oro taršos emisijos mažinimo.

Kitas svarbus veiksnys, kuris leidžia daryti reikšmingą poveikį emisijų kiekiui – transporto priemonė. Emisijų dydžiui didelę įtaką turi kaip transporto priemonės naudojamo kuro rūšis, taip ir jos naujumas. Naujesnės transporto priemonės yra mažiau taršios, kadangi naudoja pažangesias technologijas, kurios skirtos spręsti oro taršos problemą.

Svarbūs socialiniai maisto sistemų tvarumo aspektai, plėtojant viešųjų pirkimų pardavimo kanalo trumpųjų grandinių tinklą. Projekto metu suformuota trumpoji žemės ūkio ir maisto produktų tiekimo grandinė turėjo reikšmingą indėlį į socialinių klausimų sprendimą. Nors 2023 m. parengtos Socialiai atsakingų pirkimų

gairės yra tik rekomendacinio pobūdžio, minėtas trumposios grandinės vystymas atitiktų socialiai atsakingų viešųjų pirkimų kriterijus.

Kooperatyvas sukuria papildomą dalinį užimtumą net trims asmenims, kas yra itin reikšminga vietovėse, kuriose nedarbo lygis yra aukštesnis negu šalies vidurkis. Kooperatyvo darbo specifika leidžia net dviem asmenims derinti šeimos ir darbo įsipareigojimus, kadangi darbas gali būti sklandžiai vykdomas nuotoliu. Kita vertus, nagrinėjamo kooperatyvo narių struktūra pagal lytį yra subalansuota, o tai prisideda prie Bendrosios žemės ūkio politikoje įvardintų problemų sprendimo. Ši trumpoji žemės ūkio ir maisto tiekimo grandinė užtikrina papildomą pardavimo pajamų šaltinį moterų valdomiems ūkiams ir prisideda prie šių verslų ekonominio atsparumo didinimo.

Kitas svarbus aspektas – smulkių ir vidutinių ūkių pajamų diversifikacija, kuri yra svarbi, sprendžiant konkrečios vietovės skurdo problemą. Papildomi produkcijos pardavimo kanalai gali teigiamai paveikti verslo ekonominį tvarumą ir prisidėti prie daržininkystės, sodininkystės ir pieno ūkių gyvybingumo konkrečioje vietovėje. Smulkių ir vidutinių ūkių vaidmuo yra itin svarbus, didinant vietinių maisto sistemų atsparumą krizėms ir mažinant priklausomybę nuo kitų šalių tiekėjų.

Vietiniai gamintojai taip pat gali pasiūlyti šviežius natūralius produktus, kurie yra palankūs sveikatai, nes neturi papildomo apdorojimo, susijusio su maisto produktų išsaugojimu, transportuojant produktus ilgais atstumais. Tai yra vienas iš elementų, kurie prisideda prie sveikos visuomenės formavimo ir sveikatos apsaugos sistemos naštos mažinimo ateityje.

REKOMENDACIJOS

Smulkūs ir vidutiniai ūkiai, gaminantys natūralią produkciją, gali padidinti vietinių maisto sistemų atsparumą ir sumažinti priklausomybę nuo importuojamos produkcijos. Jų bendradarbiavimas leidžia vystyti viešųjų pirkimų pardavimo kanalą, mažinant išmetamų ŠESD kieki dėl logistikos orientacijos į trumpus atstumus ir optimizuotus maršrutus. Papildomas produktų pardavimo kanalas galėtų padėti išsaugoti vietovėse ūkius, kurie gamintų ir aprūpintų vietinius valgytojus svarbiais maisto produktais, atitinkamai mažėtų priklausomybę nuo ilgų tiekimo grandinių, kuri skaudžiai pasireiškia jų funkcionavimo sutrikimų atvejais (pavyzdžiui, įvykus pandemijai arba sutrikus tiekimui dėl geopolitinio konflikto). Smulkių ir vidutinių ūkių pardavimo kanalų įvairinimas prisideda prie skurdo mažinimo konkrečioje vietovėje, nes didėja pavienių ūkių ekonominis tvarumas.

