



STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS 2022 – 2024 METŲ LAIKOTARPIUI

Patvirtintas UAB „Šilutės polderiai“ valdybos
2022-01-13 sprendimu, posėdžio protokolas Nr. 1.

TURINYS

1.	VEIKLOS APRAŠYMAS	3
1.1.	Bendrovės valdymas	3
1.2.	Bendrovės veikla.....	4
1.3.	Istoriniai 2018 – 2021 m. finansiniai rodikliai	5
2.	APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ	7
2.1.	Vidinės aplinkos veiksnių analizė	7
2.2.	Konkurencinės aplinkos analizė	9
2.3.	Išorinės aplinkos veiksnių analizė	10
2.4.	Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizė	11
2.5.	SSGG analizės išvados.....	12
3.	MISIJA, VIZIJA IR VERTYBĖS	13
4.	STRATEGINĖS KRYPTYS, TIKSLAI, UŽDAVINIAI IR RODIKLIAI	14
5.	IŠTEKLIAI.....	18
6.	FINANSINĖS PROGNOZĖS	20
6.1.	Pardavimo pajamų, savikainos ir veiklos sąnaudų planas.....	20
6.2.	Kitos veiklos ir finansinės veiklos rezultatų planas	22
6.3.	EBITDA, grynojo pelno ir dividendų planas.....	22
6.4.	Ilgalaikių pelningumo ir kapitalo struktūros rodiklių įvykdymo planas	23
6.5.	Pinigų srautų planas	24
6.6.	Alternatyvūs veiklos rezultatų scenarijai	25
6.7.	Investicijų planas	26
7.	STRATEGINIO PLANAVIMO, ĮGIVENDINIMO IR VERTINIMO PRINCIPAI.....	28
8.	PRIEDAI.....	29
8.1.	priedas. Finansiniai skaičiavimai. Pagrindinis scenarijus	29
8.2.	priedas. Finansiniai skaičiavimai. Pesimistinis scenarijus.....	34
8.3.	priedas. Finansiniai skaičiavimai. Optimistinis scenarijus	39

1. VEIKLOS APRAŠYMAS

1.1. Bendrovės valdymas

UAB „Šilutės polderiai“ (toliau – bendrovė) įsteigta reorganizavus Šilutės Valstybinės melioracijos ir eksploatacijos įmonę 1995 metais (1995-03-03 LR ŽŪM įsakymu Nr. 159).

Bendrovės įstatinio kapitalo dydis 704 498,16 EUR. Valstybei priklausanti kapitalo dalis – 570 819,26 Eur arba 81% viso bendrovės įstatinio kapitalo, kitiems akcininkams priklausanti kapitalo dalis – 133 678,40 Eur arba 19% viso bendrovės įstatinio kapitalo. Bendrovės įstatinis kapitalas padalytas į 1 743 780 paprastųjų vardinių akcijų, kurių nominalioji vertė 0,29 Eur. Atsižvelgiant į įstatinio kapitalo padidinimą, patvirtinti naujos redakcijos bendrovės įstatai, kurie įregistruoti teisės aktų nustatyta tvarka.

UAB „Šilutės polderiai“ organai: visuotinis akcininkų susirinkimas, kolegialus organas – valdyba ir vienasmenis organas – bendrovės direktorius.

Vadovaujantis 2019 m. vasario 6 d. neeiliniame visuotiniame akcininkų susirinkime priimtu sprendimu, buvo pakeisti įstatų 29 ir 30 punktai nustatant, kad bendrovės valdybą sudaro 4 nariai ir iš jų ne mažiau kaip 2 bendrovės valdybos nariai turi atitikti Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 631 „Dėl Kandidatų į valstybės įmonės ar savivaldybės įmonės valdybą ir kandidatų į valstybės ar savivaldybės valdomos bendrovės visuotinio akcininkų susirinkimo renkama kolegialų priežiūros ar valdymo organą atrankos aprašo patvirtinimo“ nuostatas. Bendrovės valdyba renkama 4 metų kadencijai. Bendrovės valdyba vykdydama savo funkcijas vadovaujasi bendrovės įstatais ir valdybos reglamentu.

Už nepriklausomo valdybos nario veiklą Bendrovės valdyboje, nepriklausomam valdybos nariui mokamas fiksuotas mėnesinis bruto atlygis, kuris nustatomas atsižvelgiant į Bendrovės kategoriją, nustatytą Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. rugpjūčio 23 d. nutarimo Nr. 1341 „Dėl valstybės valdomų įmonių vadovų darbo užmokesčio“ 1.4 p. (pagal praėjusių finansinių metų rodiklius). Atlygis išmokamas kas mėnesį per 15 (penkiolika) kalendorinių dienų. Bendrovės nepriklausomo valdybos nario mėnesinė atlygio suma negali viršyti 1/4 dalies Bendrovės vadovui nustatyto viso (bruto) vieno mėnesio atlygio, o Bendrovės nepriklausomo valdybos nario, kuris išrinktas Bendrovės valdybos pirmininku – 1/3 dalies tokio atlygio dydžio.

1 LENTELĖ. INFORMACIJA APIE NEPRIKLAUSOMŲ VALDYBOS NARIŲ ATLYGĮ

Pavadinimas	2019	2020	2021
Nepriklausomų valdybos narių bruto atlygis, Eur	1400	2000	7100

UAB „Šilutės polderiai“ valdybą sudaro:

- 1) Simona Martinkė (pirmininkė, nepriklausoma valdybos narė);
- 2) Linas Lapinskas;
- 3) Inga Perevičiūtė-Antulienė;
- 4) Arūnas Tamošauskas (nepriklausomas valdybos narys).

Bendrovei nuo 2010 m. rugsėjo 10 d. vadovauja direktorius Arūnas Jagminas. Antrojo lygmens vadovai: direktoriaus pavaduotojas gamybai, vyr. buhalteris, eksploatacijos darbų vadovas, vandens siurblių viršininkas, personalo vadovė.

2 LENTELĖ. INFORMACIJA APIE DARBUOTOJUS

Darbuotojai	2018-12-31	2019-12-31	2020-12-31	2021-12-31
Vadovaujančių darbuotojų skaičius	2	2	2	2
Specialistų skaičius	10	10	10	10
Darbininkų skaičius	71	76	77	74
Iš viso	83	88	89	86

3 LENTELĖ. BENDROVĖS VEIKLOS RODIKLIAI

Veiklos rodiklis	2018	2019	2020	2021 ¹
Veiklos pajamos, tūkst. Eur	3 748	7 042	8 824	5 455
Veiklos grynasis pelnas, tūkst. Eur	52	80	708	160
Vidutinis mėnesinis bruto atlyginimas, Eur	705	1 002	1 118	1174

1.2. Bendrovės veikla

UAB „Šilutės polderiai“, laimėjusi Šilutės r. savivaldybės paskelbtą viešųjų pirkimų konkursą dėl Šilutės rajono polderinių sistemų priežiūros, eksploatacijos ir remonto darbų atlikimo, pasirašė 2019-05-07 sutartį su Šilutės rajono savivaldybe už 1 140 tūkst. eurų 12 mėnesių laikotarpiui, su galimybe pratęsti dar 2 kartus po 12 mėnesių. 2021-05-07 sutartis buvo pratęsta 12 mėn. Bendrovė atlieka polderinių sistemų priežiūros darbus ir užtikrina esančių įrenginių – polderių tinkamą funkcionavimą ekstremaliomis (potvynio) sąlygomis. Svarbi sąlyga bendrovės pagrindinei veiklai yra klimatinės oro sąlygos, nuo kurių priklauso pagrindinės veiklos pajamos.

Bendrovė dukterinių įmonių neturi, nėra įsteigusi nei filialų, nei atstovybių.

