



**KOREGUOTAS**

**UAB ŽEMĖS ŪKIO PASKOLŲ GARANTIJŲ FONDO**

**STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS**

**2023-2025 M.**

## TURINYS

SANTRAUKA .....	3
1. BENDOVĖS VEIKLOS APRAŠYMAS .....	5
1.1. Veiklos aprašymas .....	5
1.2. Bendrovės valdymo struktūra .....	7
1.3. Bendrovės pagrindinės veiklos kryptys .....	11
2. APLINKOS VEIKSNIŲ VERTINIMAS .....	22
2.1. Vidinių veiksmų analizė.....	22
2.2. Išorinių veiksmų analizė.....	34
2.3. Konkurencinės aplinkos analizė.....	39
2.4. Bendrovės SSSG analizė.....	40
3. TIKSLAS, MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS IR STRATEGINĖS KRYPTYS.....	43
4. BENDROVĖS VEIKLOS VERTINIMO RODIKLAI.....	48
5. FINANSINĖS PROGNOZĖS.....	52
6. IŠTEKLIAI.....	55
7. GALIMI PAVOJAI IR JŲ VALDYMAS.....	55
8. STRATEGIJOS PLANAVIMAS, ĮGYVENDINIMAS, VERTINIMAS IR TOBULINIMAS .....	56

## SANTRAUKA

UAB Žemės ūkio paskolų garantijų fondas (toliau – Bendrovė) parengė koreguotą strateginį veiklos planą 2023-2025 metams, kuriame suformuota pagrindinė Bendrovės strateginė kryptis – palankesnių skolinimosi sąlygų sudarymas ūkio subjektams, taikant novatoriškus ir efektyvius finansavimo modelius ir priemones bei Bendrovės prisiimamos rizikos valdymas. Strategijoje keliami tikslai, susiję su žemės ūkio veiklos, žemės ūkio produktų gamybos ir perdirbimo, miškininkystės, kaimo plėtros, akvakultūros ir žuvininkystės plėtra, esamų finansinių instrumentų tobulinimu bei naujų kūrimu.

Bendrovės tikslas – padėti ūkio subjektams, neturintiems pakankamai įkeičiamo turto, finansinių išteklių, kurti, plėtoti verslą, gaminti konkurencingą produkciją, pritraukti daugiau investicijų kaimo vietovėse bei kurti ir išsaugoti darbo vietas. Bendrovė teikdama individualias garantijas, įgyvendindama finansines priemones siekia pagrindinio savo tikslo – skatinti ekonomikos augimą bei pritraukti investicijas kaimo vietovėje, o tuo pačiu ir Bendrovės pelningos veiklos siekimas.

Bendrovė įkurta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1997 m. rugpjūčio 22 d. nutarimu Nr. 912 „Dėl Žemės ūkio paskolų garantijų fondo“ (toliau – Nutarimas), siekiant skatinti žemės ūkio sektoriaus ir kaimo plėtrą, sudarant galimybes tiems ūkio subjektams, kurie neturi pakankamai įkeičiamo turto, gauti finansavimą iš finansų įstaigų. Taip pat Bendrovei pavesta įgyvendinti finansines priemones, apimančias tiesioginį ar netiesioginį skolinimą ūkio subjektams, kurių veikla susijusi su žemės ūkio veikla, žemės ūkio produktų gamyba ir perdirbimu, miškininkyste, kaimo plėtra, akvakultūra ir žuvininkyste (toliau – ūkio subjektai). Siekiant skatinti investicijas kaimo vietovėse, Lietuvos Respublikos nacionalinių plėtros įstaigų įstatymu Bendrovei pavesta vykdyti nacionalinės plėtros įstaigos veiklą. Vykdamas teisės aktais pavestas funkcijas, siekiama skatinti investicijas kaime, išsaugoti ir kurti naujas darbo vietas, didinti gyventojų pajamas bei mažinti socialinę atskirtį tarp kaimo ir miesto gyventojų.

Bendrovė akcininkų interesus užtikrina efektyviai planuodama savo veiklą bei įgyvendindama nustatytus finansinius rodiklius.

Pagrindinio savo tikslo Bendrovė siekia efektyviai bei profesionaliai vykdydama veiklą, tenkindama akcininkų interesus ir užtikrindama teikiamų paslaugų kokybę. Nuolat stebint kintančią aplinką ir vertinant vartotojų poreikius, bus ieškoma būdų, kaip optimizuoti

Bendrovės veiklos procesus bei pagerinti teikiamų paslaugų kokybę, pasiūlyti rinkai naujas ekonomikos skatinimo priemones.

## 1. BENDOVĖS VEIKLOS APRAŠYMAS

### 1.1. Veiklos aprašymas

UAB Žemės ūkio paskolų garantijų fondas – valstybės įsteigta ir kontroliuojama finansų įstaiga, įkurta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1997 m. rugpjūčio 22 d. nutarimu Nr. 912 „Dėl Žemės ūkio paskolų garantijų fondo“. Visos Bendrovės akcijos priklauso valstybei. Lietuvos Respublikos finansų ministerijai (toliau – Finansų ministerija) pavesta patikėjimo teise valdyti, naudoti akcijas ir disponuoti jomis.

#### PAGRINDINIAI DUOMENYS APIE BENDROVĘ

Įregistravimo data	1997 m. lapkričio 26 d.
Įmonės kodas	124261860
Veiklos laikotarpis	neribotas
Teisinė forma	Uždaroji akcinė bendrovė
Galiojančių įstatų registravimo data	2022 m. liepos 25 d.
Įstatinis kapitalas	2,49 mln. Eur
Buveinės adresas	Blindžių g. 17, Vilnius
Telefono numeris	8 5 2608406
Elektroninio pašto adresas	info@garfondas.lt
Interneto tinklalapis	www.garfondas.lt
Nacionalinė plėtros įstaiga	2019 m. sausio 7 d.

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

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

Respublikos Vyriausybės 2018 m. spalio 17 d. nutarimu Nr. 1046 „Dėl pavedimo vykdyti nacionalinės plėtros įstaigos veiklą“, Nutarimu, kitais teisės aktais.

2001 m. Bendrovė tapo Europos garantinių institucijų asociacijos asocijuota nare. Asociacija vienija 48 Europos garantines institucijas ir nacionalines asociacijas. Bendrovė – pirmoji Baltijos šalių institucija, įstojusi į šią organizaciją. Asociacijoje nuolat keičiamasi informacija apie veiklos principus, aktyviai dalyvaujama organizuojamose darbo grupėse.

Bendradarbiavimas, keitimasis informacija ir ryšių tarp asociacijos narių plėtojimas leidžia Bendrovei tobulėti bei susipažinti su europiniais paskolų garantijų teikimo principais bei jų taikymo praktika.

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

Atsižvelgus į ES garantinių institucijų praktiką, buvo nuolat keičiamos garantijų teikimo sąlygos ir tvarka. Bendrovei buvo suteikta teisė garantijas teikti ne tik bankams, bet ir kredito unijoms (pirmoji garantija kredito unijai suteikta 2005 m.), taip pat išplėstas ūkio subjektų, už kurių imamus kreditus teikiamos garantijos, ratas. 2011 m. garantijos pradėtos teikti finansinės nuomos (lizingo) bendrovėms. Bendrovė nuo 2002 m. savo veiklą vykdo vadovaudamasi Lietuvos Respublikos finansų įstaigų įstatymu. Nuo 2009 m. Bendrovei pavesta administruoti finansines priemones. Lietuvos banko 2019 m. sausio 7 d. sprendimu Nr. 241-1 Bendrovė įrašyta į Nacionalinių plėtros įstaigų sąrašą. Tai Bendrovei suteikia galimybę įgyvendinti skatinamąsias finansines priemones, dalyvauti rengiant jų investavimo strategijas, vykdyti investicijų rezultatyvumo bei poveikio stebėseną, pritraukti privačių lėšų finansiškai gyvybingiems projektams ir prisidėti prie valstybės socialinės, ekonominės ir regionų plėtros.

Atsižvelgiant į Lietuvoje 2020 m. paskelbtą valstybės lygio ekstremaliąją situaciją dėl koronaviruso (COVID-19) ligos protrūkio bei 2022 m. Rusijos agresiją prieš Ukrainą ir dėl šios priežasties siekiant sumažinti sukeltus neigiamus padarinius ūkio subjektams, kurių veikla susijusi su žemės ūkio produktų gamyba, šių produktų perdirbimu ir prekyba, kaimo plėtra bei

žuvininkyste, Žemės ūkio ministerija padidino finansinių priemonių prieinamumą, sudarydama palankesnes skolinimosi sąlygas, siekiant užtikrinti ūkio subjektų veiklos tęstinumą.

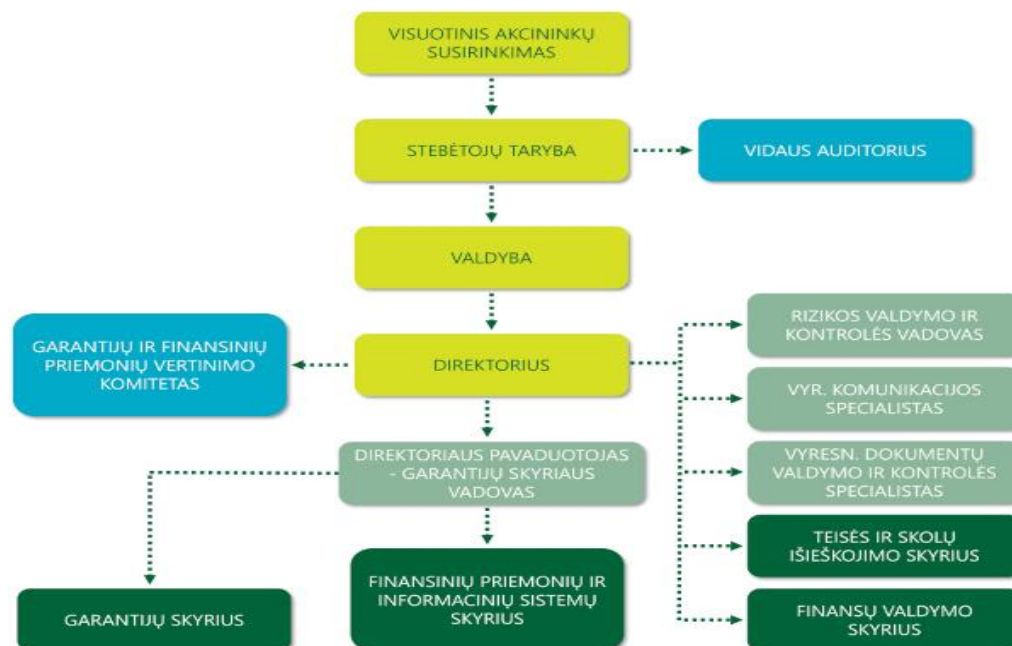
Žemės ūkio ministro 2020 m. birželio 22 d. įsakymu Nr. 3D-469 patvirtinti Bendrovės individualių garantijų teikimo nuostatai, kuriuose nustatytos lengvatinės garantijų teikimo sąlygos ūkio subjektams, nukentėjusiems nuo koronaviruso protrūkio bei Žemės ūkio ministro 2022 m. rugpjūčio 31 d. įsakymu patvirtinti Bendrovės individualių garantijų teikimo nuostatai, kuriuose nustatytos lengvatinės garantijų teikimo sąlygos ūkio subjektams, siekiant sumažinti Rusijos agresijos prieš Ukrainą sukeltas neigiamas pasekmes žemdirbiams.

Taip pat Bendrovei 2022 m. pavesta įgyvendinti naujas skatinamąsias finansines priemones dėl Lietuvoje 2020 m. paskelbtos valstybės lygio ekstremaliosios situacijos dėl koronaviruso (COVID-19) ligos protrūkio bei 2022 m. Rusijos agresijos prieš Ukrainą, kuriomis siekiama užtikrinti ūkio subjektų veiklos tęstinumą.

## 1.2. Bendrovės valdymo struktūra

2020-2021 m. Bendrovėje ženkliai padidėjo atliekamų funkcijų apimtys, todėl užtikrinant operatyvų ir kokybišką paslaugų teikimą, Bendrovės valdyba 2022 m. rugsėjo 20 d. (sprendimas Nr. 5A-14/2022) patvirtino naują darbuotojų pareigybių sąrašą. Dėl naujų skatinamųjų finansinių priemonių įgyvendinimo, išplėstas Finansinių priemonių ir informacinių sistemų skyrius.

Bendrovės valdymo struktūra



Bendrovės valdymo organai yra:

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

#### Visuotinis akcininkų susirinkimas

Visuotinis akcininkų susirinkimas yra aukščiausias Bendrovės valdymo organas, kurio kompetencija, teisės ir pareigos įtvirtintos Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatyme bei Bendrovės įstatuose. 2022 m. gegužės 6 d. buvo pasirašytas Bendrovės Lietuvos Respublikos valstybei nuosavybės teise priklausančių akcijų perdavimo priėmimo aktas, kuriuo Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija (toliau – Žemės ūkio ministerija), vadovaudamasi Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2022 m. balandžio 13 d. nutarimu Nr. 354 „Dėl valstybei nuosavybės teise priklausančių akcijų perdavimo Lietuvos Respublikos finansų ministerijai“, perdavė Finansų ministerijai valdyti, naudoti ir disponuoti patikėjimo teise valstybei nuosavybės teise priklausančias Bendrovės akcijas. Šios akcijos suteikia 100 procentų balsų Bendrovės visuotiniame akcininkų susirinkime.

#### Bendrovės stebėtojų taryba

Bendrovės stebėtojų taryba yra kolegialus Bendrovės veiklos priežiūrą atliekantis organas, renkamas visuotinio akcininkų susirinkimo. Ši Bendrovės valdymo organą sudaro 4 nariai, iš jų 2 nepriklausomi nariai, renkami 4 metų kadencijai. Bendrovė stebėtojų tarybai vadovauja jos pirmininkas, renkamas iš Bendrovės stebėtojų tarybos narių. Bendrovės stebėtojų taryba atsiskaito Bendrovės akcininkui.

Žemės ūkio ministro 2022 m. balandžio 25 d. įsakymu Nr. 3D-281 paskirti Bendrovės stebėtojų tarybos nariai.

Bendrovės stebėtojų taryba:

<i>Narys</i>		<i>Pagrindinė darbovietė ir užimamos pareigos</i>
Virginija Žoštautienė	Stebėtojų tarybos pirmininkė	Žemės ūkio ministerijos Strateginio planavimo departamento direktorė
Lina Liubauskaitė	narė	Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos Ekonomikos politikos grupės vadovė
Dalius Darulis	nepriklausomas narys	UAB „Padėklas“, finansų konsultantas



Sigita Seeman-Ignatjeva	nepriklausomas narys	UAB „Best Finance“ direktorė ir valdybos pirmininkė
-------------------------	----------------------	---

Už Bendrovės nepriklausomo kolegialaus organo nario veiklą mokamas atlygis atsižvelgiant į Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2022 m. rugpjūčio 3 d. nutarimu Nr. 794 patvirtinto Atlygio valstybės valdomų įmonių ir savivaldybių valdomų įmonių kolegialių organų nariams mokėjimo tvarkos aprašo nuostatas ir Finansų ministerijos, kaip Bendrovės akcijų valdytojos, priimtus teisės aktus.

Bendrovė 2022 m. priskirta II kategorijai.

#### Bendrovės valdyba

Bendrovės valdyba yra kolegialus Bendrovės valdymo organas, kurį 4 laikotarpiui renka Bendrovės stebėtojų taryba. Bendrovės valdybą sudaro 5 nariai, iš kurių renkamas valdybos pirmininkas. Bendrovės valdybos nario kadencijų skaičius neribojamas.

2021 m. spalio 21 d. Bendrovės stebėtojų taryba patvirtino Bendrovės valdybą.

Bendrovės valdybos nariai:

<i>Narys</i>	<i>Pagrindinė darbovietė ir užimamos pareigos</i>
Vygantas Katkevičius	Žemės ūkio ministerijos Strateginio planavimo departamento vyriausiasis patarėjas
Saulius Jasius	Žemės ūkio ministerijos Tvarios žemės ūkio gamybos ir maisto pramonės departamento direktorius
Artiom Volkov	Žemės ūkio ministerijos Europos Sąjungos reikalų ir paramos politikos departamento vyriausiasis patarėjas
Akvilė Chlebnikova	Žemės ūkio ministerijos Teisės ir personalo skyriaus vyriausioji specialistė

Vienas valdybos narys – Edvardas Makšeckas nuo 2022 m. rugsėjo mėn. atsistatydino iš Bendrovės valdybos narių.

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

Bendrovės valdybos veikla grindžiama kolegialiu klausimų svarstymu ir sprendimų priėmimu, o taip pat kolegialia atsakomybe už priimtus sprendimus. Bendrovės valdybos veiklą organizuoja ir jos posėdžiams pirmininkauja jos pirmininkas. Šiuo metu Bendrovės valdybos pirmininku išrinktas Vygantas Katkevičius.