Projekto metu atliktas bandymas leidžia teigti, kad tvarių ir atsparių maisto sistemų plėtra reikalauja sisteminio požiūrio šalies mastu ir trumpųjų žemės ūkio ir maisto produktų tiekimo grandinių dalyvių bendradarbiavimo bei pasiruošimo didinti maisto sistemos tvarumą kartu su kitais dalyviais. Susiklosčiusi praktika rodo, kad perkančiųjų organizacijų svarbiausias kriterijus yra kokybė už mažiausią kainą, o socialiniai ir aplinkosauginiai aspektai tampa aktualūs tik tada, kai konkuravimas dėl kainos tampa antraeilium ir prasideda dialogas tarp skirtingų tiekimo grandinių dalyvių. Pastarasis elgsenos pokytis yra būdingas centralizuotiems viešiesiems pirkimams. Dėl minėtos priežasties bandomojo centralizuoto pirkimo inicijavimas tam tikroje vietovėje rekomenduojamas kaip svarbus žingsnis, kuris leistų perkančiosioms organizacijoms pamatyti elgsenos pokyčio svarbą per maisto sistemų tvarumo prizmę. Svarbu pažymėti, kad centralizuotus pirkimus turi lydėti iniciatyvos, kurios užtikrintų visų tiekimo grandinės dalyvių bendravimą, pasikeitimą patirtimi ir leistų suprasti dalyvių elgsenos pokyčio indėlį į nacionalinės maisto sistemos tvarumo ir atsparumo didinimą.

Projekto rezultatai rodo, kad centralizuotų viešųjų pirkimų vykdymas ir ūkių logistinio bendradarbiavimo organizavimas pirkėjų iniciatyva yra svarbus žingsnis, kuris leidžia organizuoti dialogą tarp trumposios tiekimo grandinės dalyvių ir padaryti reikšmingą postūmį, įtraukiant smulkius ir vidutinius gamintojus į vietines maisto sistemas. Šis žingsnis leidžia daryti sisteminius pokyčius ir didina ekonominį verslo tvarumą, kadangi centralizuotas viešasis pirkimas pradinėje verslo vystymo stadijoje leidžia užtikrinti didesnę apyvartą negu pavienių perkančiųjų organizacijų viešųjų pirkimų konkursų laimėjimas. Pažymėtina, kad vietiniai centralizuoti viešieji pirkimai turi didesnę potencialą kryptingai vykdyti vietovės tvarios maisto sistemos formavimą, nustatant aktualius aplinkosauginius ir socialinius kriterijus maisto produktų tiekėjų tinkamumui. Plėtojant trumposios grandinės tinklą tiekėjų iniciatyva, ūkininkai priversti prisitaikyti prie individualių perkančiųjų organizacijų keliamų reikalavimų, kas riboja dialogą tarp visų maisto sistemos dalyvių ir neleidžia pasiekti sisteminių tvarumo pokyčių (pavyzdžiui, optimizuoti logistiką, mažinant ŠESD kieki, derėtis dėl tvaresnių sprendimų, susijusių su pakuotėmis, ir pan.).

Bandymas išryškino, kad smulkių ir vidutinių ūkių bendradarbiavimą, siekiant dalyvauti viešuosiuose pirkimuose, riboja šio pardavimo kanalo ekonominio tvarumo iššūkiai. Galiojantys šalyje įstatymai įpareigoja įvykdyti tam tikrus reikalavimus, todėl atsiranda gana didelės administracinės išlaidos, susijusios su verslo

išlaikymu. Nagrinėjama atvejo studija parodė, kad ekonomiškai gyvybingo verslo pardavimai per viešųjų pirkimų pardavimo kanalą turėtų būti ne mažesni kaip 0,5 mln. eurų, o tai yra sunkiai pasiekiamas orientuojantis tik į vietinę viešųjų pirkimų rinką. Atvejo studija parodė, kad viešųjų pirkimų pardavimo kanalo apyvarta metų bėgyje pasiskirsto netolygiai, todėl būtina iš anksto numatyti strategiją, kuri leistų plėtoti šio verslo nišą. Siekiant didinti verslo ekonominį gyvybingumą, rekomenduojama atkreipti dėmesį į šias kryptis:

1. Planuojant verslą numatyti veiklos diversifikaciją. Veiklos diversifikacija padėtų sumažinti administracines išlaidas, tenkančias šio pardavimo kanalo išlaikymui, ir užtikrintų papildomas pajamas, kurios padėtų verslui išgyventi, kai parduodamos produkcijos kiekis reikšmingai sumažėja arba dėl mokslo metų pabaigos nėra užsakymų. Stabiliai veikiančios ūkininkų bendradarbiavimo organizacijos pardavimo kanalų tinklo praplėtimas viešųjų pirkimų niša būtų saugesnis sprendimas negu naujo verslo steigimas tik viešųjų pirkimų pardavimo kanalo vystymui.