Bendrovės veikla skirstoma į tipinę veiklą ir netipinę veiklą. Bendrovės tipinės (pagrindinės) veiklos objektai:

- polderių sistemų aptarnavimas;
- siurblių priežiūra, remontas ir rekonstrukcija;
- sausinamojo tinklo priežiūra, remontas ir rekonstrukcija, kelių priežiūra, remontas, rekonstrukcija;
- kitų hidrotechninių įrenginių priežiūra, remontas ir rekonstrukcija.

Bendrovės netipinė veikla skirstoma į kitą veiklą bei finansinę ir investicinę veiklą. Bendrovės kita veikla:

- transporto ir mechanizmų nuoma;
- elektros energijos ir GSM paslaugų perpardavimas.

Polderis – tai teritorija, kuri nuo nuolatinio, ar periodinio užliejimo apsaugota pylimais, nusausinta ir sukultūrinta. Vandens perteklius iš tokios teritorijos ištekėti savitaka dažniausiai negali, todėl jį reikia pašalinti mechaniniu būdu. Polderinę sausinimo sistemą sudaro melioracinių įrenginių kompleksas: apsauginiai pylimai, detalus sausinimo tinklas, nuvedamieji grioviai, gaudomieji ir apsauginiai grioviai, magistralinis kanalas ir vandens stotys, automatiniai vartai bei pralaidos – šliuzai. Polderiai skirstomi į du tipus: žiemos, arba neužliejamus visus metus, ir vasaros – neužliejamus tik vegetacijos periodo potvynių. Lietuvoje polderiai pradėti įrenginėti pirmaisiais praėjusio šimtmečio metais Nemuno deltoje, Nemuno žemaslėnyje. Polderių įrengimas Šilutės rajone paspartėjo tik po didelio 1925 m. pavasario potvynio, kai buvo užlietas net Šilutės miestas. Iki 1930 m. Nemuno deltos regione buvo įrengti 8 polderiai ir pastatytos 8 siurblynės. Nuo 6 dešimtmečio pabaigos polderių ir siurblių buvo rengiama vis daugiau. Tai lėmė 1959 m. pradėta kurti žolės miltų gamybos bazė Lietuvoje – Nemuno žemaslėnio užliejamose pievose. Dėl to per 10 – 12 metų buvo rekonstruotos ir pastatytos 25 siurblynės ir įrengta 20 polderių. Per pirmąjį nepriklausomybės dešimtmetį Šilutės rajono polderiuose (įskaitant ir Pagėgių savivaldybės teritoriją) buvo 40 sausinimo siurblių.

Bendrovė taip pat atlieka darbus susijusius su hidrotechninių objektų statyba, inžinerinių tinklų bei kelių tiesimu, atlieka kitus įvairius statybos darbus. Per 2021 m. bendrovė įgyvendino 20 rangos darbų projektų, reikšmingiausi iš jų: „Šilutės rajono savivaldybės, Šilutės miesto Lentpjūvės gatvės ir Rusnės žiemos polderio rekonstrukcija, „Šilutės rajono savivaldybės Veržės vasaros polderio“ projektavimo, projekto vykdymo priežiūros paslaugos ir rangos darbai“, „Šilutės rajono Šilutės seniūnijos Sausgalvių II vasaros polderio rekonstrukcija“ projektavimo, projekto vykdymo priežiūros paslaugos ir rangos darbai“, Tauragės r. Taurų k. v. melioracijos griovių ir jų statinių remontas“, Melioracijos griovių remontas Klaipėdos rajone: 1) melioracijos griovio Gr. 1, esančio Klaipėdos r.

¹ Preliminarūs duomenys.

sav., Sendvario sen., Sudmantų k., remontas, 2) melioracijos griovio M-1-C, esančio Klaipėdos r. sav., Dovilų sen., Birbinčių k., remontas, 3) Klaipėdos r. sav., Kretingalės sen., melioracijos griovio (Cypa) remontas“.

UAB „Šilutės polderiai“ atlieka darbus, kurie yra reikšmingi kraštovaizdžio, gamtos saugos sąlygų gerinimo atžvilgiais. 2021 metais įgyvendinti projektai „Prieplaukos Minijos kaime sutvarkymo darbai adresu Krokų Lankos g. 37, Minijos k., Šilutės r. sav.“, Teritorijos išlyginimo darbai adresu Rusnės g. 10A, Šilutė“, „Šilutės miesto Jurginų, Jazminų, Kovo skersgatvių kapitalinis remontas“, „Privažiavimo prie Tilžės g. 33A daugiabučio namo, Šilutėje, kapitalinio remonto darbai“, „Automobilių stovėjimo aikštelės su prieigomis, esančios prie Cintjoniškių g. 18 daugiabučio namo, Šilutėje, kapitalinio remonto darbai“.

2019 metų duomenimis Šilutės rajone yra 37 siurblynės, iš jų vasaros polderiuose – 22, o žiemos polderiuose – 15. Per 2021 m. polderių siurblynėse esantys elektros siurbliai sunaudojo elektros energijos už 148,8 tūkst. Eur.

UAB „Šilutės polderiai“ turi administracinį, gamybinius pastatus, mechanines dirbtuves, stalių dirbtuves. Per 2021 m. bendrovė įsigijo ilgalaikio turto už 404,3 tūkst. Eur.

Buhalterinė apskaita tvarkoma Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka ir vadovaujantis patvirtinta apskaitos politika. Už apskaitos tvarkymą atsakinga vyr. buhalterė. Apskaitai tvarkyti iki 2014 metų pabaigos naudota programa „Konto“, o 2015 m. pradžioje buvo įdiegta nauja apskaitos programa „Optimum“.

Vidaus kontrolės sistema vykdoma su tikslu sumažinti riziką, susijusią su verslo aplinka, bendrovėje vykstančiais procesais, generuojama valdymo informacija, bei užsibrėžtų tikslų įgyvendinimu. Vidaus kontrolė bendrovėje vykdoma visose pagrindinėse srityse: gamybos procesų, apskaitos tvarkymo, darbuotojų saugos ir sveikatos, civilinės saugos srityse. Pagrindiniai bendrovės kontrolės vykdymo metodai: 1) veiklos vykdymas įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka; 2) vadovavimasis strateginiu veiklos planu; 3) įdiegtų kokybės vadybos standarto ISO 9001:2015, aplinkosaugos standarto ISO 14001:2015 ir darbuotojų sveikatos ir saugos vadybos standarto ISO 45001:2018 laikymasis; 4) finansinių, ekonominių rodiklių nuolatinis vertinimas ir analizavimas valdybos posėdžiuose; 5) direktoriaus įsakymų vykdymas ir kontrolė.

1.3. Istoriniai 2018 – 2021 m. finansiniai rodikliai

4 LENTELĖ. 2018-2020 METŲ BALANSO ATASKAITOS DUOMENYS, TŪKST. EUR

Straipsniai	2018	2019	2020	2021 ²
TURTAS	1305	1860	2454	1543
ILGALAIKIS TURTAS	403	472	622	768
Nematerialusis turtas	1	1	-	-
Materialusis turtas	395	455	603	749
Kitas ilgalaikis turtas	7	17	19	19
TRUMPALAIKIS TURTAS	658	1346	1800	767
Atsargos	162	44	31	186
Per vienus metus gautinos sumos	242	216	280	249
Pinigai ir pinigų ekvivalentai	254	1086	1489	332
ATEINANČIŲ LAIKOTARPIŲ SĄNAUDOS	244	41	32	8
NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	1305	1860	2454	1543
NUOSAVAS KAPITALAS	825	859	1499	1220
Kapitalas	705	705	705	705
Rezervai	55	58	63	141
Nepaskirstytasis pelnas (nuostoliai)	65	97	732	374
ĮSIPAREIGOJIMAI	481	1000	955	323
Ilgalaikiai įsipareigojimai	117	121	-	-
Trumpalaikiai įsipareigojimai	363	879	955	323

² Preliminarūs duomenys.