#### Bendrovės direktorius

Bendrovės direktorius – yra vienasmenis Bendrovės valdymo organas, kuris organizuoja, vykdo Bendrovės ūkinę veiklą ir užtikrina Bendrovės veiklos skaidrumą. Bendrovės vadovui pavesta atlikti Bendrovės įstatuose, Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatyme, Lietuvos Respublikos finansų įstaigų įstatyme ir kituose teisės aktuose nustatytas funkcijas. Bendrovės direktorių renka Bendrovės valdyba.

Nuo 2018 m. kovo 31 d. Bendrovės direktoriaus pareigas laikinai pavesta eiti Bendrovės direktoriaus pavaduotojai - Garantijų skyriaus vadovei Romaldai Globienei.

#### Garantijų ir finansinių priemonių vertinimo komitetas

Bendrovėje taip pat nuolat veikia kolegialus patariamasis organas – Garantijų ir finansinių priemonių vertinimo komitetas (toliau – Komitetas), kurio veiklą reglamentuoja jo darbo reglamentas, nustatantis Komiteto sudarymo ir jo veiklos tvarką. Komitetą sudaro ne mažiau kaip 4 nariai, skiriami iš Bendrovės darbuotojų. Komiteto narius skiria Bendrovės direktorius, kuriam už savo veiklą atsiskaito Komitetas. Komiteto veiklą organizuoja ir jo posėdžiams vadovauja Komiteto pirmininkas. Šiuo metu Komitetui vadovauja Rizikos valdymo ir kontrolės vadovas Žydrūnas Burokas.

Komitetas svarsto ir teikia pasiūlymus Bendrovės direktoriui dėl garantijų teikimo finansų įstaigoms, suteiktų garantijų sąlygų keitimo ar rizikos pertvarkymo, garantinės įmokos dydžio nustatymo, finansinių priemonių rizikos vertinimo ir kt. Komiteto teiktinų siūlymų detalus sąrašas įtvirtintas Komiteto darbo reglamente.

Nuo 2021 m. lapkričio 1 d. Bendrovėje veikia 4 skyriai: Garantijų, Finansų valdymo, Finansinių priemonių ir informacinių sistemų, Teisės ir skolų išieškojimo. Bendrovės veiklos vidaus kontrolę užtikrina vidaus audito tarnyba, kurią sudaro vienas asmuo – vidaus auditorius. Bendrovės individualių garantijų ir finansinių priemonių riziką vertina rizikų valdymo ir kontrolės vadovas.

Bendrovėje dirba 22 darbuotojai, personalo kaita maža.

Bendrovės veiklos efektyvumą užtikrina įdiegta patikima ir tinkamai veikianti vidaus kontrolės ir rizikos valdymo sistema, kurią sudaro:

- tinkama organizacinė struktūra, kuri nuolat peržiūrima, siekiant kad būtų optimali Bendrovės veiklos tikslams pasiekti;

- tinkama vidaus informacinė sistema;

- vidaus auditas;

- vidaus norminiuose aktuose nustatyta personalo atsakomybė ir kompetencija;

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

Finansų ministerijos 2023-2025 m. Strateginiame veiklos plane Bendrovei nustatyti siektini veiklos rodikliai:

Rodiklio pavadinimas	Planuojamos rodiklių reikšmės		
	2023 metais	2024 metais	2025 metais
Paskolinės priemonės, mln. Eur.	28	25	10
Subsidijų teikimas, mln. Eur	4,2	4,4	4,6
Garantijos, mln. Eur	60	62	65

### 1.3. Bendrovės pagrindinės veiklos kryptys

Pagrindinės Bendrovės veiklos kryptys:



Vadovaujantis Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministro 2021 m. kovo 16 d. įsakymu Nr.4-193 patvirtintu Valstybės valdomų įmonių ir jų dukterinių bendrovių vykdomų specialiųjų įpareigojimų sąrašu, Bendrovė vykdo šiuos specialiuosius įpareigojimus:

- Finansinių priemonių administravimas. Bendrovė atsakinga už finansinių priemonių kūrimą, valdymą, administravimą ir lėšų apskaitą;
- Licencijuotų sandėlių kompensavimo fondo administravimas. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. spalio 1 d. nutarimu Nr.1523 „Dėl licencijuotų sandėlių kompensavimo

fondo nuostatų patvirtinimo“ Bendrovė įgaliota administruoti Licencijuotą sandėlių kompensavimo fondą. Bendrovė vykdo šio fondo lėšų apskaitą ir ruošia finansines ataskaitas;

- Dalies palūkanų ir dalies garantinės įmokos kompensavimo administravimas.

Valstybės pagalba teikiama ūkio subjektams, imantiems iš finansų įstaigų paskolas investicijoms finansuoti ir imantiems paskolas apyvartinėms lėšoms papildyti, ir/ar perkantiems turtą finansine nuoma (lizingu). Bendrovė tikrina ūkio subjektų tinkamumą gauti valstybės pagalbą, priima sprendimus teikti pagalbą, skaičiuoja pagalbos dydį ir administruoja palūkanų bei garantinių įmokų kompensavimą.

### **Individualių garantijų teikimas finansų įstaigoms**

Bendrovės individualios garantijos teikiamos vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1997 m. rugpjūčio 22 d. nutarimu Nr. 912 „Dėl Žemės ūkio paskolų garantijų fondo“ ir Žemės ūkio ministro patvirtintais individualių garantijų teikimo nuostatais, kuriuose nustatytos esminės individualių garantijų teikimo sąlygos. Garantijos teikiamos finansų įstaigoms už Lietuvos Respublikoje veikiantiems ūkio subjektams, kurių veikla susijusi su žemės ūkio veikla, žemės ūkio produktų gamyba ir perdirbimu, miškininkyste, kaimo plėtra, akvakultūra ir žuvininkyste, suteiktas paskolas, skirtas investicijoms ir (ar) apyvartinėms lėšoms papildyti, įskaitant darbo užmokesčiui ir su juo susijusiems mokesčiams mokėti, finansinės nuomos (lizingo) paslaugas bei viešajai įstaigai Kaimo verslo ir rinkų plėtros agentūrai (toliau – Agentūra) suteiktas paskolas, skirtas žemės ūkio ir maisto produktų intervenciniams pirkimams vykdyti.

Garantijos teikiamos finansų įstaigoms, kurių paskutinių finansinių metų metinių finansinių ataskaitų rinkinys buvo audituotas ir kurios yra sudariusioms su Bendrove garantijų teikimo sutartį, kurioje nustatytos garantijos suteikimo ir garantinių įsipareigojimų vykdymo sąlygos ir procedūros, kredito bei lizingo sutarties priežiūros bei kt. sąlygos.

Bendrovės prisiimamiems įsipareigojimams pagal garantijas suteikiama valstybės garantija. Prisiimti įsipareigojimai vienu metu negali viršyti Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatyto valstybės garantijų limito. Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2022 m. kovo 2 d. nutarimu Nr. 184 „Dėl valstybės garantijų ir uždarnosios akcinės bendrovės Žemės ūkio paskolų garantijų fondo ir uždarnosios akcinės bendrovės „Investicijų ir verslo garantijos“ įsipareigojimų pagal valstybės garantijas limitų“ Bendrovei suteikė valstybės garantijas už įsipareigojimus, prisiimtus 2022 m. ir ankstesniais metais, kurių suma vienu metu negali viršyti 257,2 mln. Eur.

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

Už Agentūros imamas paskolas garantuojamas 100 proc. neatgautos paskolos dalies grąžinimas.

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

Individuali garantija suteikiama ne didesnei kaip 1,16 mln. eurų paskolai bei finansinės nuomos (lizingo) sutartyje nustatytos kainos daliai sumokėti. Bendra kelių garantijų suma, atsižvelgiant į grąžintas paskolų dalis, vienam ūkio subjektui negali viršyti 1,16 mln. Eur už investicijoms skirtas paskolas ir 1,16 mln. Eur už paskolas, skirtas apyvartinėms lėšoms papildyti. Bendra lizingo garantijų suma, atsižvelgiant į grąžintas lizingo įmokas, vienam ūkio subjektui negali viršyti 1,16 mln. Eur.

Garantijų suma už Agentūrai teikiamas paskolas neribojama.

Individualios garantijos teikiamos:

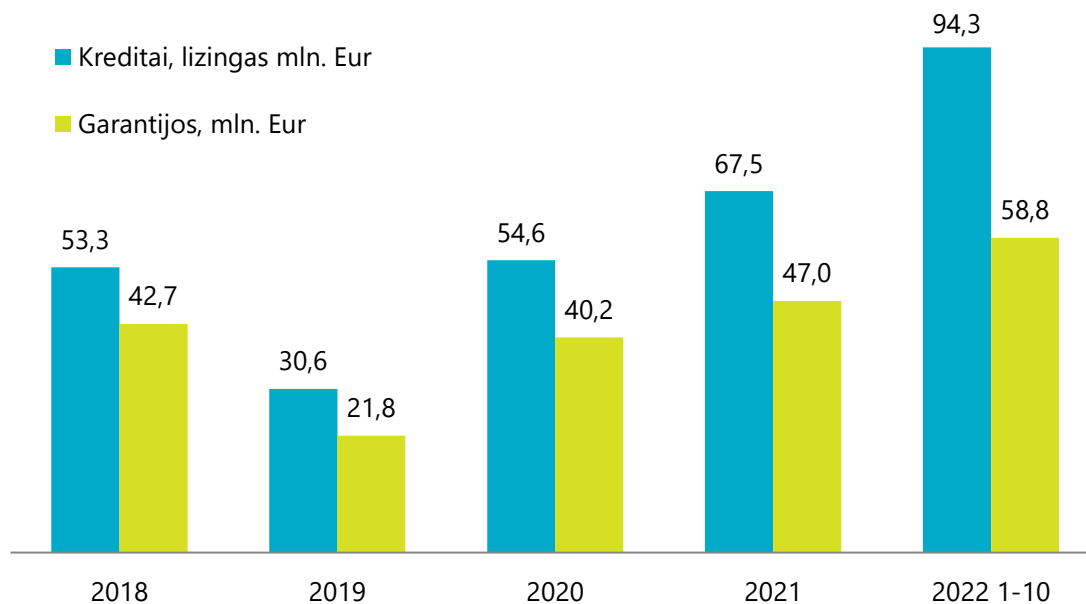
- už ūkio subjektams, kurių veikla susijusi su žemės ūkiu, žemės ūkio produktų gamyba ir perdirbimu, miškininkyste, kaimo plėtra, akvakultūra ir žuvininkyste, finansų įstaigų suteiktas paskolas, skirtas investicijoms ir apyvartinėms lėšoms papildyti, lizingo paslaugoms apmokėti;
- už Agentūrai teikiamas paskolas, skirtas žemės ūkio ir maisto produktų intervenciniams pirkimams vykdyti bei paskoloms grąžinti;

Garantijos teikiamos tik dėl tų paskolų, kurios skirtos finansiniu požiūriu komerciškai pagrįstiems ir kredituotiems projektams, atitinkantiems Bendrovės valdymo organų patvirtintus garantijų teikimo kriterijus, finansuoti.

Siekiant sumažinti Rusijos agresijos prieš Ukrainą pasekmes šalies ūkiui, Bendrovės nuostatai Žemės ūkio ministro 2022 m. rugsėjo 1 d. įsakymu papildyti nauju skyriumi, kuriame nustatytos palankesnės garantijų teikimo sąlygos nukentėjusiems dėl Rusijos agresijos prieš Ukrainą laikotarpiu. Bendrovė teikia individualias garantijas dėl ūkio subjektų paskolų ir lizingo paslaugų, skirtų ūkinei veiklai palaikyti ir kurios teikiamos pagal 2022 m. kovo 24 d. Europos Komisijos komunikatą „Laikinoji valstybės pagalbos priemonių, skirtų ekonomikai remti krizės sąlygomis reaguojant į Rusijos agresiją prieš Ukrainą, sistema“ (toliau – Komunikatas), ir Europos Komisijos 2022 m. rugpjūčio 23 d. sprendimu Nr. C(2022) 6147 final patvirtintą valstybės pagalbos schemą SA.103706 (2022/N). Šiuo atveju padidinta garantuojamos paskolos

suma iki 5 mln. Eur ir teikiamos iki 90 proc. neatgautos paskolos ar lizingo paslaugos sumos garantijos arba iki 35 proc. negrąžintos paskolos sumos ar lizingo paslaugos sumos garantijos.

Grafike pateikiama informacija apie individualių garantijų teikimo apimtis pastaraisiais metais (2022 m. duomenys pateikiami už 1-10 mėn.).



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

Bendrovėje kiekvienas ūkio subjektas ir jo įgyvendinamas projektas įvertinamas individualiai, vadovaujantis Bendrovės valdybos patvirtintomis Ūkio subjektų finansinio-ekonominio gyvybingumo ir teikiamų garantijų vertinimo bei suteiktų garantijų sąlygų pakeitimo taisyklėmis.

Už garantijų suteikimą ūkio subjektai moka vienkartinę garantinę įmoką. Garantinės įmokos dydis nustatomas pagal Bendrovės valdybos patvirtintas Garantinės įmokos ir mokesčių, susijusių su garantijų sąlygų keitimu, nustatymo taisyklės. Taip pat patvirtintos Garantinės įmokos dydžio pakankamumo nustatymo taisyklės, Kasmet yra skaičiuojama, ar garantinių įmokų dydis yra pakankamas, kad iš garantinės įmokos Bendrovės sukaupti atidėjiniai garantinių įsipareigojimų vykdymui užtikrintų garantinių įsipareigojimų finansų įstaigoms įvykdymą ir faktinė garantinė įmoka padengtų įprastinę riziką, susijusią su garantijos suteikimu, garantijų schemas administravimo išlaidomis ir metine pakankamo kapitalo grąža. Sprendimą dėl garantinės įmokos dydžio pakankamumo priima Bendrovės vadovas.

Bendrovė vertina suteiktų garantijų portfelio kredito riziką vadovaudamasi Atidėjinių sudarymo politika bei Atidėjinių sudarymo tvarka, kurios apibrėžia garantijų portfelio monitoringo ir kredito rizikos grupavimo tvarką. Pagal šią politiką ir tvarką įvertinama garantijų portfelio kredito rizika ir galimi Bendrovės nuostoliai dėl ūkio subjektų nevykdomų finansinių įsipareigojimų finansų įstaigoms per visą garantijos galiojimo laikotarpį.

#### Garantijų portfelio kredito rizika ir garantinių įsipareigojimų vykdymas finansų įstaigoms

Garantijų portfelio kredito rizika yra reikšmingiausia Bendrovės patiriama rizika, nes ji tiesiogiai susijusi su Bendrovės veiklos rezultatais – likvidumu bei mokumu, pelninga veikla, kapitalu, atidėjinių garantiniams įsipareigojimams vykdyti pagal garantijas pakankamumu ir kitais rodikliais, užtikrinančiais efektyvią Bendrovės veiklą. Garantijų portfelio kredito rizika gali būti patiriama, kai yra teikiamos garantijos finansų įstaigoms už ūkio subjektams teikiamas paskolas ir atsiranda rizika, kad Bendrovė nesugebės numatyti visų rizikos veiksnių, ar tinkamai įvertinti ūkio subjekto finansinės būklės bei įgyvendinamo projekto pagrįstumą, dėl ko ūkio subjektas gali ateityje nevykdyti prisiimtų įsipareigojimų ir todėl Bendrovė turės vykdyti garantinį įsipareigojimą pagal suteiktas garantijas ir patirti nuostolį. Potencialiam nuostoliui apriboti bei įvertinti atliekamas ūkio subjekto, kuriam teikiamos Bendrovės garantuotos paskolos, ūkinės-finansinės veiklos bei teikiamų garantijų ir kredito rizikos vertinimas. Bendrovė per visą garantijos galiojimo laikotarpį vertina suteikto garantijų portfelio kredito riziką pagal rodiklius, atspindinčius paskolų gavėjų finansinę ir ekonominę būklę. Kas ketvirtį skaičiuojama prisiimta kredito rizika pagal garantijas ir nuolat stebima, kad sukaupti atidėjiniai garantiniams įsipareigojimams vykdyti padengtų prisiimtą riziką. Garantijų portfelis grupuojamas į 4 kredito rizikos grupes: 1 (standartinės kredito rizikos grupė), 2 (padidėjusios kredito rizikos grupė), 3 (nevykdomų įsipareigojimų kredito rizikos grupė) ir 4 (nutrauktų įsipareigojimų kredito rizikos grupė).

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

Garantuotų paskolų galimiems nuostoliams padengti Bendrovė kaupia lėšas garantinių įsipareigojimų įvykdymui. Atidėjiniai kaupiami iš ūkio subjektų mokamos garantinės įmokos. Bendrovė visus įsipareigojimus finansų įstaigoms vykdo savo sukauptomis lėšomis. Todėl vienas iš Bendrovės uždavinių – nuolat stebėti ir sekti, ar sukaupti atidėjiniai garantinių įsipareigojimų vykdymui padengia prisiimtą riziką. Bendrovės sukaupti atidėjiniai 2022 m. III ketv. pabaigoje padengė prisiimtą riziką pagal garantijas ir sudarė 105,7 proc.