2. Ruošiantis viešųjų pirkimų konkursui, siūlyti perkančioms organizacijoms įvairesnį produkcijos asortimentą ir imtis veiksmų dėl produkcijos prieinamumo ūkiuose kuo ilgesnį laikotarpį. Prieš viešuosius pirkimus tikslinga įsivertinti dalyvaujančių ūkininkų galimybę teikti produkciją kuo ilgiau ir pritraukti ūkius, kurie prekiauja didesnės pridėtinės vertės produkcija, kuri parduodama visus metus. Tikslinga derėtis dėl kuo platesnio produkcijos asortimento įtraukimo į viešuosius pirkimus ir siūlyti perkančiosioms organizacijoms didesnę pridėtinę vertę kuriančius produktus (pavyzdžiui, raugintus kopūstus, uogienę, džiovintus vaisius ar riešutus), kurie galėtų padėti užtikrinti didesnes pardavimų sumas, kai sandėliuose neliks seno derliaus produkcijos.

3. Rekomenduojama prieš viešąjį pirkimą pradėti diskusiją su perkančiosiomis organizacijomis dėl valgiaraščių orientacijos į sezoninę mitybą ir vietinių ūkininkų produkcijos panaudojimo didinimo potencialo.

Vystant trumpąsias žemės ūkio ir maisto prekių tiekimo grandines, kurios superka vietinių ūkininkų produkciją per žaliuosius viešuosius pirkimus, rekomenduojama spręsti sąžiningo atlyginimo už ūkininko produkciją problemą. Šiuo metu ugdymo įstaigos dažnai negali supirkti produkcijos už vietiniams ūkininkams patrauklią kainą, todėl viešųjų pirkimų pardavimo kanalo vystymas yra nepatrauklus. Trumpųjų žemės ūkio ir maisto produktų tiekimo grandinių plėtra, kai viešieji pirkimai vykdomi per vieną tarpininką, atrodo dar mažiau patraukli, nes perpardavimo marža yra simbolinė ir verslo funkcionavimo užtikrinimui reikalingos didelės apyvartos, platus produkcijos asortimentas arba diversifikuota veikla.

Ši problema itin aktuali ekologiškos produkcijos augintojams, todėl Lietuvos viešieji pirkimai dažnai remia ekologinės gamybos plėtrą kitose šalyse, įskaitant kaimynę Lenkiją. Dėl nepalankios kainos dinamikos šalies ūkių ekologiškos produkcijos pasiūla tampa nepakankama vietiniams viešųjų pirkimų poreikiams patenkinti, kadangi nedideli produkcijos kiekiai skatina ieškoti patrauklesnę kainą siūlančių pardavimo kanalų ir mažinti sandėliavimo išlaidas. Toks ūkininkų veikimo algoritmas nulemia tai, kad šalyje tiesiog nelieka vietinės ekologiškos produkcijos, kuri galėtų užtikrinti viešųjų pirkimų sutarčių vykdymo visus metus.

Pavienės perkančiosios organizacijos bando spręsti sąžiningos kainos problemą, surenkant trūkstamas lėšas iš tėvų, kurie nori, kad jų vaikai valgytų ekologišką produkciją. Tačiau ne visais atvejais tėvai gali sau leisti