5 LENTELĖ. 2018-2020 METŲ PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITOS DUOMENYS, TŪKST. EUR

Straipsniai	2018	2019	2020	2021 ³
Pardavimo pajamos	3748	7042	8824	5456
Pardavimo savikaina	(3360)	(6556)	(7622)	(4830)
BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	388	486	1202	626
Pardavimo sąnaudos	(15)	(46)	(15)	(20)
Bendrosios ir administracinės sąnaudos	(314)	(336)	(359)	(418)
Kitos veiklos rezultatai	14	1	15	1
Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos	(8)	(9)	(7)	(0)
PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ	64	96	836	188
Pelno mokestis	(12)	(16)	(128)	(28)
GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	52	80	708	160

6 LENTELĖ. 2018 – 2020 M. FAKTINIŲ IR 2021 M. PRELIMINARIŲ FINANSINIŲ RODIKLIŲ PALYGINIMAS

Rodikliai	2018	2019	2020	2021 ⁴
Pajamos tūkst., Eur	3748	7042	8824	5456
Bendrasis pelnas, tūkst. Eur	388	487	1 203	626
Bendrasis pelningumas, %	10,4	6,9	13,6	11,5
EBITDA, tūkst. Eur	175	210	953	363
EBITDA marža, %	4,6	3,0	10,8	6,7
Grynasis pelnas, tūkst. Eur	52	80	708	160
Grynojo pelno marža, %	1,4	1,1	8,0	2,9
Nuosavo kapitalo grąža (ROE), %	6,4	9,5	60,0	11,8
Turto grąža (ROA), %	4,0	5,1	32,8	8,0
Visų įsipareigojimų ir nuosavo kapitalo santykis	0,58	1,16	0,64	0,26
Bendrasis padengimo koeficientas	1,79	1,53	1,89	2,37
Visų įsipareigojimų ir EBITDA santykis	2,75	4,81	1,00	0,89

³ Preliminarūs duomenys.⁴ Preliminarūs duomenys.

2. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

2.1. Vidinės aplinkos veiksmų analizė

Vidinės aplinkos veiksmų analizei atlikti remiamasi Porterio vertės grandinės modeliu, pagal kurį organizacijos veikla skirstoma į pagrindinę (vertę kuriančią) ir pagalbinę (palaikančiąją). Paagrindinei (vertę kuriančiai) veiklai Bendrovė priskiria: darbų vykdymą ir gamybą, paslaugų teikimą ir logistiką, klientų aptarnavimą, rinkodarą ir pardavimus, aptarnavimą užbaigus darbus. Paagalbine (palaikančiąją) veikla Bendrovė laiko: infrastruktūros, žmogiškųjų išteklių, technologijų valdymą, taip pat skaidrumą ir rizikų valdymą.

PAGRINDINĖS VEIKLOS VEIKSMŲ ANALIZĖ

Darbų vykdymas ir gamyba. Bendrovė turi ilgalaikę darbo patirtį, įskaitant specializuotą patirtį, įgytą vykdant darbus kraštovaizdžio, turizmo, ekologijos objektuose. Mechaninė ir techninė bazė įsikūrusi Šilutės r. Ž. Naumiestyje. Turima technika ir mechanizmai atitinka atliekamų darbų specifiką, tačiau turima daug technikos, kuri yra fiziškai ir morališkai pasenusi, todėl būtina atnaujinti transporto ir mechanizmų ūkį (tai leistų mažinti remonto ir kuro sąnaudas, išvengti nepageidaujamų prastovų, mažėtų poreikis samdyti subrangovus kai kuriems darbams atlikti). Bendrovė turi mechanines dirbtuves, kuriose atliekamas praktiškai visas turimos technikos remontas. Bendrovė, atlikdama statybos darbus, kartu vykdo ir įvairių komponentų gamybą, juos panaudodama darbų vykdymo procese. Svarbiausi gamybos procesai – mechanizmų priežiūra ir aptarnavimas, medienos dirbinių, betono ir gelžbetonio gaminių gamyba, metalo konstrukcijų ir konstrukcinių dalių gamyba tiek pagalbiniam objekto elementams, tiek pagrindiniams. Tą darydama savo jėgomis, bendrovė sutaupo išteklių ir uždirba papildomai pelno. Vienas iš darbų ir gamybos procesams neigiamą poveikį turinčių veiksmų – geografiškai nutolusi įmonės administracija, įsikūrusi Šilutės mieste (nepaisant šiuolaikinių technologijų, žmogiškasis faktorius turi įtakos darbų planavimui, organizavimui ir vykdymui).

Paslaugų teikimas ir logistika. Bendrovėje yra įdiegta kokybės, aplinkos apsaugos bei darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistema, atitinkanti standartų ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 ir ISO 45001:2018 reikalavimus. Taikydama šią sistemą, įskaitant jos nuolatinio gerinimo procesus bei atitikties kliento ir atitinkamų įstatymų bei reglamentuojančių teisės aktų reikalavimams užtikrinimą, Bendrovė siekia kuo geriau tenkinti užsakovų lūkesčius. Didelės apimties logistikos veiklos Bendrovė nevykdo, tačiau žaliavų sandėliavimas, gabenimas, paskirstymas į objektus vykdomas su turima infrastruktūra.

Klientų aptarnavimas. Ši Bendrovės veiklos sritis apima nuolatinę komunikaciją su užsakovais, paslaugų teikimo organizavimą, mokymus, atsarginių dalių tiekimą į objektus ir pan. Bendrovės darbuotojai, sukaupę didelę patirtį, savo patarimais ar atitinkamomis sprendimų nuostatomis gali prisidėti prie sėkmingo konkretaus objekto (užsakymo) projekto įgyvendinimo. Visi suinteresuoti asmenys įvairiomis komunikacijos priemonėmis (telefonu, susitikimų metu) turi galimybę gauti informaciją kiekvienos UAB „Šilutės polderiai“ administruojamos ir vykdomos veiklos klausimais.

Rinkodara ir pardavimai. Bendrovė deda visas pastangas siekdama laimėti Centrinėje Viešųjų Pirkimų informacinėje sistemoje skelbiamus rangos darbų atlikimo konkursus. Sąmatinių skaičiavimų įrankių taikymas yra esminė sąlyga pagrįstai darbų kainai nustatyti ir pelningumui užtikrinti. Bendrovė nuolat tiria būtiniausių įsigyti žaliavų rinką, nustato jų poreikį, planuoja išlaidas jų įsigijimui. Siekiama, kad atliktos paslaugos atitiktų sutartiniuose santykiuose numatytą tarnavimo laiką, o tam būtinos kokybiškos, dažnai didesnę savikainą turinčios žaliavos. Dėl efektyvių ir lanksčių rinkodaros taikymo metodų, bendrovė turi susiformavusią gerą reputaciją užsakovų tarpe. Bendrovė, vykdydama darbus, siekia dalyvauti ne tik Lietuvos, bet taip pat ir Latvijos, Estijos rinkose. Bendrovė jau turi susiformavusią gerą reputaciją užsakovų tarpe ir tikisi naujų užsakymų tiek Lietuvoje, tiek ir už jos ribų.