Bendrovė, įvykdžiusi garantinius įsipareigojimus finansų įstaigoms, įgyja atgręžtinio reikalavimo teisę išskolinti iš skolininkų savo sumokėtą sumą. Skola išieškoma įstatymų nustatyta tvarka arba grąžinama pasirašant su skolininkais susitarimus dėl skolos grąžinimo.

### **Kitų finansinių priemonių įgyvendinimas ir administravimas**

Vienas iš Bendrovės strateginių tikslų – finansavimo prieinamumo didinimas ūkio subjektams, plėtojantiems žemės ūkį, žemės ūkio produktų gamybą ir perdirbimą, miškininkystę, kaimo plėtrą, akvakultūrą bei žuvininkystę. Siekdama užtikrinti pagalbą ūkio subjektams, kurių veikla susijusi su žemės ūkiu, maisto ūkiu, miškų ūkiu, kaimo plėtra ir žuvininkyste, neturintiems pakankamai finansinių išteklių plėtoti, kurti verslą, modernizuoti ūkius bei įmones, gaminti konkurencingą produkciją, tai yra padidinti žemės ūkio ir kaimo verslo sektoriaus konkurencingumą bei siekdama sukurti verslo plėtrai palankesnes finansavimo galimybes, Bendrovė nuolat ieško galimybių diegti naujas finansines priemones. Verslas susiduria su finansinių resursų trūkumu, kurių be valstybės sukurtų pagalbos priemonių gauti nepajėgūs, o nesulaukę pagalbos gali būti priversti nutraukti veiklą. Naujų finansinių priemonių taikymas padeda palankesniais sąlygomis gauti finansavimą verslo kūrimui ir plėtrai, skatina ne tik žemdirbių, įskaitant jaunųjų ūkininkų ir smulkiųjų ūkių, bet ir smulkiųjų ir vidutinių įmonių verslumą kaimo vietovėse, didina jų konkurencingumą ir svarbiausia – leidžia kurti ir išsaugoti darbo vietas kaimo gyventojams.

Tapusi nacionaline plėtros įstaiga, Bendrovė finansinių priemonių pagalba nacionaliniu mastu gali vykdyti skatinamąsias finansavimo veiklas ir taip prisidėti prie investicijų skatinimo. Įgyvendinant Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. spalio 17 d. nutarimą Nr. 1046 „Dėl pavedimo vykdyti nacionalinės plėtros įstaigos veiklą“ Bendrovei pavesta vykdyti fondų fondų „Paskolų fondas“, „Žemės ūkio fondas“ ir „KPP finansinių priemonių fondas“ valdytojo funkcijas.



*Bendrovės administruojamos finansinės priemonės*

Fondų fondas	Finansinių priemonių skaičius, vnt.	
	Portfelinės garantijos paskoloms	Lengvatinės paskolos
Paskolų fondas	1	2
Žemės ūkio fondas	-	3
KPP finansinių priemonių fondas	-	1
<b>Iš viso:</b>	<b>1</b>	<b>6</b>

Siekiant žemės ūkio ir kaimo verslo sektoriui pasiūlyti daugiau finansinių priemonių ir sudaryti palankias skolinimosi sąlygas verslo plėtrai, įkurus fondų fondus Bendrovė įgyvendina ir administruoja:

1. portfelinių garantijų paskoloms priemonę „Paskolų portfelio garantijų priemonė“.

2. lengvatinių paskolų priemonės:

- finansinę priemonę „Paskolų žemės ūkio technikai ir įrangai įsigyti, finansuojamų iš grąžintų ir grąžintinų lėšų, teikimas“ (Paskolos žemės ūkio technikai ir įrangai),
- finansinę priemonę „Paskolų, finansuojamų iš įgyvendinant Lietuvos kaimo plėtros 2007-2013 metų programos finansines priemones grąžintų lėšų, teikimas pirmine gamyba užsiimantiems ūkio subjektams“ (Paskolos pirminei žemės ūkio gamybai vykdyti),
- skatinamąją finansinę priemonę „Paskolos nukentėjusiems nuo nepalankių klimato reiškinių“ (Paskolos nukentėjusiems nuo nepalankių klimato reiškinių),
- skatinamąją finansinę priemonę „Paskolos ūkio subjektų, veikiančių žemės ūkio ir žuvininkystės produktų gamybos, perdirbimo ir prekybos srityse, likvidumui užtikrinti COVID-19 ligos protrūkio laikotarpiu“ (Paskolos nukentėjusiems nuo COVID-19),
- skatinamąją finansinę priemonę „Paskolos ūkio subjektų, veikiančių žemės ūkio ir žuvininkystės produktų gamybos, perdirbimo ir prekybos srityse, likvidumui užtikrinti reaguojant į Rusijos agresiją prieš Ukrainą“ (Paskolos nukentėjusiems nuo karo Ukrainoje),
- finansinę priemonę „Pasidalytos rizikos paskolos“ (Pasidalytos rizikos paskolos).

Informacija apie šioms finansinėms priemonėms skirtas ir administruojamas lėšas 2018-2022 m. pateikiama žemiau esančiose lentelėse:

*Finansinės priemonės portfelinių garantijų paskoloms forma*

	Finansinė priemonė (FP) portfelinių garantijų paskoloms forma	Pagal FP galutiniams naudos gavėjams skirta, mln. Eur	
		Fondų fondo lėšos garantiniams įsipareigojimams vykdyti	Finansų tarpininko suteiktų paskolų suma
<b>PASKOLŲ FONDAS</b>			
1.	Paskolų portfelio garantijos, 2018 m. (naujos paskolos pagal FP nebeteikiamos)	0,084	0,591
<b>Iš viso:</b>		<b>0,084</b>	<b>0,591</b>

*Finansinės priemonės lengvatinių paskolų forma*

	Finansinė priemonė (FP) lengvatinių paskolų forma	Pagal FP galutiniams naudos gavėjams skirta, mln. Eur		
		Fondų fondo lėšos	Finansų tarpininkų lėšos	Bendra lėšų lengvatinėms paskoloms suma
<b>PASKOLŲ FONDAS</b>				
1.	Paskolos žemės ūkio technikai ir įrangai, 2019 m. (naujos paskolos pagal FP nebeteikiamos)	2,011	0,670	2,681
2.	Paskolos pirminei žemės ūkio gamybai vykdyti, 2020 m. (naujos paskolos pagal FP nebeteikiamos)	3,815	0,200	4,015
<b>ŽEMĖS ŪKIO FONDAS</b>				
1.	Paskolos nukentėjusiems nuo nepalankių klimato reiškinių, 2020 m. (naujos paskolos pagal FP nebeteikiamos)	2,111	0,633	2,744
2.	Paskolos nukentėjusiems nuo COVID-19, 2020 m. (naujos paskolos pagal FP nebeteikiamos)	156,597	-	156,597
3.	Paskolos nukentėjusiems nuo karo Ukrainoje, 2022 m. (paskolos teikiamos iki 2022-12-31)	31,000	-	31,000
<b>KPP FINANSINIŲ PRIEMONIŲ FONDAS</b>				
1.	Pasidalytos rizikos paskolos, 2021 m. (paskolos teikiamos iki 2023-10-14)	7,598	7,598	15,196
<b>Iš viso:</b>		<b>203,132</b>	<b>9,101</b>	<b>212,233</b>

Bendrovės darbuotojų sukaupta patirtis įgyvendinant įvairias finansines priemones, Bendrovės vykdomos veiklos patikimumas, skaidrumas, kokybė, institucinis lankstumas, sukurta vidinė informacinė infrastruktūra, ilgalaikiai ryšiai su nacionalinėmis institucijomis, su socialiniais partneriais, vienijančiais žemdirbius, ir finansų tarpininkais leidžia sėkmingai įgyvendinti vykdomas finansines priemones.

Atsižvelgiant į rinkos poreikius, Bendrovė ateityje planuoja įgyvendinti naujas skatinamąsias finansines priemones. Pagal finansines priemones parama galutiniams naudos gavėjams gali būti teikiama tiek investicijoms į materialųjį ir nematerialųjį turtą, tiek į apyvartinį kapitalą, kurios bus finansiškai perspektyvios bei leis pasiekti ekonominio efektyvumo, ir kurioms neteikiamas pakankamas finansavimas iš rinkos šaltinių arba teikiamas finansiškai nepalankiomis sąlygomis. Finansinių priemonių įgyvendinimui įtakos turi ir akcininko sprendimai dėl lėšų skyrimo naujoms finansinėms priemonėms.

#### **Dalies garantinės įmokos ir dalies palūkanų kompensavimo administravimas**

Siekiant sudaryti palankesnes sąlygas ūkio subjektams pasinaudoti finansų įstaigų teikiamomis paskolomis ir finansinės nuomos (lizingo) paslaugomis investicijoms finansuoti Bendrovė administruoja dalies garantinės įmokos ir dalies finansų įstaigoms sumokėtų palūkanų kompensavimą.

Garantinės įmokos kompensuojamos kaimo vietovėje veikiantiems subjektams, imantiems iš finansų įstaigų paskolas su Bendrovės individualia garantija investiciniams projektams, skirtiems pirminei žemės ūkio produktų gamybai, žemės ūkio produktų perdirbimui ir (ar) prekybai žemės ūkio produktais bei kitai veiklai vykdyti. Taip pat garantinė įmoka kompensuojama už paskolas suteiktas su Bendrovės garantija investiciniams projektams, skirtiems žvejybos ir akvakultūros produktų, žuvininkystės sektoriaus įmonėms, imančioms iš kredito įstaigų kreditus gamybai, perdirbimui ir (ar) prekybai. Kompensuojama 80 proc. garantinės įmokos.

Palūkanos kompensuojamos ūkio subjektams, imantiems iš finansų įstaigų paskolas investicijoms finansuoti ir (ar) perkantiems turtą finansine nuoma (lizingu) su Bendrovės garantija, pirminei žemės ūkio produktų gamybai, perdirbimui, prekybai ir (ar) kitai veiklai vykdyti. Kompensuojama 80 proc. finansų įstaigai pagalbos gavėjo sumokėtų palūkanų už ne

ilgesnį kaip 36 mėnesių laikotarpį nuo paskolos sutarties ar finansinės nuomos (lizingo) sutarties pasirašymo dienos.

Taip pat palūkanos kompensuojamos kaimo vietovėje veikiantiems subjektams, užsiimantiems pirmine žemės ūkio produktų gamyba trumpalaikiam ir (ar) biologiniam turtui įsigyti ar parduoti, ir (ar) darbo užmokesčiui mokėti bei žemės ūkio kooperatinėms bendrovėms (kooperatyvams), užsiimančioms žemės ūkio produktų perdirbimu ir (ar) prekyba žemės ūkio produktais. Kompensuojama 80 proc. finansų įstaigai pagalbos gavėjo sumokėtų palūkanų už ne ilgesnį kaip 24 mėnesių laikotarpį nuo paskolos sutarties pasirašymo dienos.

Pagalbos gavėjui vienu metu kompensuojamos palūkanos, sumokėtos tik pagal vieną paskolos ar finansinės nuomos (lizingo) sutartį, sudarytą nuo 2021 m. liepos 1 d. Metinė palūkanų norma, nuo kurios skaičiuojama pagalba, negali būti didesnė kaip 4 proc.

Palūkanos kompensuojamos žuvininkystės sektoriaus įmonėms už paskolas su Bendrovės garantija iš kredito įstaigų imamus kreditus investiciniams projektams, lizingu perkančioms naują (nenaudotą) gamybinę įrangą ir (ar) naujus (nenaudotus) įrenginius, skirtus žvejybos ir akvakultūros produktų gamybai, perdirbimui ir (ar) prekybai.

### **Licencijuotų sandėlių kompensavimo fondo administravimas**

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. spalio 1 d. nutarimu Nr. 1523 „Dėl Licencijuotų sandėlių kompensavimo fondo nuostatų patvirtinimo“ Bendrovei pavesta administruoti Licencijuotų sandėlių kompensavimo fondą. Bendrovė vykdo Licencijuotų sandėlių kompensavimo fondo lėšų apskaitą. Šio fondo lėšos (500 tūkst. Eur) laikomos Lietuvos valstybės išdo specialiojoje sąskaitoje. Laikiniai laisvas Licencijuotų sandėlių kompensavimo fondo lėšas valdo ir sprendimus dėl šių lėšų investavimo priima Lietuvos Respublikos finansų ministerija finansų ministro nustatyta tvarka.

### **Konsultavimas, mokymai, informacijos sklaida**

Bendrovės vykdomos veiklos specifiška suponuoja, jog pagrindiniai jos partneriai yra finansų įstaigos, teikiančios kreditus ar finansinės nuomos (lizingo) paslaugas žemės ūkio, žuvininkystės bei kaimo vietovėje veikiantiems ūkio subjektams ir informuojantys klientus apie galimybę gauti Bendrovės garantijas. Finansų įstaigos klientams gali pasiūlyti daugybę įvairių produktų, todėl Bendrovei labai svarbu, jog finansų įstaigų darbuotojai puikiai žinotų Bendrovės teikiamų paslaugų specifiką. Tuo tikslu periodiškai organizuojami mokymai finansų

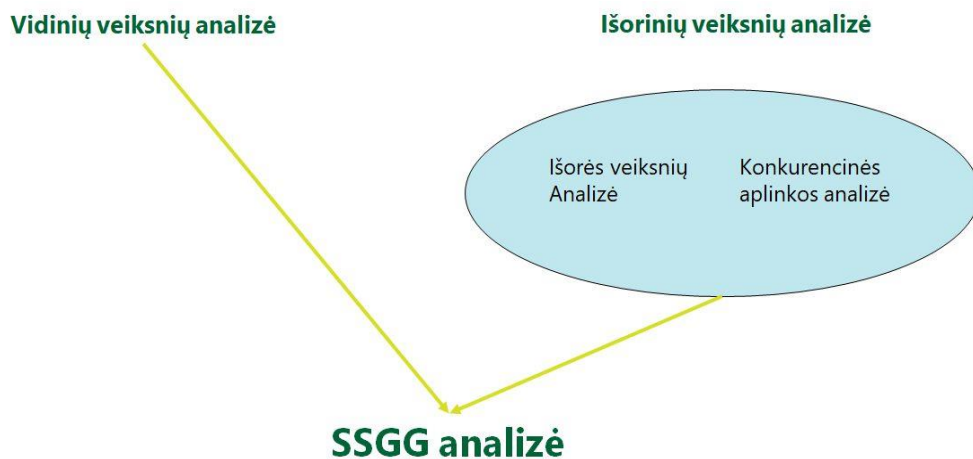
įstaigų darbuotojams apie Bendrovės teikiamas paslaugas, teikiama informacinė medžiaga bei imamasi kitų priemonių, skatinančių didesnę finansų įstaigų susidomėjimą Bendrovės siūlomomis paslaugomis. Bendrovė taip pat palaiko glaudžius, dalykiškus santykius ir su socialiniais partneriais. Kuriant naujas finansines priemones, sudarant palankesnes skolinimosi sąlygas, atsižvelgiama į jų pasiūlymus bei rekomendacijas.

Bendrovė teikia finansines paslaugas bei rūpinasi informacijos sklaida visuomenėje, siekiant, jog potencialūs klientai žinotų apie Bendrovės paslaugas ir jų teikiamą naudą. Tuo tikslu rengiami seminarai finansų įstaigų darbuotojams, ruošiami pranešimai spaudai apie Bendrovės veiklą ir teikiamas paslaugas, užsakoma reklama, dalyvaujama įvairiose parodose, informacija talpinama Bendrovės tinklalapyje ir socialinių tinklų paskyrose bei imamasi kitų reikalingų priemonių. Bendrovė, siekdama padidinti ūkio subjektų, besinaudojančių Bendrovės teikiamais finansiniais instrumentais skaičių bei kuo veiksmingiau įgyvendinti iškeltus Bendrovės tikslus ir ateityje planuoja stiprinti bei didinti informacijos sklaidą bei bendradarbiavimą su Bendrovės partneriais.

Sėkmingai veiklai plėtoti, svarbi Bendrovės veiklos sritis – rūpintis tiek finansų įstaigų, tiek besiskolinančiųjų poreikiais, tai yra operatyviai ir aiškiai pristatyti paslaugas vartotojui ir jas kompetentingai teikti. Klientai bus patenkinti, jei bus garantuota teikiamų paslaugų kokybė, operatyvumas. Siekdami užtikrinti savo paslaugų kokybę ir ateityje jas teikti dar kokybiškiau bei dar geriau atliepti klientų lūkesčius, Bendrovė metų pabaigoje atlieka finansų įstaigų ir besiskolinančiųjų anoniminę apklausą. Pagal paskutines atliktas apklausas, respondentai nurodo, kad Bendrovės teikiamų paslaugų procesas aiškus ir suprantamas, iškilę klausimai sprendžiami operatyviai, ieškoma visiems palankiausio sprendimo. Atsakymai patvirtino užsibrėžtą Bendrovės užduotį – didinti finansinių priemonių prieinamumą. Gauti anketos atsakymai nubrėžia Bendrovės tobulėjimo kryptis ir užduotis.