didesnes išlaidas. Sprendžiant šią problemą, rekomenduojama svarstyti galimybę didinti savivaldybių vaidmenį, plėtojant atsparias ir tvarias maisto sistemas. Užtikrinant brangesnių vietinių žemės ūkio ir maisto produktų prieinamumą vaikams, rekomenduojama svarstyti galimybę skirti savivaldybių kaimo rėmimo fondų lėšų dalį kainos skirtumui padengti. Savivaldybės taip pat galėtų prisidėti prie tvarių ir atsparių maisto sistemų plėtros, vykdant iniciatyvas, skirtas šviesti vietines bendruomenes apie vietoje pagamintos produkcijos naudą sveikatai ir vartojimo įpročių poveikį aplinkai. Per savivaldybei prieinamus kanalus (pavaldžias organizacijas) gali būti numatytos ir reklamos priemonės, skirtos padėti vietos smulkiems ir vidutiniams ūkiams pasiekti didesnę valgytojų skaičių ir padidinti jų verslo ekonominį tvarumą. Svarbia paramos kryptimi galėtų būti ir pagalba, įsigyjant naujas ir mažiau taršias transporto priemones, kurios reikalingos ūkininkų bendradarbiavimo iniciatyvoms, plėtojant trumpąsias vietinių žemės ūkio ir maisto produktų tiekimo grandines.

Plėtojant trumpąsias tiekimo grandines, rekomenduojama atkreipti dėmesį į viešųjų pirkimų sutarčių sąlygas ir žlugdantį sankcijų tiekėjams poveikį, kuris orientuotas į stambaus verslo atstovus. Centralizuoti viešieji pirkimai galėtų padėti spręsti šią problemą, taikant standartines sutartis, kurios atsižvelgtų į verslo specifiką. Jeigu taikoma trumpųjų žemės ūkio ir maisto produktų tiekimo grandinių plėtra tiekėjų iniciatyva, ši problema lieka aktualus šio pardavimo kanalo iššūkis. Sutarties sąlygos turėtų apsaugoti pirkėją nuo nekokybiškos produkcijos ir užtikrinti stabilų maisto prekių pristatymą, tačiau sutartyse neturėtų likti nepagrįstų ir neracionaliai didelių sankcijų (pavyzdžiui, vėlavimo delspinigiai už valandą, reikalavimai atlyginti pirkėjo ekspertizės ir kitas išlaidas, kai tiekėjo kaltė nėra įrodyta, vienašalė pirkėjo teisė reikalauti kainos pokyčio ir pan.).

Trumpųjų tiekimo grandinių plėtros atveju viešųjų pirkimų sutartyse rekomenduojama didinti žemės ūkio ir maisto prekių pristatymo laiko lankstumą, atsisakant trumpų prekių pristatymo ir priėmimo laiko intervalų bei mažinti pristatymų dažnį. Didesnis pristatymo laiko lankstumas galėtų priversti perkančiąsias organizacijas keisti savo elgseną. Pavyzdžiui, pirkėjas gali planuoti papildomas atsargas, kurios gali būti panaudotos gaminant maistą pristatymo dieną. Šis perkančiosios organizacijos elgesio pokytis leidžia mažinti nuvažiuotus atstumus, naudojamo transporto kiekį ir ūkininkų bendradarbiavimo organizacijos personalo išlaidas bei veiksmingiau organizuoti logistiką, didinant ekonominį verslo tvarumą. Maršrutų optimizavimas leistų mažinti ŠESD kiekį, kuris glaudžiai susijęs su transporto priemonių nuvažiuotais atstumais, todėl perkančiųjų organizacijų elgsenos pokytis prisidėtų kaip prie ekonominių, taip ir prie aplinkosauginių maisto sistemų tvarumo problemų sprendimo.

Siekiant didinti trumpųjų žemės ūkio ir maisto produktų tiekimo grandinių plėtrą šalyje, rekomenduojama imtis papildomų iniciatyvų šalies mastu. Tikslinga palaikyti iniciatyvas, kurios suburtų prie apvalaus diskusijų stalo žemės ūkio ir maisto produktų gamintojus bei jų interesus atstovaujančias organizacijas, viešuosius pirkimus vykdančias organizacijas (pirkėjus ir centralizuotus pirkimus organizuojančias organizacijas), savivaldybių ir susijusių ministerijų atstovus, mitybos specialistus, žemės ūkio, ekonomikos ir kitų sričių mokslininkus bei svarbiausius šią veiklą reglamentuojančius teisės aktus rengiančias institucijas. Svarbu palaikyti iniciatyvas, kurios leistų paruošti alternatyvius viešai prieinamus tipinius menu, kurie būtų stipriai orientuoti į vietinę sezoninę produkciją, kuri auginama ir gali būti išauginta šalyje ir leistų įvairinti pasėlius bei orientotis į tvaresnius