Aptarnavimas užbaigus darbus. Kiekviena rangos darbų sutartis yra apdrausta. Jeigu yra atsiradę defektai, jie yra šalinami vadovaujantis Lietuvos Respublikos melioracijos įstatymu (1993 m. gruodžio 9 d. Nr. I-323), Statybos

įstatymu (1996 m. kovo 19 d. Nr. I-1240), Aplinkos apsaugos įstatymu (1992-01-30 Nr. I-2223), Statybos techniniu reglamentu (STR 1.05.01:2017). Skundų dėl paslaugų atlikimo bendrovė neturi.

PAGALBINĖS VEIKLOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Infrastruktūros valdymas. Bendrovės infrastruktūra pakankamai išvystyta ir atitinka darbų poreikį keliančius reikalavimus ir apima įvairių procesų visumą: planavimo, finansų, apskaitos, teisės, viešųjų ryšių, kokybės ir rizikos valdymo. Infrastruktūros palaikymas ir plėtojimas vykdomas atsižvelgiant į rinkos, technologijų pokyčius, vadybos rekomendacijas, finansų, teisės aktų reikalavimus. Taikoma buhalterinės apskaitos programa „Optimum“, kuri suteikia galimybę vesti Bendrovės veiklos buhalterinę apskaitą, pateikti ekonominę informaciją vadovybei, suformuoti finansinę atskaitomybę ir mokesčių deklaracijas. Statybos sąmatų skaičiavimui bendrovėje įdiegta „Sistela“ programa. Naudojama Autocad ir kita specializuota programinė įranga. Vidaus auditas atliekamas laikantis nustatyto vidaus audito reglamentavimo, jo metu sistemingai ir visapusiškai vertinamas įmonės vidaus kontrolės efektyvumas.

Žmogiškųjų išteklių valdymas. Bendrovės personalo branduolį sudaro patyrę darbuotojai, turintys aukštą kvalifikaciją melioracijos ir hidrotechnikos srityse. Tačiau pastaruoju metu vis labiau susiduriama su kvalifikuotų darbuotojų, gebančių dirbti su projektų valdymo sistemomis, trūkumu. Didelę darbuotojų dalį sudaro pensinio amžiaus asmenys arba asmenys, kuriems iki pensijos liko mažiau negu 5 metai. Atsižvelgiant į labai specifinę įmonės veiklos sritį, didelis dėmesys skiriamas specifines melioracinės sistemos kompetencijas turinčių darbuotojų pamainos formavimą, darbuotojų įsitraukimo didinimą. Įmonei būdinga dažna nekvalifikuotų, pagal terminuotąsias darbo sutartis samdomų darbuotojų, kaita (tokių darbuotojų vidutinė metinė dalis – apie 30% bendrojo įmonės vidutinio metinio darbuotojų skaičiaus). Pagrindinis žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkis – nepaisant ribotų finansinių galimybių, pritraukti profesionalus, gebančius ir norinčius gerai atlikti savo pareigas, maksimaliai įtraukiant darbuotojus į organizacijos tikslų siekimą, darbo procesų optimizavimą ir vertės vidiniams kūrimą.

Technologijų valdymas. Didžioji dalis technikos priežiūros ir eksploatacijos darbų atliekama savo jėgomis, turimose mechaninėse dirbtuvėse. Technologinės naujovės esant finansinėms galimybėms nuolat diegiamos ir atnaujinamos. 2014 metais įrengta kompiuterizuota kuro užpylimo mechanizmams kolonėlė. 2015 m. įrengta transporto valdymo ir kontrolės sistema. Keliose Šilutės r. esančiose siurblinėse įrengtas automatinis siurblių valdymas pagal esamą vandens horizonto lygį. Bendrovėje veikia vietinis kompiuterinis tinklas, tai yra tarpusavyje į bendrą sistemą sujungti savarankiški kompiuteriai, kurie užtikrina bendrovės darbuotojams operatyvų apsikeitimą informacija, kolektyvinį kompiuterinės ir programinės įrangos naudojimą.

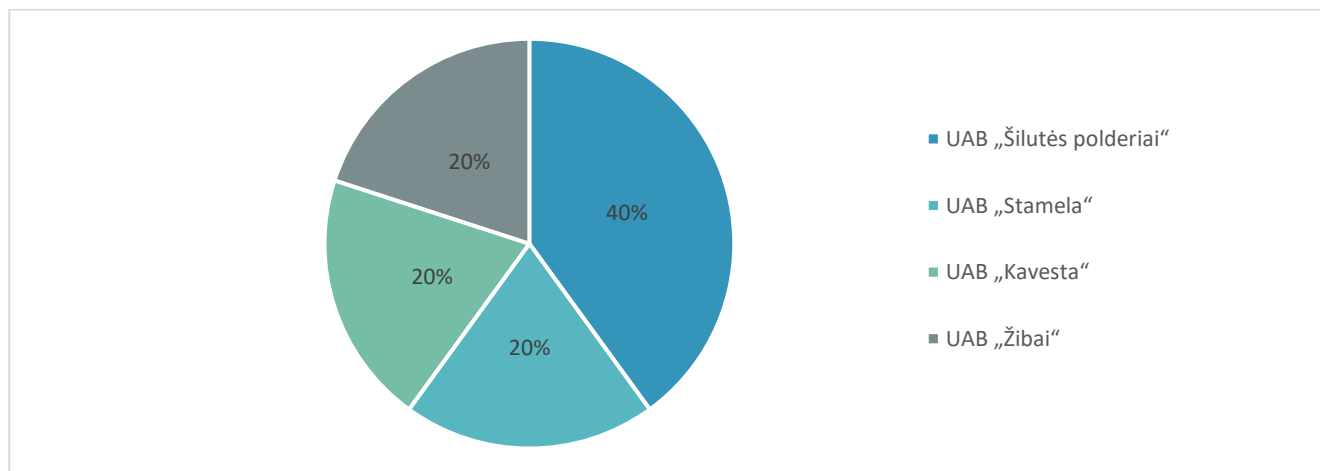
Skaidrumas ir rizikų valdymas. UAB „Šilutės polderiai“ viešai skelbia visą teisės aktais nustatytą informaciją internetiniame puslapyje www.polderiai.lt. Bendrovėje yra įdiegtos korupcijos prevencijos ir rizikų valdymo priemonės. Korupcijos prevencija vykdoma vadovaujantis „Korupcijos prevencijos politika“, kuri patvirtinta 2019 m. rugsėjo 16 d. direktoriaus įsakymu, ir Etikos kodeksu, patvirtintu 2020 m. sausio 6 d.

2021 m. UAB „Šilutės polderiai“, siekdama nustatyti veiklos sritis, kuriose galimai egzistuoja įmonę veikiantys išoriniai ir vidiniai individualūs rizikos veiksniai, galintys sudaryti galimybes atsirasti korupcijai, buvo atliktas korupcijos pasireiškimo tikimybės nustatymas įmonės nekilnojamojo turto (toliau – NT) valdymo, naudojimo ir disponavimo srityje. Korupcijos pasireiškimo tikimybės nustatymo išvadoje, patvirtintoje bendrovės direktoriaus 2021-08-31 įsakymu Nr. V-53, konstatuota išvada – skaidriam įmonės NT valdymo, naudojimo ir disponavimo procesui užtikrinti turi būti numatytos tokios procedūros: 1) nustatyti su turto pardavimu / nuoma susijusios komisijos sudarymo terminus ir 2) už NT valdymą, naudojimą ir disponavimą juo atsakingiems darbuotojams rengti mokymus ir periodiškai priminti apie jiems pavestas užduotis ir atsakomybę.