## 2. APLINKOS VEIKSNIŲ VERTINIMAS

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



Analizuojant vidinių ir išorinių aplinkos veiksnių įtaką Bendrovės veiklai, nustatyti tos įtakos kiekybinius rodiklius yra sudėtinga, nes tai ypač sąlygoja Bendrovės veiklos pobūdis – finansinių paslaugų teikimas. Jei tokie kiekybiniai rodikliai ir būtų rasti, jie būtų tik „popieriniai“. Todėl Bendrovei svarbus kokybinis visų, tiek vidinių, tiek išorinių veiksnių vertinimas ir siekimas darnaus ir novatoriško pagrindinio tikslo užtikrinimo.

### 2.1. Vidinių veiksnių analizė

Bendrovė, įgyvendindama savo tikslus, siekia skatinti investicijas kaimo vietovėse, sudaryti palankias sąlygas žemės ūkio sektoriaus konkurencingumui ir plėtrai, didinti kaimo gyventojų pajamas bei ūkinės veiklos sferų plėtrą, kurti naujas ar išsaugoti esamas darbo vietas.

Siekiant užtikrinti sėkmingą vykdomų funkcijų valdymą, Bendrovėje vidiniai veiklos procesai skirstomi į pagrindinius ir pagalbinius.

Pagalbiniai veiklos procesai	Veiklos planavimas ir atskaitomybė				Pelningos veiklos siekimas
	Finansinių išteklių valdymas				
	Kokybės užtikrinimas ir rizikos valdymas				
	Žmogiškųjų išteklių valdymas				
	Technologinių sprendimų valdymas				
Priemonės kūrimo procesas	Priemonės paleidimo procesas	Priemonės įgyvendinimas	Priemonės tobulinimas	Priemonės užbaigimas	
Pagrindiniai veiklos procesai					

### 2.1.1. Pagrindiniai veiklos procesai

Pagrindiniai veiklos procesai – tai esminiai, didžiausią naudą duodantys procesai.

Pagrindinė Bendrovės veikla susideda iš 2 krypčių:

- individualių garantijų teikimas finansų įstaigoms;
- finansinių priemonių – lengvatinių paskolų – įgyvendinimas ir administravimas.

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

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

Bendrovėje didelis dėmesys skiriamas garantijų monitoringui, laikotarpiui po garantijos ar kreditavimo sutarties pasirašymo. Bendrovė, vertindama suteiktų garantijų riziką, vykdo suteiktų garantijų monitoringą per visą garantijų galiojimo laikotarpį. Kas ketvirtį

skaičiuojama prisiimta rizika pagal garantijas. Stebimas ūkio subjekto finansinių įsipareigojimų vykdymas bei verslo plano įgyvendinimas, kredito grąžinimo terminų laikymasis, esant poreikiui, imamasi veiksmų sumažinti išaugusias rizikas bei išspręsti iškilusias problemas. Taip pat skaičiuojamas sukauptų atidėjinių garantiniams įsipareigojimams vykdyti poreikis bei teikiama ataskaita Finansų ministerijai apie sukauptus atidėjinius ir atidėjinių poreikį pagal rizikos grupes.

Siekiant užtikrinti prisiimtų garantinių įsipareigojimų įvykdymą finansų įstaigoms Bendrovė savo lėšomis kaupia atidėjinius garantiniams įsipareigojimams vykdyti. Bendrovės formuojami atidėjiniai yra pakankami Bendrovės įsipareigojimams pagal garantijas įvykdyti, o tai užtikrina Bendrovės mokumą, veiklos finansinį tvarumą, finansinį nepriklausomumą. Bendrovė nuolat kontroliuoja, kad sukaupti atidėjiniai padengtų prisiimtą riziką pagal garantijas.

Bendrovės finansinis tvarumas užtikrinamas, kai yra sukaupta pakankamai atidėjinių garantiniams įsipareigojimams vykdyti ir Bendrovė gali sėkmingai vykdyti prisiimtus įsipareigojimus finansų įstaigoms. Sukaupti pakankami atidėjiniai didina Bendrovės patikimumą. Bendrovė atsakingai vertina suteikiamų garantijų riziką, atitinkamai 2022 m. III ketv. pabaigai blogų garantijų dalis nuo visų per veiklos laikotarpį suteiktų garantijų yra 1,35 proc.

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

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

Bendrovei tapus nacionaline plėtros įstaiga, siekiama įgyvendinti daugiau finansinių priemonių. Bendrovė nuolat stebi, analizuoja veiklos rezultatus ir teikia pasiūlymus dėl priemonių, reikalingų veiklai tobulinti ir plėsti, priėmimo. Naujų finansinių priemonių įgyvendinimas sukuria naujus iššūkius – priemonių sąlygų derinimas su atsakingomis institucijomis, procedūrų ir teisės aktų kūrimas, priemonių administravimas, atitinkamai, priemonių įgyvendinimo rezultatų stebėjimas ir vertinimas, rezervų išnaudojimas tobulinti administravimo taisykles, tai yra reikalingų priemonių tobulinimas. Finansinės priemonės įgyvendinamos per finansų tarpininkus, todėl nuo finansų tarpininkų atrankos ir jų suinteresuotumo dalyvauti priemonės įgyvendinime priklauso ir priemonės įgyvendinimo sėkmė, informacijos apie priemones sklaida tikslinei auditorijai, o kartu ir Bendrovės sėkmė.



Atitinkamai Bendrovė daug dėmesio skiria bendradarbiavimo kokybei, procesams su finansų tarpininkais, jų optimizavimui, įskaitant jų konsultavimą ir mokymą apie Bendrovės teikiamas paslaugas, įgyvendinamas finansines priemones. Dėl tvarių finansinių resursų finansinėms priemonėms kurti, Bendrovės veiklai įtakos turės 2021-2027 m. finansiniu laikotarpiu Lietuvai skirta ES parama ir atitinkamai jos dalis žemės ūkio ir kaimo plėtrai.

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

Tenkindama finansų įstaigų ir paskolų gavėjų poreikius, mokydamasi iš užsienio partnerių ir atsižvelgdama į ES keliamus inovacijų plėtros tikslus, Bendrovė išskėlė sau uždavinį – žengti inovacijų, plėtros keliu. Pagrindinis plėtros siekis ir rodiklis – teikti daugiau finansinių paslaugų, t. y. daugiau finansinių priemonių.

### 2.1.2. Pagalbiniai veiklos procesai

#### *Veiklos planavimas ir atskaitomybė*

Bendrovė kasmet ruošia strateginį veiklos planą 3 metų laikotarpiui. Rengiant šį planą, vadovaujamosi Ekonomikos ir inovacijų ministerijos parengtomis Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gairėmis bei akcininko lūkesčiais dėl Bendrovės veiklos kryptių, keliamų uždavinių ir veiklos principų. Bendrovės direktorius Strateginį planą teikia Bendrovės valdybai, kuri jį analizuoja, vertina ir teikia pasiūlymus dėl Bendrovės veiklos gerinimo bei plėtros. Strateginį veiklos planą tvirtina Bendrovės stebėtojų taryba.

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

Visų Bendrovėje veikiančių procesų sėkmingam, savalaikiam įvykdymui užtikrinti yra patvirtinta Vadovybės informavimo sistema. Joje apibrėžiama įvairiausių duomenų surinkimas, ataskaitų ruošimas, numatyti terminai darbams atlikti ir atsakingi darbuotojai. Bendrovėje patvirtintos Individualių garantijų rizikos valdymo politika, Finansinių priemonių rizikos valdymo politika ir kt. politikos užtikrina strategijos įgyvendinimą ir priežiūrą.

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

### *Finansinių išteklių valdymas*

Bendrovės pajamas sudaro:

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

Pagrindinės pajamos gaunamos iš garantinių įmokų už suteiktas individualias garantijas. Šiuo metu į Lietuvos Respublikos Vyriausybės vertybinius popierius investuota 20 mln. Eur. Bendrovės investavimo politika yra pakankamai atsargi, investuojama laikinai laisvas lėšas į nerizikingus, fiksuoto pajamingumo finansinius instrumentus (finansų įstaigų indėliai, aukšto patikimumo vertybiniai popieriai).

Siekiant didesnių Bendrovės pajamų, šiuo metu lieka pagrindinis pajamų šaltinis – teikti daugiau individualių garantijų ir gauti daugiau garantinių įmokų. Nustačius didesnį garantinės įmokos dydį, garantija taptų nepatraukli besiskolinantiems ūkio subjektams, didėtų jų skolinimosi kaštai ir todėl gali sumažėti garantijų gavėjų skaičius.

Bendrovės sąnaudas sudaro:

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

Bendrovė visus savo veiklos metus, išskyrus 2017 m., dirbo pelningai. Kiekvienais metais mokami dividendai valstybei. Per 25 veiklos metus valstybei sumokėta 4,2 mln. Eur dividendų.

Bendrovei akcininko nustatyti grynojo pelningumo bei veiklos pajamų ir turto santykio rodikliai susiję tik su viena veiklos kryptimi – individualių garantijų teikimu, o finansinių priemonių administravimas ir valstybės pagalbos administravimas įtakos minėtiems rodikliams neturi.

Bendrovės Lietuvos Respublikos valstybei nuosavybės teise priklausančias akcijas valdė, naudojo ir disponavo patikėjimo teise Žemės ūkio ministerija. 2022 m. gegužės 6 d. buvo pasirašytas minėtų Bendrovės akcijų perdavimo priėmimo aktas, kuriuo Žemės ūkio ministerija perdavė Finansų ministerijai valdyti, naudoti ir disponuoti patikėjimo teise valstybei nuosavybės teise priklausančias Bendrovės akcijas. Atsižvelgiant į tai, jog Bendrovė yra valstybės valdoma

įmonė, Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo prasme perkančioji organizacija, visos Bendrovės veiklai reikalingos prekės ir paslaugos privalo būti perkamos viešųjų pirkimų būdu, vadovaujantis minėtu įstatymu ir kitais teisės aktais, reglamentuojančiais viešųjų pirkimų procedūras. Siekiant užtikrinti sklandžius viešųjų pirkimų procesus bei suvaldyti kylančias rizikas dėl prekių ir paslaugų įsigijimo ir atsižvelgiant į pirkimo pobūdį Bendrovėje sudaromos pirkimų komisijos.

#### *Kokybės užtikrinimas ir rizikos valdymas*

Bendrovei nuo 2019 m. sausio mėn. yra pavesta vykdyti nacionalinių plėtros įstaigų veiklą, todėl ji turi užtikrinti Lietuvos Banko nustatytus vidaus kontrolės ir rizikos valdymo reikalavimus. Užtikrinant tinkamą vidaus kontrolės sistemos veikimą, Bendrovėje įgyvendinti tokie žingsniai: sukurta tinkama organizacinė struktūra ir vidaus informavimo sistema, apibrėžtos darbuotojų atsakomybės ir kompetencijos, įgyvendinta dviguba veiklos sprendimų priėmimo vidaus kontrolė. Užtikrinant, kad vidaus kontrolė ir rizikos valdymas veiktų tinkamai ir nenutrūkstamai, Bendrovėje patvirtinta:

- Vidaus kontrolės ir rizikos valdymo organizavimo tvarka;
- Garantijų rizikos valdymo politika;
- Atidėjinių sudarymo politika;
- Informacijos saugumo politika;
- Finansinių priemonių rizikos valdymo politika;
- Finansų kontrolės taisyklės;
- Operacinės rizikos valdymo instrukcija;
- Etikos kodeksas;
- Mokumo ir likvidumo užtikrinimo taisyklės;
- Vadovybės informavimo sistema;
- Investicijų politikos nuostatai;
- Asmens duomenų tvarkymo taisyklės
- Viešųjų ir privačių interesų derinimo tvarkos aprašas;
- bei kiti Bendrovės vidiniai dokumentai.

Aukščiau minėtieji veiksmai ir priemonės leidžia išvengti arba sumažinti iki minimumo neigiamą poveikį Bendrovės ilgalaikių tikslų siekimui, laiku identifikuoti rizikas ir jų veiksmų pasikeitimus bei jų galimą įtaką Bendrovės veiklai. Siekiant užtikrinti priimamų sprendimų skaidrumą ir efektyvumą, Bendrovėje veikia Komitetas, vidaus darbo grupės bei komisijos,

kurios priima sprendimus tam tikrais Bendrovės ir/ar jos administruojamų fondų fondų veiklos klausimais.

Siekiant valdyti kredito ir likvidumo riziką, buvo sukurta Garantijų rizikos valdymo politika. Finansinių priemonių rizikos valdymas apspręstas Finansinių priemonių rizikos valdymo politikoje. Šios politikos peržiūros ne rečiau kaip kartą metuose, keičiamos ir atnaujinamos pagal poreikį, pasikeitus teisės aktams. Ne rečiau kaip kartą per metus įvertinama, ar politikos nuostatos atitinka Bendrovės strategiją, vertinama, ar efektyviai veikia vidaus kontrolės sistema, ar priiimta rizika neviršija nustatytų rizikos limitų. Bendrovėje atliekamas likvidumo bei mokumo rizikų valdymas, siekiant užtikrinti savalaikį visų įsipareigojimų vykdymą. Ypač svarbu užtikrinti priimtų garantinių įsipareigojimų įvykdymą finansų įstaigoms, todėl kas ketvirtį kontroliuojama, kad sukaupti atidėjiniai garantiniams įsipareigojimams vykdyti padengtų priimtą riziką. Siekiant valdyti finansinę investavimo riziką, ne rečiau kaip kartą per metus Bendrovės valdyboje svarstomi ir direktoriaus įsakymu tvirtinami Investicijų politikos nuostatai. Bendrovės Investicijų politikos nuostatuose numatyta, kad lėšos turi būti investuojamos tik į likvidžius fiksuotų pajamų vertybinius popierius ir terminuotus indėlius. Bendrovės sąskaitose sukauptus laisvų pinigų, atsižvelgus į Investicijų politikos nuostatuose numatytus apribojimus, Bendrovės valdybai teikiami pasiūlymai dėl šių lėšų investavimo.

Bendrovėje patvirtintos Finansų kontrolės taisyklės, kurių tikslas – užtikrinti finansų kontrolę, turimo turto teisėtą, ekonomišką naudojimą. Bendrieji apskaitos principai, apskaitos metodai ir taisyklės, skirtos Bendrovės apskaitai tvarkyti ir finansinėms ataskaitoms sudaryti, nustatyti Bendrovės apskaitos politikoje. Bendrovės finansinės ataskaitos rengiamos pagal Lietuvos Respublikoje galiojančius teisės aktus, reglamentuojančius buhalterinę apskaitą ir finansinių ataskaitų sudarymą bei Verslo apskaitos standartus. Už 2022 metus Bendrovės apskaita ir finansinių ataskaitų rinkiniai bus sudaromi pagal tarptautinius finansinės apskaitos standartus. Bendrovės valdomų fondų fondų apskaita vykdoma pagal viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartus.

Siekiant sumažinti tikimybę patirti nuostolių dėl Bendrovės darbuotojų, sistemų, netinkamų ar nepavykusių vidaus procesų ar dėl išorės įvykių ir veiksnių poveikio, Bendrovėje patvirtinta Operacinės rizikos valdymo instrukcija.

Bendrovė, siekdama užtikrinti savo veiklos viešumą, skaidrumą ir didinti visuomenės pasitikėjimo lygį, įgyvendina Korupcijos prevencijos politiką, patvirtintą Bendrovės valdybos 2022 m. vasario 10 d. sprendimu (protokolas Nr. 5A-4/2022). Ši politika nustato Bendrovėje

taikomus korupcijos prevencijos principus, korupcijai atsparios aplinkos kūrimo priemonių sistemą, korupcijos prevencijos priemones, jų įgyvendinimo tvarką bei Bendrovės atstovų atsakomybę.

Įgyvendinant Korupcijos prevencijos politikoje numatytas korupcijos prevencijos priemones, Bendrovėje yra patvirtinta antikorpucinė programa ir jos priemonių planas. Antikorpucine programa siekiama Bendrovės geresnio valdymo užtikrinimo ir korupcijos tikimybių mažinimo, taip pat nulinės tolerancijos korupcijai įgyvendinimo ir skatinimo. Pagrindiniai Bendrovės uždaviniai – atlikti korupcijos pasireiškimo tikimybės Bendrovėje nustatymą, įgyvendinti korupcijos prevencijos priemones Bendrovės darbuotojų viešųjų ir privačių interesų derinimo srityje, vykdyti korupcinės aplinkos stebėseną ir prevencijos priemonių taikymą, vykdyti antikorpucinį švietimą Bendrovėje ir skatinti darbuotojų nepakantumą korupcijai, sklandžiai įgyvendinti antikorpucinę programą ir užtikrinti užsibrėžtų tikslų tęstinumą.