sprendimus. Trumpųjų grandinių vystymo iniciatyvos turi būti vykdomos lygiagrečiai su bendruomeniškumo ir ilgalaikės partnerystės formavimu, kuris leistų vietos ūkininkams suvokti šį pardavimo kanalą kaip svarbų, patikimą ir perspektyvų pajamų diversifikavimo šaltinį, kuris galėtų priversti keisti gaminamos produkcijos asortimentą ir ateityje orientuotis į tvaresnius gamybos būdus.

Viešųjų pirkimų įstatymo 17 str. 5 dalies 2 punkto pakeitimuose, kurie įsigaliojo nuo 2023 m., nurodoma, kad viešieji pirkimai turėtų prisidėti prie socialinių klausimų sprendimo („pavyzdžiui, remiamų asmenų įdarbinimo, sąžiningo darbo užmokesčio mokėjimo, lyčių lygybės ir nediskriminavimo kitais pagrindais principų įgyvendinimo, psichologinio smurto darbo aplinkoje prevencijos ir pagalbos asmenims, patyrusiems tokį smurtą, priemonių įgyvendinimo klausimų, sprendimo“). Palyginti su viešųjų pirkimų žalinimo reikalavimais, socialiai atsakingi pirkimai ir jų kriterijų taikymas dar nėra privalomi. 2023 m. Lietuvoje buvo paruoštos Socialiai atsakingų pirkimų gairės (Viešųjų pirkimų tarnyba, 2023), kurios gali būti naudojamos kaip priemonė, leidžianti suteikti vietinėms žemės ūkio ir maisto produktų tiekimo grandinėms prioritetą. Šis dokumentas mažai reaguoja į žemės ūkio problematiką. Rekomenduojama suburti ekspertų apskritojo stalo diskusiją, kuri nustatytų kriterijus, padedančius perkančiosioms organizacijoms vykdyti socialiai atsakingus žemės ūkio ir maisto produktų pirkimus, reaguoti į aktualias vietovių problemas bei prisidėti prie šalies maisto sistemos tvarumo ir atsparumo didinimo.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Andrejić, M., Kilibarda, M., Pajić, V. 2020. Managing Risks in Logistics Using FMEA-DEA Approach, *Quantitative Methods in Logistics*, p. 49–66.

Bielecki, M., Galińska, G. 2017. Total Logistics Management Concept and Principles in Manufacturing Enterprise. *17th International Scientific Conference „Business Logistics in Modern Management“*, October 12–13, 2017, Osijek, Croatia.

DEFRA. 2022. *Greenhouse gas reporting: conversion factors 2022* [interaktyvus]. Žiūrėta 2025-01-18. Prieiga per internetą: <<https://www.gov.uk/government/publications/greenhouse-gas-reporting-conversion-factors-2022>>.

Drożdż, J., Vitunskienė, V., Novickytė, L. 2021. Profile of the Small-Scale Farms Willing to Cooperate—Evidence from Lithuania. *Agriculture* 11, 1071.

Europos Komisija. 2020. *Komisijos komunikatas Europos parlamentui, Tarybai, Europos Ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui. Europos Komisijos (EK) komunikatas „Sąžininga, sveika ir aplinkai palanki maisto sistema pagal strategiją „Nuo ūkio iki stalo“ COM (2020) 381 final* [interaktyvus]. Žiūrėta 2024-12-18. Prieiga per internetą: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0381>>.

European Environment Agency. 2013. *EMEP/EEA air pollutant emission inventory guidebook 2013* [interaktyvus]. Žiūrėta 2025-02-10. Prieiga per internetą: <<https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/emep-eea-guidebook-2013>>.

European Environment Agency. 2023. *EMEP/EEA air pollutant emission inventory guidebook 2023* [interaktyvus]. Žiūrėta 2025-02-10. Prieiga per internetą: <<https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/emep-eea-guidebook-2023?activeTab=22266594-97f5-4524-946f-095a50759ae7>>.