Bendrovė yra „Skaidrumo akademijos“ dalyvė, su kuria intensyviai bendradarbiauja antikorporacinės aplinkos kūrimo srityje. Tobulinami teisės aktai ir vidiniai procesai korupcijos rizikoms valdyti. Dalyvaujama „Skaidrumo akademijos“, STT ir Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos organizuojamuose renginiuose. Darbuotojai didina antikorporacinį sąmoningumą 2021 m. rugsėjo 21 d. startavusioje STT e.mokymo platformoje.

2.2. Konkurencinės aplinkos analizė

Konkurencija. Atliekant išorinių veiksnių analizę, didelė svarba skiriama esamų konkurentų vertinimui. Be UAB „Šilutės polderiai“, Šilutės rajono savivaldybėje hidrotechninius ir melioracijos darbus atlieka taip pat ir UAB „Stamela“, UAB „Kavesta“ ir UAB „Žibai“ – šias įmones bendrovė laiko pagrindiniais savo konkurentais Šilutės rajone. Bendrovės ir jos pagrindinių konkurentų užimama hidrotechninių ir melioracijos darbų Šilutės rajone rinkos dalis pateikiama diagramoje (2019 – 2021 metų vidutiniai duomenys).



1 PAV. HIDROTECHNINIŲ IR MELIORACIJOS DARBŲ ŠILUTĖS RAJONE RINKOS PASISKIRSTYMAS 2019 – 2021 M.

Šios įmonės lygiaverčiai dalyvauja Šilutės rajono savivaldybės skelbiamuose konkursuose, tačiau be jų pasiūlymus pavieniais atvejais pateikia ir kitos įmonės, įprastai nedirbančios Šilutės rajone. Kartais didelės patirties neturinčios įmonės laimi konkursus, pasiūlydamos mažesnę darbų kainą. Akivaizdu, kad šios įmonės ne visada gali įgyvendinti ilgalaikių sutartinių įsipareigojimų ir neturi tikslo kurti patikimo verslo partnerio įvaizdžio.

2021 m. Bendrovė laimėjo konkursus, kuriuose pasiūlytų darbų vertė vidutiniškai mažesnė 8% nei konkurentų, o pralaimėtuose konkursuose darbų vertė vidutiniškai didesnė 6%. Bendrovė dalyvauja ne tik rangos darbų konkursuose Šilutės rajone, bet ir visoje Lietuvoje, Latvijoje bei Estijoje. Per tris metus Latvijoje yra įvykdyti 4 projektai, kurių vertė 546 000 eurų. Latvijoje, pagal rangos darbų sutartis, bendrovė vykdė siurblių rekonstrukcijos darbus. 2020 m. laimėtas konkursas Estijoje už 806 200 Eur, projektas – krantinės rekonstrukcija.

Konkurencinį pranašumą Bendrovei teikia valstybės valdomos įmonės statusas, kuris daugeliui klientų reikalauja didelį pasitikėjimą, tačiau neigiamą įtaką įvaizdžiui daro informacijos srautas žiniasklaidoje dėl galimo Bendrovės privatizavimo. Vienas iš bendrovės konkurencinių trūkumų – nuo gamybinės bazės, įsikūrusios Šilutės rajono Žemaičių Naumiesčio miestelyje, geografiškai nutolusi administracija, įsikūrusi Šilutės mieste (nepaisant šiuolaikinių technologijų, žmogiškojo faktoriaus įtaką darbų planavimui, organizavimui ir vykdymui yra jaučiama). Palyginimui – pagrindinių konkurentų gamybinės bazės įkurtos kartu su administracija.

Pakaitalų grėsmės nėra. Polderinės sausinimo sistemos vandens pertekliui valdyti naudojamos visame pasaulyje, todėl mažai tikėtina, kad Nemuno žemupio regione jos taptų nebereikalingos.

Naujų konkurentų atsiradimo grėsmė yra susijusi su ES projektų finansavimu ateinančiam laikotarpiui. Mažėjant projektų skaičiui konkurentai gali keisti veiklos pobūdį ir orientuotis į kitas veiklas susijusias su atliekamų panašių darbų pobūdžiu. Kaip vieną iš galimų įmonės išskirtinumų yra tai kad įmonė turi ryšius ir patirtį analogiškų darbų susijusių su melioracijos įrenginių statyba kaimyninėje Latvijos Respublikoje. Ateityje sudaryti statybos darbų kontraktai gali tiesiogiai įtakoti įmonės veiklos pajamas ir pajamingumą. Didesnės konkurentų analizės pateikti negalime, nes detalios informacijos apie jų veiklą neturime.

Bendrovės veikloje naudojamų prekių (pvz., statybinių medžiagų) ir paslaugų pasiūla yra didelė, todėl yra galimybė rinktis tiekėjus pagal mažiausią pasiūlytą kainą ir palankiausias atsiskaitymo sąlygas.

2.3. Išorinės aplinkos veiksnių analizė

Politiniai veiksniai. Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, atsirado didesnis poreikis įvairių darbų statybos, architektūros, kraštotvarkos srityse, finansuojamų iš ES fondų ir valstybės ar savivaldybės biudžeto. Polderines sistemas patikėjimo teise valdo Šilutės rajono savivaldybė, vadovaudamasi Lietuvos Respublikos strateginę reikšmę nacionaliniam saugumui turinčių įmonių ir įrenginių bei kitų nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbių įmonių įstatymo Nr. IX-1132 1, 2, 3 ir 7 straipsnių pakeitimo įstatymu, todėl Bendrovė su šių sistemų modernizavimu susijusiems sprendimams įtakos neturi. Bendrovė dalyvauja Šilutės rajono savivaldybės skelbiamuose viešųjų pirkimų konkursuose dėl polderinių sistemų eksploatavimo, tačiau tai neužtikrina šių sistemų atstatymo. Nėra planuojamas ir ES fondų finansavimas tokių sistemų rekonstrukcijai ar modernizacijai.

Ekonominiai veiksniai. 2018 – 2020 m. iš VIP lėšų per žemės ūkio ministeriją polderinių sistemų remontui ir rekonstrukcijai buvo skirta apie 6 mln. Eur (didesnę dalį remonto bei rekonstrukcijos darbų viešųjų pirkimų konkursų laimėjo Bendrovė), taip pat 2020 m. žemės ūkio ministerija, iš Europos sąjungos fondų skyrė apie 5,5 mln. Eur Nemuno žemupyje, Nemuno baseino Nemuno mažųjų intakų pabaseinyje esančių griovių rekonstrukcijai. 2021 metais lėšų polderinių sistemų remontui ir rekonstrukcijai skirta žymiai mažiau. Lėšos, skiriamos polderių eksploatacijai, dėsningai mažėja jau ketverius metus iš eilės, ir jų neužtenka polderinių sistemų rekonstrukcijai, modernizacijai, o pakanka tik būtiniausiems darbams atlikti. Mažėjantis finansavimas yra viena iš didžiausių grėsmių bendrovės veiklai. Kitas ekonominis veiksnys, įtakojantis bendrovės veiklą, tai minimalaus darbo užmokesčio didėjimas, kuris sąlygos sąnaudų augimą.

Socialiniai veiksniai. Gyventojų skaičius Šilutės rajone, kaip ir visoje Lietuvoje mažėja, o visuomenė sensta. Kvalifikuotų darbuotojų poreikis išlieka, o jų stygius jaučiamas vis labiau. Bendrovė didžiąją dalį darbų atlieka Šilutės rajone, todėl kvalifikuotas jaunimas iš kitų rajonų nenori matyti perspektyvos ir įsikurti Šilutės rajone, ar patirti pastovias kelionės išlaidas. Pradedamas jausti ir darbininkų stygius. Bendrovės administracija svarsto galimybes dėl užsienio darbuotojų įdarbinimo. Analizuojami kelių įdarbinimo agentūrų pasiūlymai.