Bendrovėje kiekvienais metais rengiama išvada dėl korupcijos pasireiškimo tikimybės, kuri leidžia įvertinti galimas rizikas Bendrovės veiklos srityse, kuriose egzistuoja didelė korupcijos pasireiškimo tikimybė. Siekiant Bendrovės tikslo didinti darbuotojų žinias ir nepakantumą galimam korupcijos pasireiškimui ar neetiškam elgesiui, darbuotojai aktyviai dalyvavo valstybės institucijų ir įstaigų organizuojamuose mokymuose dėl korupcijos prevencijos įgyvendinimo.

Pažymėtina, kad Bendrovė įgyvendina nulinės tolerancijos korupcijai politiką. Atsižvelgiant į tai ir siekiant išvengti korupcijos pasireiškimo Bendrovėje atvejų, yra patvirtinti Bendrovės vidiniai teisės aktai – Viešųjų ir privačių interesų derinimo tvarkos aprašas bei Dovanų politikos aprašas, už jų įgyvendinimą yra paskirti atsakingi asmenys.

Bendrovės Viešųjų ir privačių interesų derinimo tvarkos aprašu siekiama užtikrinti Bendrovės tinkamą viešųjų ir privačių interesų konfliktų prevencijos sistemos funkcionavimą, nustatyti galimas interesų konfliktų grėsmes ir numatyti priemones joms išvengti, formuoti korupcijai nepakančią aplinką, didinti pasitikėjimą Bendrovės veikla ir jos darbuotojais, skatinti darbuotojus laikytis nustatytų etikos standartų vykdant darbo funkcijas, o taip pat apraše nustatytos darbuotojų privačių interesų deklaravimo ir, esant interesų konfliktui, darbuotojų nusišalinimo ar nušalinimo nuo sprendimų priėmimo procedūros. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad Bendrovėje privačius interesus deklaruojantis asmuo pateikęs ar patikslinęs deklaraciją, apie tai turi informuoti tiesioginį vadovą, paaiškinant kokie duomenys keitėsi, nurodant, ar

deklaruoti / pasikeitę / papildyti deklaracijos duomenys negali sukelti arba nesukelia interesų konfliktų, o tiesioginis vadovas, gavęs minėtą informaciją, privalo patikrinti deklaracijos duomenis pagal darbuotojo atsiųstą deklaraciją visa apimtimi. Bendrovės direktorius ir darbuotojų tiesioginiai vadovai privalo ne rečiau kaip kartą per metus susipažinti su jiems tiesiogiai pavaldžių darbuotojų, kurie privalo deklaruoti privačius interesus, deklaracijose pateiktais duomenimis. Tokia Bendrovėje nustatyta tvarka yra užtikrinama, kad vadovai bus laiku informuoti apie potencialius interesų konfliktus, pokyčius deklaracijose.

Bendrovėje įgyvendinant nulinės tolerancijos korupcijai politiką, aktualios ir Bendrovės Dovanų politikos aprašo nuostatos, kurios nustato dovanų perdavimo, vertinimo, registravimo, apskaitos, saugojimo ir eksponavimo bei veiksmų, gavus neteisėtą atlygį, tvarką. Kadangi Bendrovėje yra taikoma nulinė dovanų politika, kuri reiškia, kad darbuotojai, atlikdami jiems pavestas funkcijas, neturi teisės nei tiesiogiai, nei netiesiogiai priimti, teikti dovanų, išskyrus minėtame apraše ir kituose teisės aktuose numatytas išimtis, taip pat gauti neteisėtą atlygį ar jį teikti kitiems asmenims, Bendrovės darbuotojai yra skatinami suvokti skaidrumo principą ir vengti galimos neteisėtos įtakos jų priimamiems sprendimams, užkirsti kelią galimam neteisėto atlygio gavimui, taip pat siekiama, kad, norint atsidėkoti už gerai atliktą Bendrovės darbuotojų darbą ar suteiktą pagalbą, tai būtų daroma ne teikiant dovanas, bet padėkojant žodžiu ar dėkingumą išreiškiant raštu.

Bendrovėje taip pat yra nustatyta pažeidimų nagrinėjimo tvarka. Pranešimų apie galimus korupcijos atvejus nagrinėjimo tvarka numatyta Korupcijos prevencijos politikoje, kuri skelbiama viešai Bendrovės internetiniame puslapyje. Dovanų politikos apraše taip pat detalizuoti rekomenduojami darbuotojų veiksmai gavus neteisėtą atlygį, kuris galimai turi korupcinio pobūdžio nusikalstamos veikos požymių. Su aptariamomis procedūromis yra supažindinti visi Bendrovės darbuotojai.

Bendrovės pastangos atitikti finansų įstaigoms keliamus reikalavimus, susijusius su rizikos valdymu, dar nėra tiesiogiai įvertintos Lietuvos banko (kaip priežiūros institucija dar nevykdė Bendrovės patikrinimo), todėl išlieka rizika, kad Bendrovės stropiai sukurtoje rizikos valdymo sistemoje gali išlikti spragų.

#### *Žmogiškųjų išteklių valdymas*

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

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

Bendrovė turi aiškiai suformuotą struktūrą ir pagrindines savo funkcijas paveda vykdyti atskiriems skyriams bei darbuotojams: Garantijų, Finansų valdymo, Finansinių priemonių ir informacinių sistemų bei Teisės ir skolų išieškojimo skyriams, vidaus auditoriui, rizikos valdymo ir kontrolės vadovui. Patvirtinta vadovybės informavimo sistema, darbuotojų atliekamų darbų procedūros, darbuotojų pareiginiai nuostatai, tokiu būdu atskiriami skirtingo pobūdžio darbai ir užtikrinama, jog konkrečias funkcijas įgyvendina tos srities specialistai ir užtikrinama dviguba atliekamų darbų patikra.

Ilgametė Bendrovės darbuotojų sukaupta patirtis, darbuotojų kompetencija bei aiškiai suformuota Bendrovės struktūra leidžia Bendrovei tinkamai vykdyti nustatytas funkcijas, administruoti finansines priemones bei sudaryti palankesnes sąlygas žemės ūkio subjektams gauti finansavimą. Valdymo struktūra keičiama atsižvelgiant į poreikį, pasikeitusias aplinkybes, atliekant naujas ir svarbias užduotis ir plečiant veiklą. Personalo kaita maža.

Bendrovės direktoriaus atlyginimą Bendrovės valdyba nustato, vadovaudamasi Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. rugpjūčio 23 d. nutarimu Nr.1341 „Dėl valstybės valdomų įmonių vadovų darbo užmokesčio“.

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

Suprasdama, kad darbuotojai yra vertingiausias organizacijos turtas, Bendrovė siekia ugdyti esamus darbuotojus, kad jie būtų kompetentingi, turėtų reikiamos patirties, būtų

atsakingi, iniciatyvūs ir motyvuoti, sėkmingai prisidedantys prie Bendrovės efektyvumo ir sklandaus strategijos įgyvendinimo.

Bendrovėje patvirtintas Etikos kodeksas, kuris nustato visų Bendrovės darbuotojų elgesio ir veiklos principus bei reikalavimus, kurių privalo laikytis kiekvienas Bendrovės darbuotojas, kad būtų puoselėjamos Bendrovės vertybės, stiprinamas Bendrovės ir jos darbuotojų autoritetas, nepriklausomumas, užkertamas kelias atsirasti ir plisti korupcijai, ugdoma atsakomybė už savo veiksmus, ugdomi pagarbūs ir geranoriški Bendrovės darbuotojų tarpusavio santykiai bei santykiai su klientais, institucijomis ir asmenimis. Etikos kodekse taip pat yra įtrauktos nuostatos, numatančios smurto ir priekabiavimo netoleravimą bei esminių principų laikymąsi, siekiant išvengti ar atskleisti tokių atvejų galimą buvimą Bendrovėje.

Kaip minėta, Bendrovėje patvirtintas Viešųjų ir privačių interesų derinimo tvarkos aprašas, kuriame aptartas viešųjų ir privačių interesų derinimas, aprašyti veiksmai, kaip turi elgtis Bendrovės darbuotojai, siekiant išvengti interesų konflikto ar esant tokiai situacijai.

Bendrovė daug metų teikia tas pačias paslaugas, o tai užtikrina ilgalaikę personalo patirtį. Tačiau siaura Bendrovės specializacija sukelia riziką, kad keičiantis sąlygoms rinkoje ir atsirandant poreikiui teikti daugiau ar kitokių paslaugų, Bendrovės personalas gali susidurti su kompetencijos trūkumu, kurį pašalinti operatyviai gana sudėtinga. Siekiant sumažinti minėtą riziką, Bendrovė numato skirti daugiau dėmesio personalo bendrųjų kompetencijų ugdymui (mokymams).

#### *Technologinių sprendimų valdymas*

Bendrovė analizuoja ir vertina, kaip Bendrovėje vyksta visi procesai, kiek specialistų laiko atima konkretūs pavedimai ir procedūros. Todėl paslaugų planavimo, teikimo ir kiti vidiniai procesai efektyvinami, taikant inovatyvias technologijas, pagal galimybes automatizuojant veiklos procesuose pasikartojančius ar standartinius veiksmus. Tuo tikslu Bendrovėje įdiegta dokumentų valdymo sistema Doclogix, kurios tikslas – optimizuoti dokumentų valdymą, sumažinant laiko sąnaudas dokumentų rengimui, derinimui, susipažinimui, supažindinimui ar paieškai.

Bendrovė rengiasi plėsti teikiamų paslaugų spektrą ir ateityje, įgyvendindama naujas finansines priemones, savarankiškai (be kitų finansų įstaigų pagalbos) teikti paskolas ūkio subjektams, o taip pat – administruoti kitų finansų įstaigų išduotas, bet Bendrovės perimtas paskolas. Siekdama pasirengti minėtų funkcijų įgyvendinimui, Bendrovė įdiegė naują informacinę sistemą, kuri leidžia tinkamai administruoti paskolinius sandorius. Naujų paslaugų



diegimas yra rimtas iššūkis Bendrovei tiek personalo kompetencijų, tiek technologinių sprendimų srityje, kas sąlygota padidėjusią riziką, kad tam tikri su paslaugų teikimu susiję procesai nebus įgyvendinti laiku arba jų kokybė bus užtikrinta ne iš karto. Siekdama suvaldyti minėtą riziką, Bendrovė pasitelkia išorinius konsultantus, o personalo kompetencijų klausimo sprendimas pareikalaus daugiau laiko ir pastangų.

#### *Apibendrinimas*

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

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

Bendrovės vidinėje aplinkoje nenustatyta reikšmingų aplinkybių, kurios keltų pavojų, įgyvendinant Bendrovės nustatytus strateginius tikslus. Tačiau tik pelninga veikla leis pasiekti Bendrovei iškeltus tikslus. Didesnis suteiktų individualių garantijų skaičius ir naujų finansinių priemonių įgyvendinimas užtikrina Bendrovės pakankamas pajamas. Tolesnei sėkmingai veiklai užtikrinti numatyta:

- didinti teikiamų finansinių paslaugų skaičių;
- parengti procedūras ir teisės aktus teikti paskolas ūkio subjektams be finansų tarpininko;
- stiprinti Bendrovės veiklos rizikos kontrolę ir rizikos valdymą;
- siekti kuo operatyviau teikti kokybiškas ir pažangias paslaugas savo klientams bei partneriams, trumpinti paslaugų suteikimo laiką;
- didinti informacijos sklaidą, siekiant padidinti ūkio subjektų, besinaudojančių Bendrovės teikiamais finansiniais instrumentais, skaičių.

## 2.2. Išorinių veiksnių analizė

### Politiniai veiksniai

Bendrovė yra specializuota, specifinėms valstybės ekonominės politikos įgyvendinimo priemonėms įgyvendinti sukurta finansų įstaiga. Bendrovė įsteigta valdžios institucijų sprendimu (vienintelis akcininkas yra valstybė, o akcijos 2022 m. gegužės mėn. patikėjimo teise perduotos valdyti Finansų ministerijai) ir Bendrovės vykdoma veikla skirta valstybės nustatytiems tikslams pasiekti. Bendrovės veiklos specializacija – teikti apibrėžtas skatinimo priemones ūkio subjektams, plėtojantiems žemės ūkį, žemės ūkio produktų gamybą ir perdirbimą, miškininkystę, kaimo plėtrą, akvakultūrą ir žuvininkystę sąlygoja Bendrovės veiklos rezultatų priklausomumą nuo valstybės bei ES institucijų sprendimų. ES ir nacionalinė politika, nukreipta į paramos minėtiems ūkio subjektams didinimą, užtikrina Bendrovės veiklos tvarumą ir ilgalaikę perspektyvą. Tačiau visuomet išlieka rizika, jog gali būti priimti nepalankūs politiniai sprendimai, pareikalausiantys papildomų Bendrovės pastangų bei resursų, kurie leistų prisitaikyti prie pasikeitusios politinės aplinkos (pvz. mažesnis dėmesys finansinių instrumentų taikymui žemės ūkyje, kaimo plėtrai ar valstybės pagalbos ribojimas). Nepalankiausiu atveju (reikšmingai sumažėjus Bendrovės teikiamų paslaugų pasiūlai) gali iškilti klausimas dėl Bendrovės reorganizavimo ar likvidavimo. Tačiau šiuo metu nėra požymių, rodančių, kad ES ar valstybės dėmesys žemės ūkio paramai gali mažėti, priešingai – žaliajo kurso pasirinkimas bei tvarios žemės ūkio produktų gamybos skatinimas ES mastu leidžia tikėtis paramos žemės ūkiui priemonių didėjimo tiek kiekybės, tiek ir kokybės prasme. Tikėtina, kad politiniai veiksniai turės tik teigiamą poveikį Bendrovės tikslų įgyvendinimui.

### Ekonominiai veiksniai

2022 m. vasario mėn. prasidėjusios Rusijos agresijos prieš Ukrainą sukelta geopolitinė krizė Europoje itin padidino ekonominį neapibrėžtumą ir išorės aplinkos nestabilumą.

Pagrindinis verslo, įskaitant žemės ūkio ir žuvininkystės, atstovų konkurencingumo iššūkis yra didėjančios darbo ir energijos, žaliavų sąnaudos. Prognozuojama, kad dėl sparčios infliacijos artimiausiu laikotarpiu Lietuvoje bus jaučiamas spaudimas darbo užmokesčio augimui, taip pat dėl Rusijos agresijos prieš Ukrainą stebimas ženklus energijos išteklių kainų augimas. Šios priežastys mažina daugumos Lietuvos pramonės įmonių, įskaitant ir žemės ūkio ir žuvininkystės, veiklos pelningumą, nes perkelti visą augančių sąnaudų skirtumą pirkėjui

sudėtinga, todėl svarbūs optimizavimo ir modernizavimo sprendimai. Dabartinė situacija taip pat paveikė ir eksporto rinkas, nes dalis produkcijos buvo eksportuojama į Rusiją bei Baltarusiją, tad tenka ieškoti naujų rinkų, skatinti vidaus rinkos vartojimą. Tam taip pat reikalingos investicijos, o trumpuoju laikotarpiu įmonėms tenka spręsti likvidumo klausimus ir užsitikrinti pakankamas apyvartines lėšas.

Siekiant, kad rinkose išliktų pakankamas likvidumas ir būtų išsaugotas veiklos tęstinumas dabartinės situacijos metu, reikalinga kryptinga parama tiek visai ekonomikai, tiek atskiriems sektoriams, įskaitant žemės ūkį, žuvininkystę.

2022 m. kovo 24 d. Europos Komisija priėmė komunikatą „Laikinoji valstybės pagalbos priemonių, skirtų ekonomikai remti krizės sąlygomis reaguojant į Rusijos agresiją prieš Ukrainą, sistema“ (toliau – Komunikatas), siekiant sudaryti sąlygas valstybėms narėms per krizę pasinaudoti valstybės pagalbos taisyklėse numatytais galimybėmis, kad įveikti šią precedento neturinčią situaciją, kartu išsaugant vienodas sąlygas bendroje Europos Sąjungos (toliau – ES) vidaus rinkoje. Ši laikinoji sistema bus taikoma iki 2023 m. gruodžio 31 d. Lietuvos žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė sukuria apie 3 proc. šalies bendrojo vidaus produkto (BVP). Šiame pirminiame sektoriuje dirba apie 6 proc. šalies gyventojų. Tačiau žemės ūkis, kaip pagrindinis šalies apsirūpinimo maisto produktais šaltinis, laikytinas strategine ūkio šaka. Šalies žemės ūkio gamybos pajėgumai ne tik užtikrina pakankamą apsirūpinimą maisto produktais, bet ir leidžia nemažai produktų eksportuoti. Geopolitinė krizė, kurią sukėlė karas Ukrainoje, taip pat neigiamai paveikė šalies žemės ūkio ir žuvininkystės sektorių veiklą. Kaip nurodoma ir Komunikate, didelės energijos kainos lemia dideles trąšų kainas, be to trąšų tiekimui poveikį daro trąšų importo iš Rusijos ir Baltarusijos apribojimai, taip pat nuo krizės galimai labai stipriai nukentės grūdų (ypač kukurūzų ir kviečių), aliejingų sėklų (saulėgrąžų, rapsų) ar krakmolo darinių tiekimas iš Ukrainos ir Rusijos į ES, todėl smarkiai išaugs gyvulių pašarų kainos. Atitinkamai susidariusi situacija, t. y. COVID-19 pandemijos pasekmių, tebesitęsiančio karo Ukrainoje ir jos sukeltų padarinių, įskaitant infliaciją, išaugusias energijos resursų kainas, kontekste suponuoja ženkliai didesnę šalies ūkininkų ir įmonių, užsiimančių pirmine žemės ūkio produktų gamyba, finansinės pagalbos poreikį, kad užtikrinti veiklos tęstinumą.