Franco, V., Kousoulidou, M., Muntean, M., Ntziachristos, L., Hausberger, S., Dilara, P. 2013. Road vehicle emission factors development: A review. *Atmospheric Environment* 70: 84–97.

Fuchs, H., Wohinz, J.W. 2009. Risk Management in Logistics Systems. *Advances in Production Engineering & Management* 4(4): 233–242.

ISO 31000. 2018. *Risk Management — Guidelines*. [interaktyvus]. Žiūrėta 2024-01-10. Prieiga per internetą: <<https://shahrdevelopment.ir/wp-content/uploads/2020/03/ISO-31000.pdf>>.

Jaffee, S., Siegel, P., Andrews, C. 2010. Rapid Agricultural Supply Chain Risk Assessment: A Conceptual Framework. Agriculture and Rural Development Discussion Paper 47. Washington: The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. 54 p.

Jin, G., Meng, Q., Feng, W. 2022. Optimization of Logistics System with Fuzzy FMEA-AHP Methodology. *Processes* 10, 1973.

Lam, J. 2014. *Enterprise Risk Management: from Incentives to Control*. 2nd ed. New Jersey: John Wiley & Sons. 496 p.

Lankauskienė, R.; Gedminaitė-Raudonė, Ž.; Micka, R. 2024. Business Model Innovation for Sustainable Multifunctional Land Management in Abandoned Rural Areas: A Case Study. *Land* 13, 791.

Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas. Suvestinė redakcija nuo 2024-09-01 iki 2025-06-30 [interaktyvus]. Žiūrėta 2024-12-10. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.106080/asr>>.

Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2011 m. birželio 28 d. įsakymas Nr. D1-508 „Dėl aplinkos apsaugos kriterijų taikymo, vykdant žaliuosius pirkimus, tvarkos aprašo patvirtinimo“. Suvestinė redakcija nuo 2024-11-01 [interaktyvus]. Žiūrėta 2024-12-18. Prieiga per internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.4B60A8C9678B/asr>>.

Lietuvos Respublikos civilinio kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas. [interaktyvus]. Žiūrėta 2024-11-10. Prieiga per internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.8A39C83848CB>>.

Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas. Galiojanti suvestinė redakcija nuo 2022 m. gegužės 1 d. [interaktyvus]. Žiūrėta 2023-11-20. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.215253/asr>>.

Lietuvos Respublikos Europos ekonominių interesų grupių įstatymas [interaktyvus]. Žiūrėta 2024-12-10. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.224483>>.

Lietuvos Respublikos Europos bendrovių įstatymas. Suvestinė redakcija nuo 2012-01-01 iki 2024-12-31 [interaktyvus]. Žiūrėta 2024-12-10. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.232932/asr>>.

Lietuvos Respublikos Europos kooperatinių bendrovių įstatymas. Suvestinė redakcija nuo 2010-10-01 iki 2024-12-31. [interaktyvus]. Žiūrėta 2024-12-10. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.279175/asr>>.

Lietuvos Respublikos individualių įmonių įstatymas. Suvestinė redakcija nuo 2024-09-01 [interaktyvus]. Žiūrėta 2024-12-10. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.222038/asr>>.

Lietuvos Respublikos kelių transporto kodeksas. Galiojanti suvestinė redakcija nuo 2024 m. sausio 1 d. [interaktyvus]. Žiūrėta 2023-10-15. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.33417/asr>>.

Lietuvos Respublikos kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatymas. Suvestinė redakcija nuo 2024-09-01 iki 2025-06-30 [interaktyvus]. Žiūrėta 2024-12-12. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5474/asr>>.

Lietuvos Respublikos mažųjų bendrijų įstatymas. Suvestinė redakcija nuo 2024-09-01 iki 2025-12-31 [interaktyvus]. Žiūrėta 2024-12-12. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.429530/asr>>.

Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymas. Suvestinė redakcija nuo 2024-01-01 iki 2024-12-31 [interaktyvus]. Žiūrėta 2024a-12-10. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.157066/uTEfhDLWbn>>.

Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymas. Suvestinė redakcija nuo 2025-01-01 [interaktyvus]. Žiūrėta 2024b-12-10. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.157066/zsqtDCmUXZ>>.

Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2017 m. birželio 5 d. įsakymas Nr. A1-276 „Dėl Mokymo ir žinių darbuotojų saugos ir sveikatos klausimais tikrinimo bendrijų nuostatų patvirtinimo“. Galiojanti suvestinė redakcija nuo 2023 m. kovo 11 d. [interaktyvus]. Žiūrėta 2023-10-15. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/709830e04af311e78869ae36ddd5784f/asr>>.

Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro ir Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2012 m. spalio 25 d. įsakymas Nr. A1-457/V-961 „Dėl Profesinės rizikos vertinimo bendrijų nuostatų patvirtinimo“. Galiojanti suvestinė redakcija nuo 2022 rugpjūčio 1 d. [interaktyvus]. Žiūrėta 2023-10-15. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.435935/asr>>.

Lietuvos Respublikos ūkinių bendrijų įstatymas. Suvestinė redakcija nuo 2024-09-01 [interaktyvus]. Žiūrėta 2024-12-10. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.222036/asr>>.

Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2012 m. rugpjūčio 31 d. įsakymas Nr. 4-878 „Dėl mažosios bendrijos pavyzdinių steigimo aktų ir steigimo sutarčių formų, mažosios bendrijos pavyzdinių nuostatų ir jų pildymo rekomendacijų patvirtinimo“. Suvestinė redakcija nuo 2017-02-01 [interaktyvus]. Žiūrėta 2024-12-10. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.432225/asr>>.

Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas. Suvestinė redakcija nuo 2024-10-18 iki 2025-01-31 [interaktyvus]. Žiūrėta 2024-12-10. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.30614/asr>>.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2023 m. birželio 28 d. nutarimas Nr. 498 „Dėl notarų atlyginimo už notarinių veiksmų atlikimą, sandorių projektų parengimą, konsultacijas bei technines paslaugas dydžių (įkainių) ir atleidimo nuo šio atlyginimo mokėjimo atvejų sąrašo patvirtinimo“ [interaktyvus]. Žiūrėta 2024-12-12. Prieiga per internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/36a387f0170b11ee9f7ec2ffce8b47bc>>.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2021 m. birželio 21 d. nutarimas Nr. 478 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. liepos 21 d. nutarimo Nr. 1133 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. rugpjūčio 8 d. nutarimo Nr. 804 „Dėl nacionalinės žaliųjų pirkimų įgyvendinimo programos patvirtinimo“ ir jį keitusių nutarimų pripažinimo netekusiais galios“ pakeitimo“ [interaktyvus]. Žiūrėta 2024-12-27. Prieiga per internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/412980b0d2b311eba2bad9a0748ee64d>>.

Lietuvos Respublikos žemės ūkio bendrovių įstatymas. Suvestinė redakcija nuo 2024-09-01 [interaktyvus]. Žiūrėta 2024-12-10. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1213/zLwnkNmeCR>>.

Mądział, M. 2023. Vehicle Emission Models and Traffic Simulators: A Review. *Energies* 16, 3941.

Mellios, G., Ntziachristos, L., Samaras, Z., White, L., Martini, G., Rose, K. 2024. *Gasoline evaporation 2024* [interaktyvus]. Žiūrėta 2025-02-14. Prieiga per internetą: <<https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/emep-eea-guidebook-2023>>.

Miller, A., kt. 2004. Risk Management for Farmers. *Staff Paper* 04-11, Indiana: Purdue University. 1–27.

Ntziachristos, L., Boulter, P., Karageorgiou, T. 2024. *1.A.3.b.vi-vii Road tyre and brake wear 2024* [interaktyvus]. Žiūrėta 2025-02-14. Prieiga per internetą: <<https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/emep-eea-guidebook-2023>>.

Ntziachristos, L., Samaras, Z., kt. 2024. *1.A.3.b.i-iv Road transport 2024* [interaktyvus]. Žiūrėta 2025-02-10. Prieiga per internetą: <<https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/emep-eea-guidebook-2023>>.

Pirkimų centralizavimo gairės. 2023 [interaktyvus]. Žiūrėta 2025-01-03. Prieiga per internetą: <<https://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/mp/centralizavimas.pdf>>.

Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie Vidaus reikalų ministerijos direktoriaus 2005 m. vasario 18 d. įsakymas Nr. 64 „Dėl Bendrųjų gaisrinės saugos taisyklių patvirtinimo“. Galiojanti suvestinė redakcija nuo 2023 m. gegužės 1 d. [interaktyvus]. Žiūrėta 2023-09-12. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.250714/asr>>.

Ristanović, V., kt. 2022. Economic Overview of the Distribution Channels Used by Eastern European Small Farms for Their Agricultural Products. *Agric. Econ. – Czech* 68: 299–306.

Rushton, A., Croucher, P., Baker, P. 2014. *The Handbook of Logistics and Distribution Management: Understanding the Supply Chain*. 5th ed. India: Replika Press Pvt Ltd. 690 p.

Stamatis, D.H. 2003. *Failure Mode Effect Analysis: FMEA from Theory to Execution*. 2nd ed. USA: ASQ Quality Press. 666 p.

Tošović-Stevanović, A. ir kt. 2020. Small Farm Business Analysis Using the AHP Model for Efficient Assessment of Distribution Channels. *Sustainability* 12(24), 10479.

Viešųjų pirkimų tarnyba. 2023. *Socialiai atsakingų pirkimų gairės* [interaktyvus]. Žiūrėta 2025-01-03. Prieiga per internetą: <https://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/DPS/Socialiai_atsakingu_pirkimu_gaires_2023-10-18.pdf>.

Viešųjų pirkimų tarnyba. 2024. *Pirkimų vykdytojų žemėlapis – Švieslentė. Oficialiosios statistikos ir rodiklių apskaičiavimo ir vertinimo metodika* [interaktyvus]. Žiūrėta 2024-12-20. Prieiga per internetą: <<https://vpt.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2024/8/TvPTMgiIT90.pdf>>.

Xiong, Y., kt. 2014. An Empirical Study on Evaluation of Marketing Channel Risk in Agricultural Products via PCA and Cluster Analysis. *Advance Journal of Food Science and Technology* 6(4): 552–557.

1985 m. liepos 25 d. Tarybos reglamentas (EEB) Nr. 2137/85 dėl Europos ekonominių interesų grupių (EEIG) [interaktyvus]. Žiūrėta 2022-11-10. Prieiga per internetą: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=celex%3A31985R2137>>.

2001 m. spalio 8 d. Tarybos reglamentas (EB) Nr. 2157/2001 dėl Europos bendrovės (SE) statuto. Europos Sąjungos oficialusis leidinys [interaktyvus]. Žiūrėta 2022-11-10. Prieiga per internetą: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX%3A32001R2157>>.

2003 m. liepos 22 d. Tarybos reglamentas (EB) Nr. 1435/2003 dėl Europos kooperatinės bendrovės (SCE) statuto. Europos Sąjungos oficialusis leidinys [interaktyvus]. Žiūrėta 2022-11-10. Prieiga per internetą: <<https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:207:0001:0024:EN:PDF>>.

2009 m. spalio 21 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (EB) Nr. 1071/2009 nustatantis bendrąsias profesinės vežimo kelių transportu veiklos sąlygų taisykles ir panaikinantis Tarybos direktyvą 96/26/EB (Tekstas svarbus EEE) [interaktyvus]. Žiūrėta 2023-10-15. Prieiga per internetą: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX%3A32009R1071>>.

2016 m. kovo 18 d. Komisijos reglamentas (ES) 2016/403, kuriuo Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (EB) Nr. 1071/2009 papildomas sunkių Sąjungos taisyklių pažeidimų, dėl kurių kelių transporto įmonė gali prarasti neprikaištingą reputaciją, klasifikacija ir kuriuo iš dalies keičiamas Europos Parlamento ir Tarybos direktyvos 2006/22/EB III priedas (Tekstas svarbus EEE) [interaktyvus]. Žiūrėta 2023-10-15. Prieiga per internetą: <<https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/403/oj?locale=lt>>.

37-asis verslo apskaitos standartas „Jungtinė veikla“. Suvestinė redakcija nuo 2013-01-01 [interaktyvus]. Žiūrėta 2022-11-10. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.416026/asr>>.