Technologiniai veiksniai. Neefektyvus, neautomatizuotas valstybei priklausančių siurblių valdymas lemia neefektyvų, darbui imlų jų aptarnavimą, dėl to didėja personalo poreikis, mažėja atliekamų darbų pelningumas. Siurblinės galėtų būti modernizuojamos pakeičiant mechaninį siurblių valdymą į automatinį ir perkeltiant valdymą iš siurblių į dispečerinę, tačiau visos siurblinės, pylimai, privedamieji kanalai ir grioviai yra ne Bendrovės nuosavybė, o jų modernizavimas sunkiai galimas dėl polderių sistemų priežiūrai skiriamų lėšų trūkumo. Pažangesnių statybos darbų technologijų (mašinų, įrangos, medžiagų ir kt.) atsiradimas gali daryti įtaką visoms statybos veikla užsiimančioms įmonėms – technologijų diegimas pareikalautų didesnių investicijų, tačiau sąlygotų mažesnes sąnaudas, didesnį pelningumą, geresnį klientų lūkesčių patenkinimą.

Aplinkosauginiai veiksniai. Didžioji dalis bendrovės veiklos – hidrotechninių įrenginių priežiūra, eksploatacija, statyba, remontas. Bendrovė prižiūri 90% užliejamos teritorijos, kuri įeina į Nemuno deltos regioninio parko teritoriją. Nepalankios gamtinės sąlygos (pvz., dažni, stiprūs potvyniai) gali didinti savivaldybės skiriamą finansavimą užliejamų teritorijų tvarkymui – tai papildomų pajamų potencialas. Šilutės rajone daug įvairių telmologinių ir kraštovaizdžio draustinių, kurie sudaro trukdžius atliekant žemės darbus bei derinant projektus. Bendrovė gali patirti papildomų išlaidų griežtėjant aplinkosauginiams reikalavimams, susijusiems su retų paukščių rūšių išsaugojimu Nemuno deltos regioniniame parke, kadangi šioje teritorijoje bendrovė vykdo polderių priežiūrą ir gali būti sunkiau prižiūrėti čia veikiančias siurblines. Gali atsirasti papildomos lėšos siurblių reguliatorių įrengimui, nes vanduo būtų pumpuojamas atsižvelgiant į paukščių perėjimo ciklus. Didėjant akcizams už dyzeliną, padidėtų bendrovės kuro sąnaudos.

Teisiniai veiksniai. Valstybei nuosavybės teise priklausančias polderines sistemas patikėjimo teise valdo Šilutės r. savivaldybė. Lėšos sistemų priežiūrai iš valstybės biudžeto skiriami savivaldybei, kuri sistemų priežiūrai skelbia viešuosius konkursus. Polderinių sistemų priežiūros įmonių veikla nėra reglamentuojama pagal nacionalinį saugumą reglamentuojančius teisės aktus, įmonės negali savarankiškai planuoti sistemų priežiūros ir modernizavimo, nėra užtikrintos dėl ilgalaikio bendradarbiavimo, todėl valstybės turtas valdomas neefektyviai.

2.4. Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizė

7 LENTELĖ. STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ IR GRĖSMIŲ ANALIZĖ

VIDINIAI VEIKSNIAI	
STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<ul style="list-style-type: none"> • Valstybės valdomos įmonės statusas, kuris daugeliui užsakovų suteikia didelį pasitikėjimą. • Ilgalaikė specializuota patirtis vykdant darbus kraštovaizdžio, turizmo, ekologijos objektuose. • Pagrindinius su darbų specifiką susijusius poreikius atitinkanti techninė bazė, turimos mechaninės dirbtuvės technikos remontui. • Aukšta darbuotojų kvalifikacija melioracijos ir hidrotechnikos srityse. • Įdiegta ir taikoma kokybės, aplinkos apsaugos bei darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistema, atitinkanti standartus ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 ir ISO 45001:2018. • Patirtis įgyvendinant didelės vertės rangos darbų užsakymus, leidžianti dalyvauti iki 6 mln. Eur vertės viešuosiuose konkursuose. • Pažangių IT išteklių (Optimum, Sistela, Autocad ir kt.) taikymas, didinantis administracinių procesų efektyvumą. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pakankamai siaura vykdomų darbų specializacija, ribojanti tikslinės rinkos dydį ir pajamų generavimo potencialą. • Didelę dalį technikos parko sudaro fiziškai ir technologiškai pasenusi technika, kurios naudojimas didina kuro ir remonto sąnaudas bei neigiamai veikia Bendrovės pelną. • Dažna nekvalifikuotų, pagal terminuotąsias darbo sutartis samdomų darbuotojų kaita (tokių darbuotojų vidutinė metinė dalis – apie 30% vidutinio metinio darbuotojų skaičiaus). • Kvalifikuotų darbuotojų, gebančių dirbti su projektų valdymo sistemomis trūkumas, didelę jų dalį sudaro pensinio amžiaus asmenys arba asmenys, kuriems iki pensijos liko mažiau negu 5 metai. • Mechaninė ir techninė bazė, įsikūrusi Šilutės r. Ž. Naumiestyje, geografiškai nutolusi nuo Šilutės mieste įsikūrusios administracijos.
IŠORINIAI VEIKSNIAI	
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<ul style="list-style-type: none"> • Nepalankios gamtinės sąlygos (pvz., dažni, stiprūs potvyniai) gali didinti lėšų skyrimą užliejamų teritorijų tvarkymui. • Galimi didelės apimties hidrotechninių ar melioracijos objektų statybos, rekonstrukcijos projektai – papildomų pajamų potencialas. • Dalyvavimas hidrotechninių statinių rangos darbų konkursuose Latvijoje ir Estijoje. • Vykdomų darbų spektro plėtra, siekiant plėsti tikslines rinkas ir didinti pajamų ir pelno generavimo potencialą. • Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramos teikiamos galimybės techninei bazei modernizuoti. • Užsienio šalių piliečių įdarbinimo galimybės padėtų iš dalies spręsti darbuotojų trūkumo problemą. 	<ul style="list-style-type: none"> • Neigiamą įtaką Bendrovės įvaizdžiui darantis informacijos srautas žiniasklaidoje dėl galimo Bendrovės privatizavimo. • Senstanti visuomenė ir mažėjantis gyventojų skaičius Šilutės rajone. • Kvalifikuoto personalo stoka darbo rinkoje ir didėjanti darbo jėgos kaina. • Nekvalifikuotos darbo jėgos kainą didinantis minimalaus darbo užmokesčio kėlimas. • Didelė gamtinių veiksnių įtaką veiksmai. • Europos Sąjungos finansavimo polderių sistemų modernizavimui, rekonstrukcijai stoka. • Įmonės didelė priklausomybė nuo valstybinių užsakymų, esanti valstybės skiriamų lėšų polderių eksploatacijai sumažėjimo fone. • Galimas sąnaudų padidėjimas griežtėjant aplinkosaugos reikalavimams.

2.5. SSGG analizės išvados

Bendrovės turimas valstybės valdomos įmonės statusas daugeliui užsakovų suteikia didelį pasitikėjimą, tačiau neigiamą įtaką Bendrovės įvaizdžiui daro informacijos srautas žiniasklaidoje dėl galimo Bendrovės privatizavimo. Ilgainiui, jeigu Bendrovė bus privatizuojama, tai gali atsilipti ir užsakymų apimčiai bei Bendrovės pajamoms. Pažymėtina ir didelė Bendrovės priklausomybė nuo valstybinių užsakymų, kuri valstybės skiriamų lėšų polderių eksploatacijai sumažėjimo fone tampa dar didesne grėsme.