Lietuvos finansų rinkoje susiklostė situacija, kai yra nepakankama konkurencija tarp finansų įstaigų. Nežiūrint to, kad finansų įstaigos finansinių resursų trūkumo nepatiria, pasiskolinti palakiausiomis sąlygomis (už palyginti nedideles palūkanas) gali tik aukščiausią kredito reitingą turintys klientai. Didžioji dalis ūkininkų dėl savo verslo organizavimo formos ar

kitų priežasčių finansų įstaigose vertinami prasčiau ir jų skolinimosi kaštai reikšmingai išauga. Atitinkamai išauga ir Bendrovės garantijų rizika, kai minėtiems ūkio subjektams yra suteikiamos garantijos.

Baigėsi 2014-2020 m. ES paramos finansinis laikotarpis. Nemaža dalis ES paramos gavėjų naudojami skolintomis lėšomis ir tam suteiktomis Bendrovės garantijomis. Bendrovės ilgametė patirtis rodo, kad naujojo finansinio laikotarpio pirmieji metai nebūna aktyvūs, todėl tikėtina, kad 2023 m. suteikiamų garantijų skaičius gali didėti nežymiai arba išlikti toks pat, o tai įtakos Bendrovės finansinius rezultatus. Įsibėgėjus naujam finansiniam 2022-2027 m. laikotarpiui, garantijų poreikis turėtų ženkliai išaugti.

#### Socialiniai veiksniai

Pagrindiniai Bendrovės klientai veikia žemės ūkio sektoriuje, mažėjantis gyventojų skaičius ar senėjanti populiacija kaimo vietovėse keltų grėsmę ir paslaugų paklausai. Pastaraisiais metais gyventojų emigracijos ir imigracijos srautai susibalansavo, tačiau išvykstantieji dažniausiai yra iš kaimiškų vietovių ar nedidelių gyvenviečių, o grįžtantieji ar naujai atvykstantys gyventojai daugiausia apsistoja stambiuose urbanizuotuose centruose, o ne kaimo vietovėse. Todėl verslo kaimiškose vietovėse ateitis sietina su kartų kaita kaime – ūkio valdymas bus perduodamas jaunesniems ūkių savininkams, pozityviai žiūrintiems į modernias technologijas, arba perduodamas. Pastarasis pasirinkimas lemtų ūkių stambėjimą, kooperaciją ir modernizavimą. Ūkių stambėjimas, modernizacija pareikalautų naujų investicijų, kurių prieinamumas sietinas su Bendrovės teikiamomis paslaugomis. Tikėtina, kad šio veiksnio poveikis Bendrovės veiklai būtų minimalus.

Besikeičiantys visuomenės komunikavimo įpročiai ir socialinių tinklų sklaida įgalina Bendrovę pasitelkti moderniausias komunikacijos priemones – socialinius tinklus. Sukurtos Bendrovės paskyros socialiniuose tinkluose Facebook, LinkedIn leidžia informaciją klientams paskleisti greičiau, paprasčiau ir su mažesnėmis sąnaudomis, nei kiti informacijos šaltiniai.

#### Technologiniai veiksniai

Bendrovei nusprendus pradėti teikti lengvatines paskolas tiesiogiai (pvz. paskelbus finansų tarpininkų atranką atskirai finansinei priemonei įgyvendinti ir nesudalyvavus nei vienai finansų įstaigai). Tuo tikslu Bendrovė turi įsidiesti reikiamą programinę įrangą bei užsitikrinti reikalingų duomenų gavimą iš viešąsias paslaugas teikiančių įmonių. Vykdamas minėtas užduotis,

ypatingas dėmesys bus skiriamas technologiniams sprendimams, užtikrinantiems informacinių sistemų funkcionalumą, veikimo patikimumą bei asmens duomenų apsaugą. Kitas technologinis iššūkis, susijęs su padidėjusiu poreikiu darbuotojams dirbti nuotoliniu būdu ir su atitinkamai didesniu mobiliųjų prietaisų naudojimu. Dėl to iškilo poreikis technologinėmis priemonėmis užtikrinti saugų apsikeitimą informacija bei apsaugoti asmens duomenis.

#### Aplinkosauginiai veiksniai

Bendrovės vykdomai ūkinei veiklai aplinkos apsaugos reikalavimai reikšmingos įtakos neturi, kadangi Bendrovės tiesioginės veiklos pasekmės gamtos išsaugojimui nesukelia esminių rizikų. Tačiau aplinkosauginiai veiksniai pastaruoju metu tampa vis aktualesni klimato kaitos kontekste. Naujasis ES „Žaliasis kursas“ ir su juo susijęs naujų aplinkosauginių priemonių įgyvendinimas agrariniame sektoriuje teigiamai paveiktų Bendrovės teikiamų paslaugų apimtį (pvz. tvaraus gamtos išteklių valdymo ir naujų inovatyvių alternatyvios energetikos technologijų plėtros skatinimas). Ekologiškumą didinančių priemonių diegimas didina ir poreikį investicijoms, todėl didėjant ekologiškų produktų paklausai, reikės didesnių finansinių resursų. Tikėtina, kad šalies valdymo institucijos susidurs su rimtais iššūkiais, įgyvendindamos naują ES „Žaliąjį kursą“, o Bendrovei minėtos aplinkybės sukeltų naujus iššūkius.

#### Teisiniai veiksniai

Bendrovei taip pat aktualūs galimi teisiniai pokyčiai, tokie kaip priimami nauji teisės aktai, reglamentuojantys Bendrovės veiklą bei reikalaujantys tam tikrų pokyčių struktūroje ar veiklos vykdymo formoje. Bendrovės veikla reglamentuota Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Žemės ūkio ministerijos patvirtintomis taisyklėmis ir tvarkomis bei Bendrovės patvirtintais norminiais aktais. Todėl teisinė aplinka gali daryti įtaką Bendrovės planų įgyvendinimui. Tai susiję su garantijų teikimo bei finansinių priemonių įgyvendinimo procedūromis, skolinimosi kaštų mažinimu – palūkanų bei garantinės įmokos kompensacijos dydžiu. Bendrovė pagal savo kompetenciją dalyvauja teisės aktų rengimo ir derinimo procesuose – teikia pasiūlymus, pastabas. Siekiant užtikrinti visapusišką teikiamų paslaugų kokybę ir kiekybę bei atsižvelgiant į sukauptą patirtį, inicijuojami atitinkamų teisės aktų pakeitimai.

Netiesioginę įtaką Bendrovės paslaugų teikimui gali turėti ES teisės aktų reikalavimai, apibrėžiantys aplinkybes, kuomet teikiamos garantijos gali būti pripažintos valstybės pagalba

garantijos gavėjui. Tokiu atveju gerokai sumažėtų Bendrovės siūlomos paslaugos patrauklumas, nes ūkio subjekto gaunama ekonominė nauda ženkliai kristų ir būtų ieškoma kitų būdų gauti norimo dydžio kreditą ar finansinės nuomos (lizingo) paslaugą.

#### Globalizacijos veiksniai

Žemės ūkio bei maisto produktų gamyba bei prekyba taip pat tampa vis labiau globalizuota. Maisto perdirbimo ir mažmeninės prekybos įmonės tampa globaliais žaidėjais, versdami žemdirbius specializuotis, keisti gamybos technologijas, sėklas, pašarus, formuoti naujus institucinius susitarimus ir galiausiai imtis naujos strategijos konkuruojant globalizuotose rinkose. Šalies žemės ir maisto ūkis vis stipriau integruojasi į pasaulines rinkas, tuo pačiu tampa vis labiau priklausomas nuo globalių procesų. Įvertinus globalizacijos poveikį Lietuvos žemės ūkio ir maisto produktų užsienio prekybai, galima teigti, kad spartėjantys globalizacijos ir regionizacijos procesai didina Lietuvos žemės ūkio ir maisto produktų užsienio prekybos srautus, kas iš dalies didina finansavimo poreikį žemės ūkio bei maisto produktų rinkoje ir yra teigiamas veiksnys siekiant Bendrovės tikslui užtikrinti efektyvią veiklą.

#### Apibendrinimas

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

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

Visuomet išlieka rizikos veiksniai, kuriuos numatyti sunku, todėl Bendrovė optimaliai siekia ir sieks paskirstyti turimus išteklius valdant rizikas valstybėje kilus ekstremalioms situacijoms ar kitoms nenumatytoms aplinkybėms, darančioms poveikį visuomenės gerovei ir

saugumui, Bendrovė sieks būti socialiai atsakinga ir ieškos galimybių prisidėti prie valstybės veiksmų, kovojant su šių situacijų ir aplinkybių padariniais.

### **2.3. Konkurencinės aplinkos analizė**

Šalyje veikia 4 nacionalinės plėtros įstaigos (UAB „Investicijų ir verslo garantijos“ (INVEGA), UAB Viešųjų investicijų plėtros agentūra (VIPA), UAB Valstybės investicijų valdymo agentūra (VIVA) ir Bendrovė, teikiančios finansines paslaugas, tačiau skirtingiems ūkio sektoriams. Bendrovė teikia garantijas finansų įstaigoms, suteikiančioms kreditus ir paslaugas žemės ūkio sektoriui, smulkioms ir vidutinėms įmonėms, veikiančioms kaimo vietovėje bei žemės ūkio produkciją perdirbančioms įmonėms ir žuvininkystei. Panašias paslaugas teikia INVEGA, tačiau ši bendrovė teikia garantijas finansų įstaigoms už jų suteikiamus kreditus ir finansinės nuomos (lizingo) paslaugas smulkaus ir vidutinio ūkio subjektams, veikiantiems mieste. VIPA teikia finansines paslaugas ir įgyvendina bei administruoja finansines priemones, skirtas viešojo sektoriaus investicijoms viešosios infrastruktūros bei viešųjų paslaugų modernizavimui, tuo tarpu VIVA pagrindinis tikslas – finansuoti, investuoti ir (arba) skatinti tvarią plėtrą srityse, kuriose finansavimas rinkos sąlygomis yra nepakankamas, įgyvendinant ir (arba) administruojant finansines ir kitokio pobūdžio paramos priemones, skirtas vidutinių ir didelių įmonių likvidumui bei kapitalizacijai atkurti ir užtikrinti jų galimybes gauti finansavimą.

2022 m. sausio 26 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės pasitarime buvo pritarta nacionalinių plėtros įstaigų konsolidavimui ir sutarta minėtas 4 nacionalines plėtros įstaigas bei UAB „Valstybės investicinis kapitalas“ (VIK) konsoliduoti INVEGA pagrindu bei pavesti Finansų ministerijai atstovauti valstybę akcininkės teisėmis. Tokiu veiksmu siekta sukurti savarankišką ir politiškai nepriklausomą įstaigą, kuri prisidėtų prie didesnio ekonomikos finansavimo, kapitalo rinkos plėtros bei tvarių investicijų augimo.

2022 m. balandžio 13 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybė pritarė nacionalinių plėtros įstaigų konsolidavimo modeliui.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2022 m. balandžio 13 d. nutarimu Nr. 354 „Dėl valstybei nuosavybės teise priklausančių akcijų perdavimo Lietuvos Respublikos finansų ministerijai“ nutarė perduoti Finansų ministerijai valdyti, naudoti ir disponuoti patikėjimo teise valstybei nuosavybės teise priklausančias akcijas šių valstybės įmonių: Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos patikėjimo teise valdytas INVEGA ir VIK akcijas bei Žemės ūkio ministerijos patikėjimo teise valdytas Bendrovės akcijas. Remiantis minėtu Lietuvos

Respublikos Vyriausybės nutarimu, 2022 m. gegužės 6 d. buvo pasirašytas Bendrovės Lietuvos Respublikos valstybei nuosavybės teise priklausančių akcijų perdavimo-priėmimo aktas, kuriuo Žemės ūkio ministerija perdavė Finansų ministerijai valdyti, naudoti ir disponuoti patikėjimo teise valstybei nuosavybės teise priklausančias Bendrovės akcijas.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2022 m. spalio 19 d. nutarimu Nr.1041 „Dėl valstybės turto investavimo ir uždarnosios akcinės bendrovės „Investicijų ir verslo garantijos“ įstatinio kapitalo didinimo“ nutarė valstybei nuosavybės teise priklausančią turtą perduoti INVEGA įstatiniam kapitalui didinti. Bendrovės akcijų nepriklausomo turto vertintojo nustatyta rinkos vertė yra 5,8 mln. Eur.

Vykdamas nacionalinių plėtros įstaigų konsolidavimą, šiuo metu rengiamasi Bendrovės reorganizavimui dukterine INVEGA įmone ir vėlesniam Bendrovės reorganizavimui, kartu siekiant išlaikyti Bendrovės funkcijų, susijusių su administruojamais fondų fondais, finansinėmis ir kitomis priemonėmis, tolimesnį įgyvendinimą.

#### 2.4. Bendrovės SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilgametė Bendrovės patirtis teikiant finansines paslaugas;</li> <li>• Darbuotojų sukaupta patirtis, aiški organizacinė struktūra ir darbo procedūros;</li> <li>• Pakankamas sukaupytų atidėjinių ir prisiimamos rizikos valdymas (finansiskai nepriklausoma);</li> <li>• Aukšta darbuotojų kvalifikacija ekonomikos, finansų srityse;</li> <li>• Aukšta darbuotojų motyvacija ir lojalumas</li> <li>• Viešai skelbiama informacija apie Bendrovės teikiamas paslaugas yra teigiama;</li> <li>• Garantijų teikimo kokybė ir operatyvumas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finansinių priemonių taikymo apribojimai;</li> <li>• Apibrėžta Bendrovės veiklos specializacija;</li> <li>• Priklausomybė nuo finansų tarpininkų aktyvumo įgyvendinant finansines priemones bei teikiant garantijas;</li> <li>• Nepakankamas personalo pasirengimas naujo produkto – paskolų be finansinio tarpininko teikimas – įgyvendinimui.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geri ryšiai su kitomis institucijomis Lietuvoje ir užsienyje (narystė AECM asociacijoje);</li> <li>• Sugebėjimas ir siekis diegti naujas bei tobulinti esamas finansines priemones.</li> </ul>	
<p><b>Galimybės</b></p>	<p><b>Grėsmės</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dėmesys žemės ūkiui valstybės politikoje, skatinant įvairesnę veiklą kaime, aplinką saugantį ir tausojantį ūkininkavimą;</li> <li>• Bendrovės įtraukimas į Lietuvos banko nacionalinių plėtros įstaigų sąrašą, atveria kelią teikti įvairesnes finansines paslaugas;</li> <li>• Nenumatytų aplinkybių, kaip pvz. Rusijos agresijos prieš Ukrainą sukeltų pasekmių šalinimas, suteikia naujų galimybių (naujas finansines priemones);</li> <li>• Didėjantis Bendrovės klientų skaitmeninis raštingumas sudaro prielaidas elektroninių paslaugų plėtrai.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepalankūs demografiniai pokyčiai;</li> <li>• Nepalankūs ES ar Lietuvos politiniai sprendimai dėl finansinių priemonių taikymo žemės ūkyje ar valstybės pagalbos ribojimo;</li> <li>• Galimi nepalankūs pokyčiai veiklos reglamentavime;</li> <li>• Iš susijusių institucijų gaunama informacija gali būti nepakankama ar gauta pavėluotai;</li> <li>• Galimas garantinių įsipareigojimų įvykdymo finansų įstaigoms padidėjimas.</li> </ul>

Stiprybių panaudojimas galimybėms įgyvendinti

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

Galimybių panaudojimas silpnybėms pašalinti

Žemės ūkio veiklos diversifikavimo skatinimas, palūkanų kompensavimas skolinantis sudaro sąlygas garantijų portfelio didinimui, naujų finansinių priemonių įgyvendinimui bei

naujų finansinių produktų kūrimui, o tai leistų Bendrovei užtikrinti stabilesnį pajamų, pelno generavimą bei užsitikrinti pakankamą finansinių išteklių bazę, reikalingą sėkmingam tolesniam Bendrovės funkcionavimui. Bendrovės darbuotojų kvalifikacija leidžia maksimaliai sumažinti galimas rizikas, įsigyjant kokybiškas paslaugas ir prekes per viešuosius pirkimus.