Grėsmėms valdyti Bendrovė ketina aktyviai dalyvauti hidrotechninių statinių rangos darbų konkursuose Latvijoje ir Estijoje. Didelį papildomų pajamų potencialą suteiktų galimi didelės apimties hidrotechninių ar melioracijos objektų statybos, rekonstrukcijos projektai. Patirtis, įgyta įgyvendinant didelės vertės rangos darbų užsakymus, leidžianti dalyvauti iki 6 mln. Eur vertės viešuosiuose konkursuose – svarbus pranašumas kai kurių konkurentų atžvilgiu.

Didelė gamtinių veiksnių įtaka Bendrovės veiklai yra tiek teigiamo pobūdžio (ji gali sąlygoti papildomas pajamas), tiek neigiamo (lemia darbų sezoniškumą). Pakankamai siaura vykdomų darbų specializacija taipogi yra ir privalumas (Bendrovė turi didelę patirtį šioje srityje ir tuo išsiskiria konkurentų fone), ir trūkumas (siaura specializacija riboja tikslinės rinkos dydį ir pajamų generavimo potencialą). Jeigu užsakymų srautas mažėtų, vienas iš kelių įgyvendinti strateginius tikslus ir užtikrinti veiklos tęstinumą – plėsti vykdomų darbų spektrą, kartu plečiant ir tikslines rinkas bei didinant pajamų ir pelno generavimo potencialą.

Bendrovė sėkmingai išnaudoja vienus didžiausių savo pranašumų – įgytą didelę specializuotą patirtis vykdant darbus kraštovaizdžio, turizmo, ekologijos objektuose bei aukštą darbuotojų kvalifikacija melioracijos ir hidrotechnikos srityse. Tačiau susiduriama su kvalifikuotų darbuotojų, gebančių dirbti su projektų valdymo sistemomis trūkumu, o be to, didelė jų dalį sudaro pensinio amžiaus asmenys arba asmenys, kuriems iki pensijos liko mažiau negu 5 metai. Todėl didelis dėmesys bus skiriamas specifines melioracinės sistemos kompetencijas turinčių darbuotojų pamainos formavimui, darbuotojų įsitraukimo didinimui.

Bendrovė turi pagrindinius (kiekybinius) su darbų specifika susijusius poreikius atitinkančią techninę bazę, taip pat nuosavas mechanines dirbtuves, kuriose atlieka daugelį technikos remonto darbų. Tačiau didelę dalį technikos parko sudaro fiziškai ir technologiškai pasenusi technika, kurios naudojimas didina kuro ir remonto sąnaudas bei neigiamai veikia Bendrovės pelną. Todėl dalis uždirbamų lėšų kasmet bus skiriama turto atnaujinimo ir plėtros investicijoms. Taip pat bus ieškoma galimybių panaudoti ES struktūrinių fondų paramą kompleksiniam techninės bazės modernizavimui.

3. MISIJA, VIZIJA IR VERTYBĖS

Rengiant strategiją 2022 – 2024 metų laikotarpiui buvo atlikta Bendrovės misijos ir vizijos peržiūra. Svarstant misijos ir vizijos formuluotes buvo siekiama išgryninti Bendrovės pagrindinę egzistavimo priežastį ir jos ilgalaikį veiklos perspektyvų matymą bei sutrumpinti misijos ir vizijos formuluotes, atsisakant šalutinių ir nereikšmingų teiginių. Toliau pateikiamos naujos, nuodugnai apsvaistytos ir patikslintos misijos ir vizijos formuotės.

UAB „Šilutės polderiai“ misija:

PRIŽIŪRĖTI IR PLĖTOTTI POLDERIŲ SISTEMAS BEI JŲ HIDROTECHNINĖ INFRASTRUKTŪRĄ VANDENS PERTEKLIAMS VEIKIAMOSE VIETOVĖSE.

UAB „Šilutės polderiai“ vizija:

PATIKIMIAUSIA POLDERIŲ SISTEMAS PRIŽIŪRINTI IR HIDROTECHNINIUS SPRENDIMUS ĮGYVENDINANTI BENDROVĖ LIETUVOJE IR KITOSE BALTIJOS ŠALYSE.

UAB „Šilutės polderiai“ vertybės, įkvepiančios darbuotojus siekti aukščiausių tikslų veikloje:

TEŠTINUMAS – siekimas mokytis, tobulėti, kurti pažangą atsižvelgiant į ilgalaikę patirtį.

PROFESIONALUMAS – turimų ryšių plėtojimas, bendradarbiavimo galimybių ieškojimas, aukščiausios kokybės darbų atlikimas.

ATSAKOMYBĖ – sprendimus priimame atsakingai, įvertindami jų poveikį įmonei, darbuotojams, partneriams, visuomenei ir aplinkai. Nežadame to, ko negalime ištesėti.

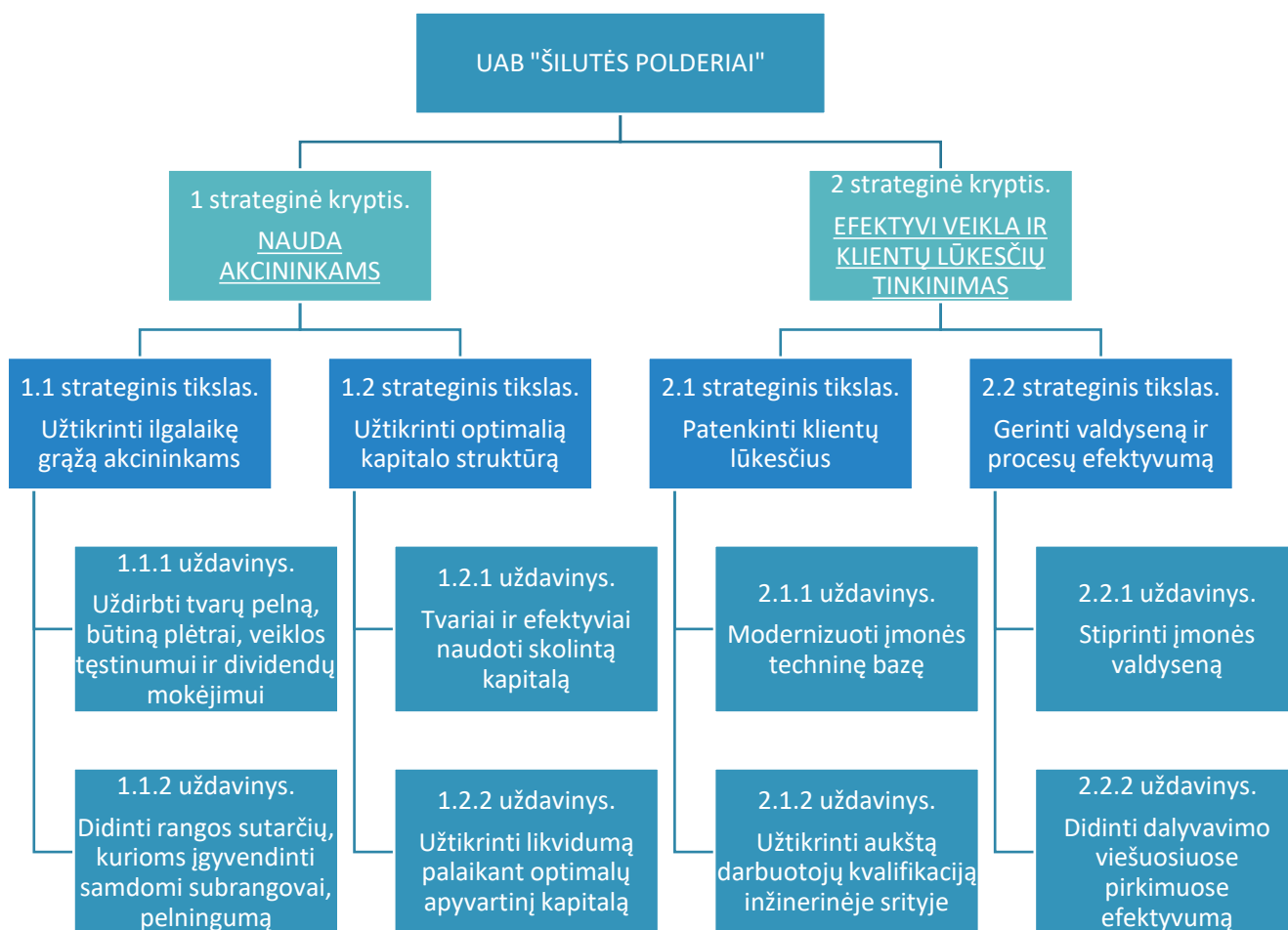
ABIPUSĖ PAGARBA – esame atviri ir visuomet stengiamės pelnyti užsakovų ir kolegų pasitikėjimą.