#### Stiprybių panaudojimas grėsmėms sumažinti

Siekiant užtikrinti prisiimtų garantinių įsipareigojimų įvykdymą finansų įstaigoms, Bendrovė kaupia atidėjinius garantiniams įsipareigojimams vykdyti. Bendrovė kas ketvirtį įvertina galimus Bendrovės nuostolius dėl ūkio subjektų nevykdomų įsipareigojimų finansų įstaigoms, nustato, kokia atidėjinių suma reikalinga prisiimtiems įsipareigojimams vykdyti. Iki šiol Bendrovės sukaupti atidėjiniai garantiniams įsipareigojimams vykdyti padengė prisiimtą riziką ir Bendrovė visus garantinius įsipareigojimus vykdė iš sukauptų atidėjinių.

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

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

#### Silpnybių pašalinimas grėsmėms sumažinti

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

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

#### Galimi ateities scenarijai

Palūkanų normos euro zonos šalyse kyla, dėl šios priežasties finansinių instrumentų, į kuriuos galėtų investuoti Bendrovė laikinai laisvas lėšas, sudaro prielaidas gauti pajamų. Kelis pastaruosius metus besilaikančios aukštos grūdinių kultūrų kainos rinkoje eliminavo poreikį valstybei vykdyti intervencinius pirkimus, todėl Bendrovė negauna ankstesniais metais jai įprastų pajamų už Agentūrai suteiktas paskolų garantijas. Galimai, dabartinė situacija dėl karo Ukrainoje sukeltų padarinių, suponuos šios paslaugos aktualumą.

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

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

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

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

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

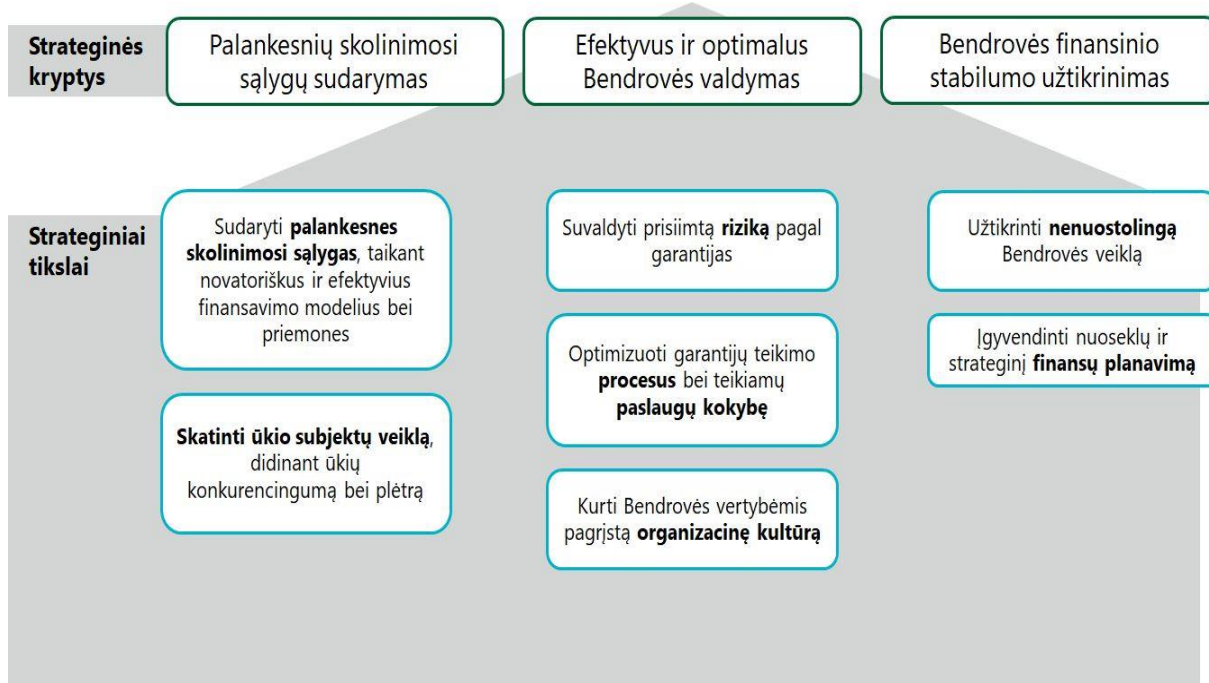
- Profesionalumas – svarbu ne tik pasiūlyti paslaugas, bet ir jas profesionaliai atlikti. Savo darbo rezultatams keliami aukščiausi rezultatai. Darbuotojai sukaupę didelę patirtį, yra darbuotojų, įmonėje dirbančių nuo jos veiklos pradžios. Nuolatinis tobulėjimas ir inovacijų įsisavinimas kiekvieno Bendrovės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

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

- Nuoširdumas ir paprastumas – tiek su finansų įstaigų darbuotojais, tiek su esamais bei būsimais mūsų paslaugų gavėjais stengiamės bendrauti nuoširdžiai, aiškiai, paprastai, suprasti kiekvieną ir suteikti reikalingiausią informaciją. Dėmesys klientų ir partnerių poreikiams – viena didžiausių Bendrovės vertybių.

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

Siekiant tinkamai vykdyti savo misiją, įgyvendinti viziją ir pabrėžti savo vertybes, Bendrovė nusistatė 3 veiklos kryptis ir tikslus, numatytoms kryptims sėkmingai įgyvendinti.



Kiekvienam tikslui pasiekti numatyti uždaviniai, jų matavimo rodikliai.

Strateginis tikslas	Uždaviniai	Rodiklis, matavimo vienetai	Siektina rodiklio vertė				2022 m. prognozuojamasis įvykdymas	Atsakingas asmuo
			2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.		
Sudaryti palankesnes skolinimosi sąlygas, taikant novatoriškus ir efektyvius finansavimo modelius bei priemones	Didinti garantijų teikimo apimtį, neviršijant valstybės nustatyto garantijų limitų ribų	Garantijų suma, mln. Eur	40	60,3	62	65	60	Direktoriaus pavaduotojas-Garantijų skyriaus vadovas
	Prisidėti prie darbo vietų išsaugojimo ir naujų kūrimo kaimo vietovėse	Sukurtų ir išsaugotų kaimo gyventojų darbo vietų skaičius, vnt.	3000	3030	3050	3100	4100	Direktoriaus pavaduotojas-Garantijų skyriaus vadovas Rizikos valdymo ir kontrolės vadovas.
	Didinant skolinimosi patrauklumą, mažinti ūkių subjektų skolinimosi kaštus, kompensuojant dalį garantinės įmokos	Ūkių subjektų, gavusių dalies garantinės įmokos kompensavimą, skaičius, vnt.	150	200	220	230	360	Finansų valdymo skyriaus vadovas

UAB ŽEMĖS ŪKIO PASKOLŲ GARANTIJŲ FONDO STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS 2023-2025 M.

	Didinant skolinimosi patrauklumą, mažinti ūkio subjektų skolinimosi kaštus, kompensuojant dalį ūkio subjektų sumokėtų palūkanų	.Ūkio subjektų, gavusių dalies kredito palūkanų kompensavimą, skaičius, vnt.	1600	1500	1000	600	1700	Finansų valdymo skyriaus vadovas
Skatinti ūkio subjektų veiklą, didinant ūkių konkurencingumą bei plėtrą	Plėsti finansinės paramos paslaugas	Naujų finansinių priemonių kūrimas, vnt.	1	1	2	1	1	Finansinių priemonių ir informacinių sistemų skyriaus vadovas; Rizikos valdymo ir kontrolės vadovas
	Įgyvendinti finansines priemones, skirtas ūkio subjektams, kurių veikla susijusi su žemės ūkiu, maisto ūkiu, alternatyviaja veikla ir žuvininkyste	Lengvatinių paskolų gavėjų skaičius	1700	1400	700	600	2000	Finansinių priemonių ir informacinių sistemų skyriaus vadovas; Rizikos valdymo ir kontrolės vadovas
Suvaldyti prisiimamą riziką	Vykdyti suteiktų garantijų monitoringą, įvertinant garantijų riziką ir galimus Bendrovės nuostolius dėl nevykdomų garantinių įsipareigojimų	Įvykdytų garantinių įsipareigojimų finansų įstaigoms ir suteiktų garantijų santykis, proc.	5	4,5	4,0	3,5	2,5	Direktoriaus pavaduotojas- Garantijų skyriaus vadovas; Rizikos valdymo ir kontrolės vadovas
	Siekti ir sekti, kad sukaupti atidėjiniai garantiniams įsipareigojimams vykdyti būtų pakankami	Turimų atidėjinių garantiniams įsipareigojimams ir prisiimtos rizikos pagal garantijas rodiklis, proc.	102	> 100	> 100	> 100	103	Finansų valdymo skyriaus vadovas; Rizikos valdymo ir kontrolės vadovas
Optimizuoti garantijų teikimo procesą bei teikiamų paslaugų kokybę	Siekti galimai greičiausio sprendimų dėl individualių garantijų teikimo priėmimo	Sprendimų dėl garantijos teikimo priėmimas, vidurkis dienomis (nuo dokumentų gavimo iš finansų įstaigų	5	5	5	5	4,55	Direktoriaus pavaduotojas- Garantijų skyriaus vadovas; Rizikos valdymo ir kontrolės vadovas

UAB ŽEMĖS ŪKIO PASKOLŲ GARANTIJŲ FONDO STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS 2023-2025 M.

		iki Bendrovės sprendimo priėmimo)						
	Didinti ūkio subjektų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis	Teikiamų paslaugų kokybė, proc. (teigiami atsiliepimai/visi atsiliepimai)	75	80	85	85	85	Vyr. marketingo specialistas; Direktoriaus pavaduotojas-Garantių skyriaus vadovas
Kurti Bendrovės vertybėmis pagrįstą organizacinę kultūrą	Kelti darbuotojų profesionalumą ir kompetenciją, siekiant efektyvesnio Bendrovės veiklos procesų įgyvendinimo	Kompetencijos kėlimo seminarų, mokymų organizavimas, skaičius vnt.	2	2	3	4		Direktoriaus pavaduotojas-Garantių skyriaus vadovas, Vyr. komunikacijos specialistas
	Išlaikyti gerą Bendrovės apsirūpinimą darbuotojų bei žemą jų kaitą	Darbuotojų, išdirbusių pilnus ataskaitinius metus, skaičiaus ir vidut. sąrašinio darbuotojų skaičiaus santykis	90	90	90	90	91,7	Direktoriaus pavaduotojas-Garantių skyriaus vadovas
Užtikrinti nenuostolingą Bendrovės veiklą	Siekti pelningos veiklos	Grynasis pelningumas augančiai (grynasis pelnas/pardavimo pajamos iš pagrindinės veiklos), proc.	15,6	23	22	22	25	Finansų valdymo skyriaus vadovas
		Nuosavo kapitalo grąža, proc. (grynasis pelnas/nuosavas kapitalas)	6,4	14	14	14	15	Finansų valdymo skyriaus vadovas
	Siekti Bendrovės turto efektyvaus naudojimo	Veiklos pajamų ir turto santykis, proc.	6,5	11	14	15	11	Finansų valdymo skyriaus vadovas
Įgyvendinti nuoseklų ir strateginį finansų planavimą	Užtikrinti investavimo grąžą, mažinant investavimo riziką	Investicijų dalis vienoje kredito įstaigoje nuo viso investicinio portfelio, proc.	≤ 10	≤ 10	≤ 10	≤ 10	≤ 10	Finansų valdymo skyriaus vadovas

Įgyvendindama aukščiau numatytus tikslus ir uždavinius, Bendrovė sieks užtikrinti ilgalaikę ir kryptingai formuojamą tvarią socialiai atsakingos organizacijos veiklos praktiką. Įgyvendinant darnaus vystymosi principus – aplinkos apsaugos, ekonomikos vystymosi ir socialinės gerovės – Bendrovė planiniu laikotarpiu numachiusi pasitvirtinti darnumo politiką, kurioje būtų apibrėžti taikomi tvarumo principai ir priemonės. Šiuo metu Bendrovėje

patvirtintas Etikos kodeksas, kuris nustato visų Bendrovės darbuotojų elgesio ir veiklos principus ir reikalavimus, kurių privalo laikytis kiekvienas darbuotojas, kad būtų puoselėjamos Bendrovės vertybės, stiprinamas Bendrovės ir jos darbuotojų autoritetas, nepriklausomumas, ugdoma atsakomybė už savo veiksmus, ugdomi pagarbūs ir geranoriški darbuotojų tarpusavio santykiai bei santykiai su klientais, kitomis institucijomis. Bendrovėje nėra teikiamas pranašumas ar ribojimas asmeniui dėl jo lyties, amžiaus, tautybės, kilmės, tikėjimo, socialinės padėties ir pan. Taip pat patvirtintos darbuotojų darbo apmokėjimo ir skatinimo taisyklės, kurios leidžia užtikrinti vidinį teisingumą ir išorinį konkurencingumą. Bendrovė nuolat rūpinasi savo darbuotojų sveikata ir inicijuoja periodinius (kas 2 metai) sveikatos patikrinimus, darbuotojai apdrausti savanorišku sveikatos draudimu ir draudimu nuo nelaimingų atsitikimų. 2020 m. dėl COVID-19 ligos įvedus karantiną, ypatingas dėmesys skirtas kiekvieno darbuotojo saugiam darbui užtikrinti.

Siekdama išsiaiškinti klientų požiūrį į teikiamas paslaugas bei bendrą situaciją kreditavimo sektoriuje, Bendrovė kasmet atlieka finansų įstaigų arba klientų apklausą. Tai suteikia naudingos informacijos, kaip klientai vertina jiems suteiktas paslaugas. Dažniausiai bendraujama su finansų įstaigų darbuotojais, jie pateikia dokumentus ir atstovauja klientą, tačiau labai svarbu išgirsti ir tikrojo naudos gavėjo – kliento – balsą, suprasti, ar paslauga jam tinkama, ar jis patenkintas teikiamų paslaugų kokybe. Klientų apklausos yra vienas iš naudingų įrankių, padedančių įvertinti Bendrovės veiklos aspektus, kurių negalima identifikuoti iš finansinių ataskaitų. Valstybėje kilus ekstremalioms situacijoms ar kitoms nenumatytoms aplinkybėms, darančioms reikšmingą poveikį visuomenės gerovei ir saugumui, Bendrovė bus socialiai atsakinga ir ieškos galimybių prisidėti prie valstybės veiksmų kovojant su situacijų ir aplinkybių padariniais.

2021-2022 m. Valdymo koordinavimo centras Bendrovės gerosios valdysenos rodiklį įvertino A. Atsižvelgdama į Valdymo koordinavimo centro pastabas, rekomendacijas valdysenos gerinimui, Bendrovė sieks užtikrinti efektyvią ir geriausią valdymo praktiką atitinkantį valdymą ir sieks, kad valstybės valdomų įmonių gerojo valdymo indekso vertinimo metinėse ataskaitose Bendrovė ir toliau būtų vertinama ne žemesniu kaip A įvertinimu.

#### 4. BENDROVĖS VEIKLOS VERTINIMO RODIKLIAI

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. birželio 16 d. nutarimu Nr. 665 „Dėl valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašo patvirtinimo“ (aktuali redakcija patvirtinta 2021 m. gruodžio 22 d. nutarimu Nr. 1124), kuriame valstybės valdomoms įmonėms nustatomi siektini ilgalaikiai 3 metų pagrindiniai finansiniai veiklos rodikliai ir trumpalaikiai 1 metų specializuoti finansiniai bei nefinansiniai rodikliai.

Bendrovė planuoja 2023-2025 metams 3 pagrindinius finansinius rodiklius:

PELNINGUMO	KAPITALO STRUKTŪROS	DIVIDENDŲ
<b>Nuosavo kapitalo grąža ROE</b>	<b>Nuosavo kapitalo dalis visoje nuosavybėje</b>	<b>Bendrovė vadovausis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 665 „Dėl valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašo patvirtinimo“.</b>
<i>2023-2025 m. 14 proc;</i>	<i>2023-2025 m. nuo 17,7 proc. iki 21 proc.</i>	
Grynasis pelnas/Nuosavas kapitalas*100	Nuosavas kapitalas/nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų suma*100	
Siektinos reikšmės paskaičiuotos iš finansinių prognozių. Įmonės veiklai įvertinti nuosavo kapitalo grąža geriausiai nustato įmonės veiklą.	Bendrovė savo veikloje nenaudoja skolintų lėšų. Garantinių įsipareigojimų vykdymui naudojami sukaupti atidėjiniai, todėl skolų ir nuosavo kapitalo santykio rodiklis įmonės veiklai neaktualus.	

Bendrovė pasirinko 2 specializuotus finansinius rodiklius ir 6 nefinansinius rodiklius, apibūdinančius Bendrovės finansinius rezultatus, vidinių procesų efektyvumą, klientų lūkesčius, Bendrovės plėtros bei tobulėjimo perspektyvas.



<b>FINANSINIAI</b>	
<b>Bendrasis pelningumas</b>	<b>Suteiktų individualių garantijų suma</b>
<i>2023 m. – 23 proc.; 2024-2025 m. – 22 proc.</i>	<i>2023 m. – 60 mln. Eur, 2024 m. – 62 mln. Eur, 2025 m. – 65 mln. Eur</i>
Grynasis pelnas/pardavimo pajamos*100	Garantijų suma vertine išraiška
Geriausiai parodo įmonės veiklos rezultatą	Parodo pagrindinės funkcijos – garantijų teikimo mastą.

<b>NEFINANSINIAI</b>			
1 rodiklis	2 rodiklis	3 rodiklis	4 rodiklis
<b>Ivykdytų garantinių įsipareigojimų finansų įstaigoms ir suteiktų garantijų santykis</b>	<b>Turimų atidėjinių garantiniams įsipareigojimams vykdyti ir priimtoms rizikos pagal garantijas rodiklis</b>	<b>Naujų finansinių priemonių kūrimas pagal rinkos poreikius</b>	<b>Finansinėms priemonėms skirtų lėšų panaudojimas</b>
<i>2023 m. - 5 proc., 2024 m. - 4 proc. 2025 m. - 3,5 proc.</i>	<i>2023 m. - 100 proc., 2024 m. - 100 proc., 2025 m. - 100 proc.</i>	<i>2023 m. - 1, 2024 m. - 2, 2025 m. - 1.</i>	<i>2023 m. - 100 proc., 2024 m. - 100 proc., 2025 m. - 100 proc.</i>
Ivykdytų garantinių įsipareigojimų santykis ataskaitinio laikotarpio pabaigai su visomis išduotomis garantijomis, t. y. blogų garantijų dalis nuo visų per veiklos laikotarpį suteiktų garantijų	Faktiškai sukaupti atidėjiniai garantiniams įsipareigojimams vykdyti/atidėjinių poreikis pagal suteiktas garantijas	Finansinių priemonių skaičius	Paskolų teikimui pagal finansines priemones skirtų lėšų panaudojimas (vertinama, jeigu baigiasi paskolų teikimo terminas atitinkamais metais)
Rodiklis, parodantis ūkio subjektų įgyvendinamų projektų už kuriuos suteikiamos paskolos su garantija, vertinimo kokybę	LRV 1997-08-22 d. nutarimu Nr. 912 „Dėl Žemės ūkio paskolų garantijų fondo“ (galiojančia aktualia redakcija) patvirtinta, kad turimų atidėjinių, skirtų garantiniams įsipareigojimams vykdyti, ir atidėjinių poreikio pagal suteiktas individualias garantijas santykis siektų ne mažiau kaip 100 proc.	Parengti ir pradėti įgyvendinti naujas skatinamąsias finansines priemones, prieš tai atlikus išankstinį vertinimą ir nustačius rinkos poreikį	Rodiklis, parodantis kaip pagalba pasiekia galutinius naudos gavėjus

5 rodiklis	6 rodiklis
<b>Sprendimų dėl garantijos teikimo priėmimas</b>	<b>Bendrovės darbuotojų pastovumo koeficientas</b>
<i>2023 m. – 5 d. d., 2024 m. – 5 d. d., 2025 m. – 4 d. d.</i>	<i>2023-2025 m. &gt;90 proc.</i>
Tai vidutinis kliento aptarnavimo laikas, vid. dienų skaičius nuo dokumentų gavimo iš finansų įstaigų iki Bendrovės sprendimo priėmimo.	Darbuotojų, išdirbusių pilnus ataskaitinius metus, skaičiaus ir vidutinio sąrašinio darbuotojų skaičiaus santykis

<p>Parodo, kaip operatyviai priimami sprendimai dėl garantijų teikimo, kaip greitai tenkinami ūkio subjektų, ketinančių imti garantuotus kreditus lūkesčiai. Rodiklis skatina optimizuoti garantijos teikimo procesą bei teikiamų paslaugų kokybę</p>	<p>Darbuotojų pastovumo koeficientas rodo Bendrovės apsirūpinimo darbuotojais būklę, jų kaitą.</p>
---	--

## 5. FINANSINĖS PROGNOZĖS

Bendrovės 2023-2025 m. veiklos finansinės prognozės paruoštos, atsižvelgus į 2020-2022 m. gautas vidutines pajamas, t. y. garantines įmokas, sumokėtas už suteiktas bei pratęstas paskolų garantijas. 2020-2021 m. gauta daugiau pajamų iš garantinių įmokų, lyginant su kitais metais, nes dėl COVID-19 ligos protrūkio Lietuvos Respublikos Vyriausybė priėmė sprendimus dėl palankesnių skolinimosi sąlygų. Dėl COVID-19 sukeltos krizės žemdirbiai bei kaimo verslininkai susidūrė su finansinių resursų trūkumu, o gauti finansavimą dėl pasikeitusios finansų įstaigų skolinimo politikos be valstybės pagalbos buvo sudėtinga. Buvo pakeistos individualių garantijų teikimo sąlygos, padidinta valstybės pagalba mažinanti skolinimosi kaštus – 100 proc. kompensuojamos garantinės įmokos ir palūkanos. Sugriežtėję finansų įstaigų reikalavimai, įskaitant užstato reikalavimus, padidino garantuotų paskolų poreikio augimą. Planuojama, kad pajamos nuo 2023 m. iki 2025 m. padidės apie 8 proc. ir 2025 m. sieks 2600 tūkst. Eur. Prognozuojant Bendrovės pajamas, skaičiuojama, kad vidutinė garantinė įmoka už garantijos suteikimą bus apie 4 proc. Finansinių prognozių lentelės (pelno (nuostolių), balanso, pinigų srautų) pateikiamos strateginio plano 2023-2025 m. 1 priede.

Bendrovės kitas veiklos pajamas sudaro skolininkų, už kuriuos įvykdyti garantiniai įsipareigojimai, grąžintos skolos. Planuojant pajamas 2023-2025 m., atsižvelgiama į ankstesnių metų vidutines faktiškai gautas pajamas iš skolų išieškojimo. Planuojama, kad 2023-2025 m. bus susigrąžinama vidutiniškai apie 30 tūkst. Eur per metus.

Bendrovės beveik visos laikinai laisvos lėšos (97 proc.) investuojamos į Lietuvos Respublikos Vyriausybės vertybinius popierius. 2022 m. už turimus vertybinius popierius (20 mln. Eur) planuojama gauti 97 tūkst. Eur pelno, kuris yra 13,7 proc. mažesnis nei 2021 metais, nors investuotų lėšų suma išliko beveik ta pati. Tai sąlygoja mažėjanti vidutinė metinė palūkanų norma, kuri 2021 m. buvo 0,51 proc., 2022 m. – 0,49 proc. Planuojama, kad 2023-2025 m. laikotarpiu Lietuvos Respublikos Vyriausybės vertybinių popierių palūkanų normos išliks žemos, todėl šiuo laikotarpiu investuojamų lėšų pajamingumas toliau mažės.

Bendrovėje 2023-2025 m. naujų ir didelių investicijų neplanuojama. Pagrindinės planuojamos investicijos yra susijusios su programinės įrangos įsigijimu ir tobulinimu. Bendrovė nuo 2020 m. administruoja valstybės pagalbą kompensuojant visų, tiek gaunančių paskolas su Bendrovės garantija, tiek be garantijos, žemės ūkio veikla užsiimančių ūkio subjektų finansų įstaigoms sumokėtas palūkanas. Didėjant ūkio subjektų, pageidaujančių gauti palūkanų

kompensacijas, skaičiui, buvo išplėstas turimos kompiuterinės programinės įrangos funkcionalumas ir pritaikytas palūkanų kompensavimui ūkio subjektams, kurie ima paskolas be Bendrovės garantijos. Veiklos plėtros užtikrinimui (pasiruošimui lengvatinių paskolų teikimui ir (ar) lengvatinių paskolų teikimo administravimui) 2022 m. buvo skirti 52 tūkst. Eur valstybės biudžeto lėšų, 2023-2025 m. tolimesniam kompiuterinės programos palaikymui planuojama skirti 118 tūkst. Eur valstybės biudžeto lėšų. Kitos investicijos (kompiuterinių stalų, kėdžių ir kt. biuro įrangos įsigijimas ir pan.) 2023-2025 m. bus vykdomos tik siekiant atnaujinti ar pakeisti esamą turtą, reikalingą Bendrovės veiklai užtikrinti ir tam bus naudojamos Bendrovės lėšos. Planuojama 2023-2025 m. skirti apie 20 tūkst. Eur.

Per 2023-2025 m. laikotarpį iš garantinių įmokų planuojama gauti apie 7,5 mln. Eur. Dalis lėšų planuojama skirti atidėjiniams garantinių įsipareigojimų vykdymui, kita dalis garantinių įmokų lėšų bus naudojamos Bendrovės administravimo išlaidoms padengti. Taip pat administravimui bus naudojamos iš skolininkų, už kuriuos įvykdyti garantiniai įsipareigojimai, išieškotų skolų lėšos bei pajamos, uždirbtos iš laikinai laisvų lėšų investavimo.

Bendrovės turtas nuo 2023 m. iki 2025 m. sumažės apie 3,4 mln. Eur, nes planuojama, kad iš sukauptų atidėjinių garantiniams įsipareigojimams vykdyti finansų įstaigoms bus išmokėta 7,55 mln. Eur garantinių įsipareigojimų. Nuosavas kapitalas beveik nesikeis ir sieks vidutiniškai apie 3,8 mln. Eur.

Planuojama, kad 2023-2025 m. Bendrovės veikla bus pelninga, valstybei bus mokami dividendai. Dividendams bus skiriama 70 proc. paskirstytino pelno.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2022 m. gegužės 18 d. nutarimu Nr.509 „Dėl valstybės valdomų įmonių siektinų pelningumo rodiklių 2022-2024 metų laikotarpiu patvirtinimo“ Bendrovei nustatyta siektina daugiau 6,4 proc. vidutinė metinė nuosavo kapitalo grąža. 2023-2025 m. planuojama nuosavo kapitalo grąža 14 proc. Prasidėjus COVID-19 pandemijai bei Rusijos agresijai prieš Ukrainą, ūkio subjektams buvo sudarytos palankios sąlygos gauti paskolas su garantija, t. y. buvo padidintas garantijų procentas iki 90 proc., paskolų dydis – iki 5 mln. Eur. Ūkio subjektai pasinaudojo sudarytomis lengvatinėmis sąlygomis pasiskolinti iš finansų įstaigų su Bendrovės garantija, todėl 2021-2022 m. žymiai padidėjo garantinių įmokų pajamos. Todėl ir 2023-2025 metais planuojama gauti panašias pajamas.

2023-2025 m. finansinės prognozės parengtos be finansinėms priemonėms skirtų lėšų, nes kiekvienas fondų fondas laikomi atskira finansine grupe Bendrovės sudėtyje (atskiru apskaitos vienetu). Buhalterinė apskaita tvarkoma atskirai nuo Bendrovės buhalterinės apskaitos,

vadovaujantis Viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartais. Vadovaujantis viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymu, fondų fondai (finansinės priemonės) laikomi viešojo sektoriaus subjektais. Finansinių priemonių įgyvendinimas ir administravimas yra specialusis įpareigojimas, o jų turtas, įsipareigojimai rodomi atskirai nuo Bendrovės turto ir įsipareigojimų. Tačiau finansinių priemonių administravimas mažina Bendrovės sąnaudas, o tuo pačiu didina pelną.

Bendrovė, siekdama veiklos skaidrumo ir vadovaudamasi teisės aktais, reglamentuojančiais informacijos teikimą, interneto svetainėje skelbia finansinių ataskaitų rinkinius, informaciją apie vykdomus specialiuosius įpareigojimus, apie vykdomus ir planuojamus vykdyti viešuosius pirkimus, apie Bendrovės darbuotojų vidutinį darbo užmokestį, skelbia valstybės pagalbos gavėjų sąrašus.

## 6. IŠTEKLIAI

Bendrovės veiklai vykdyti ir nustatytiems tikslams pasiekti yra reikalingi žmogiškieji ištekliai, finansiniai ir materialiniai resursai. Bendrovės darbuotojai yra kompetentingi ir tinkamai atlieka jiems pavestas užduotis, didėjant atliekamų funkcijų apimčiai, papildomų žmogiškųjų išteklių poreikis auga. Sudarant palankesnes sąlygas verslo plėtrai kaimo vietovėse, ateityje turėtų didėti finansinių priemonių įgyvendinimo apimtys, todėl bus reikalingi didesni žmogiškieji ištekliai. Planuojama, kad išplėtus paslaugų įvairovę, bus priimami nauji darbuotojai, o esantys darbuotojai persikvalifikuos dirbti su naujais produktais.

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

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

## 7. GALIMI PAVOJAI IR JŲ VALDYMAS

Planavimas yra būtinas, siekiant sumažinti nenumatytų aplinkybių atsiradimą ir imtis veiksmų norimiems tikslams pasiekti. Nepaisant detalios analizės, visuomet išlieka pavojus, jog tam tikri aspektai nebus įvertinti ar iškils sunkumų, kurių nebuvo galima numatyti. Tai apsunkina galimybes pasiekti tikslus ir pareikalauja pastangų tikslų modifikavimui ir pritaikymui esamai situacijai. Siekdama kuo greičiau pastebėti galimus pavojus ir imtis reikalingų priemonių, Bendrovės darbuotojai nuolat stebi makroekonominius bei atskirų subjektų finansinius rodiklius, analizuoja esamą teisinę aplinką bei rinkos pokyčius ir tokiu būdu užtikrina reikiamo atsako pateikimą bei rizikos sumažinimą. Ekstremalios situacijos, susijusios su COVID-19 ligos protrūkiu, atsiradimas parodė, kad Bendrovė minimaliomis sąnaudomis ir maksimaliai susitelkusi gali išspręsti visas pavestas užduotis.

2023-2025 m. planavimo periodu Bendrovės keliami tikslai stipriai susiję su ES bei Lietuvos Respublikos siekiamybėmis, todėl politinė ir teisinė rizika išlieka, tačiau ji neturėtų būti didelė.

Kaip minėta ankstesniuose skyriuose, Bendrovė teikia garantijas Agentūrai už jos imamus kreditus žemės ūkio ir maisto produktų intervenciniams pirkimams vykdyti. Agentūra planuoja intervencinius pirkimus, tačiau prognozės nėra garantuotos, kadangi jos priklauso nuo žemės ūkio produktų kainų rinkoje. 2019-2021 m. Agentūra intervencinių pirkimų nevykdė ir kreditų neėmė, o 2018 m. už Agentūros paimtus kreditus suteikta 21 mln. Eur garantijų arba 50 proc. visų tais metais suteiktų garantijų sumos. Taigi, Agentūros intervenciniai pirkimai įtakoja ir Bendrovės veiklos rodiklius.

## 8. STRATEGIJOS PLANAVIMAS, ĮGYVENDINIMAS, VERTINIMAS IR TOBULINIMAS

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

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

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



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

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

Kiekvienais metais Bendrovės valdyba patvirtina rodiklius, nuo kurių įvykdymo priklauso Bendrovės direktoriaus mėnesinio darbo užmokesčio kintamoji dalis. Bendrovės valdyba 2022 m. patvirtino Bendrovės direktoriaus mėnesinio darbo užmokesčio kintamosios dalies dydį 50 procentų ir jų lyginamąjį svorį pagal vertinimo rodiklius: veiklos pajamų ir turto santykis – 10 proc., grynasis pelningumas – 20 proc., turimų atidėjinių garantiniams įsipareigojimams ir prisiimtos rizikos pagal garantijas rodiklis – 10 proc., garantijų suma (mln. Eur) – 5 proc., suteiktos finansinės paslaugos žemės ūkio veiklos subjektams, naudojant finansines priemones (mln. Eur) – 5 proc.

Direktoriaus darbo užmokesčio kintamosios dalies dydžiui apskaičiuoti Bendrovės valdyba kasmet patvirtina finansinės ir ūkinės veiklos rodiklius. Bendrovės valdyba 2022 m. yra patvirtinusi šiuos finansinius ir ūkinės veiklos rodiklius:

Vertinimo rodikliai	2022 m.
<b>Finansiniai rodikliai</b>	
1. Veiklos pajamų ir turto santykis augančiai, proc.	6,5
2. Grynasis pelningumas (grynasis pelnas/pardavimo pajamos iš pagrindinės veiklos), proc.	15,6
<b>Ūkiniai veiklos rodikliai</b>	
1. Turimų atidėjinių garantiniams įsipareigojimams ir prisiimtos rizikos pagal garantijas rodiklis, proc.	ne mažiau 100
2. Garantijų suma, mln. Eur	30
3. Suteiktos finansinės paslaugos žemės ūkio veiklos subjektams, naudojant finansines priemones, mln. Eur	20

Direktorius darbo užmokesčiokintamoji dalis 2023 m. priklausys nuo 2022 m. faktiškai pasiektų nurodytų rodiklių įvykdymo.

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

**Tobulinimas.** Nustačius strateginio plano tobulinimo poreikį, atliekamas išsamus vertinimas ir priimamas sprendimas dėl būtinų pakeitimų. Vadovaujantis vertinimo metu surinkta informacija, identifikuojamos tobulintinos sritys. Bendrovės direktorius inicijuoja Bendrovės strateginio plano tobulinimo procesą.

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