4. STRATEGINĖS KRYPTYS, TIKSLAI, UŽDAVINIAI IR RODIKLIAI

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos 2020-10-13 rašte išdėstytais valstybės lūkesčiais, susijusiais su UAB „Šilutės polderiai“ ir atsižvelgiant į atliktos vidinės ir išorinės aplinkos analizės rezultatus, Bendrovės misijai ir vizijai įgyvendinti nustatytos dvi ilgalaikės strateginės kryptys:

- 1 strateginė kryptis „Nauda akcininkams“,
- 2 strateginė kryptis „Efektyvi veikla ir klientų lūkesčių tenkinimas“.

Kiekvienai strateginei krypčiai priskirta po du ilgalaikius strateginius tikslus (iš viso nustatyti 4 strateginiai tikslai), o kiekvienam strateginiam tikslui – po du uždavinius (iš viso – 8 strateginiai uždaviniai). Toliau pateikiama Bendrovės strateginių krypčių, tikslų ir uždavinių hierarchinė struktūra.



2 PAV. STRATEGINIŲ KRYPTIŲ, TIKSLŲ IR UŽDAVINIŲ ŽEMĖLAPIS

Iškeltų strateginių tikslų ir uždavinių pagrindu buvo pasirinkti trys pagrindiniai ilgalaikiai ir keturi specializuoti trumpalaikiai Bendrovės veiklos vertinimo rodikliai 2022 – 2024 metų laikotarpiui ir nustatytos siektinos jų reikšmės. Siūlomi rodikliai, jų skaičiavimo formulės ir siektinos reikšmės, pateiktos toliau esančiose lentelėse.

8 LENTELĖ. NUSTATYTI PAGRINDINIAI ILGALAIKIAI VEIKLOS VERTINIMO RODIKLIAI IR SIEKTINOS JŲ REIKŠMĖS

Rodiklio tipas	Rodiklio pavadinimas	Siektinos vertės 2022 – 2024 m.	Skaičiavimo formulė	Tikslas, kuriam priskirtas rodiklis
Pelningumo	Vidutinė metinė nuosavo kapitalo grąža (ROE)	≥ 10%	Ataskaitinių metų grynas pelnas / vidutinis nuosavas kapitalas*	1.1 tikslas
Kapitalo struktūros	Visų įsipareigojimų ir nuosavo kapitalo santykis	≤ 0,7	Visi įsipareigojimai / nuosavas kapitalas**	1.2 tikslas
Dividendų	Dividendai už finansinius metus	Dydis apskaičiuojamas Lietuvos Respublikos teisės aktų numatyta tvarka		---

* Vertinama rodiklio vidutinė reikšmė per trijų metų laikotarpį.

** Rodiklio reikšmė vertinama kasmet ataskaitinių metų pabaigos finansinių ataskaitų duomenimis.

9 LENTELĖ. NUSTATYTI SPECIALIZUOTI TRUMPALAIKIAI VEIKLOS VERTINIMO RODIKLIAI IR SIEKTINOS JŲ REIKŠMĖS

Rodiklio tipas	Rodiklio pavadinimas	Siektinos vertės 2022 – 2024 m.*	Skaičiavimo formulė / aprašymas	Tikslas arba uždavinys, kuriam priskirtas rodiklis
Finansinis	EBITDA marža	2022 m.: ≥ 5,2% 2023 m.: ≥ 5,4% 2024 m.: ≥ 5,5%	Metinė EBITDA / metinės pardavimo pajamos	2.2 tikslas
Finansinis	Visų įsipareigojimų ir EBITDA santykis	2022 m.: 1,0-3,0 2023 m.: 1,0-3,0 2024 m.: 1,0-3,0	Visi įsipareigojimai metų pabaigoje / metinė EBITDA	1.2.1 uždavinys
Nefinansinis	Darbuotojų, turinčių galiojančius kvalifikacijos sertifikatus inžinerinėje srityje, būtinus su pareigomis susijusioms funkcijoms atlikti, dalis	2022 m.: 100% 2023 m.: 100% 2024 m.: 100%	Darbuotojų, turinčių galiojančius kvalifikacijos sertifikatus inžinerinėje srityje, skaičius metų pabaigoje / Darbuotojų, kuriems būtini kvalifikacijos atestatai inžinerinėje srityje su pareigomis susijusioms funkcijoms atlikti, skaičius metų pabaigoje (neįtraukiant į skaičiavimą per paskutinį metų ketvirtį įdarbintų asmenų)	2.1.2 uždavinys
Nefinansinis	Pagrįstų pretenzijų dėl darbų kokybės ir/ar atlikimo terminų skaičius	2022 m.: 0 vnt. 2023 m.: 0 vnt. 2024 m.: 0 vnt.	Per metus gautų ir pagrįstomis Bendrovės arba įsiteisėjusiu teismo sprendimu pripažintų pretenzijų dėl Bendrovės atliktų darbų kokybės ir/arba atlikimo terminų, skaičius	2.1 tikslas

* Nustatytos rodiklių siektinos reikšmės yra suderintos su 10 ir 11 lentelėse nustatytais tų pačių rodiklių reikšmėmis.

Strateginių tikslų ir uždavinių įgyvendinimo pažangai matuoti nustatyti rodikliai (po vieną kiekvienam strateginiam tikslui ir uždaviniui) bei siektinos kiekvieno rodiklio reikšmės 2022 – 2024 metų laikotarpiui. Toliau lentelėse struktūruotai pateikiami Bendrovei iškelti strateginiai tikslai, uždaviniai, rodikliai, jų siektinos reikšmės bei priskirti už tikslų ir uždavinių įvykdymą atsakingi asmenys.

10 LENTELĖ. 1 STRATEGINĖ KRYPTIS „NAUDA AKCININKAMS“: TIKSLAI, UŽDAVINIAI, RODIKLIAI IR ATSAKINGI ASMENYS

Strateginis tikslas / uždavinys	Rodiklis	Siekiami rodiklio reikšmės			Atsakingi asmenys
		2022	2023	2024	
1.1 strateginis tikslas. Užtikrinti ilgalaikę grąžą akcininkams	Nuosavo kapitalo grąža (ROE)	≥10%	≥10%	≥10%	Direktorius Vyr. buhalterė
1.1.1. Uždirbti tvarų pelną, būtiną plėtrai, veiklos tęstinumui ir dividendų mokėjimui	EBITDA, tūkst. Eur	≥340	≥370	≥400	Direktorius Vyr. buhalterė
1.1.2. Didinti rangos sutarčių, kurioms įgyvendinti samdomi subrangovai, pelningumą	Vidutinis visų per metus subrangovų pajėgumais įgyvendintų rangos sutarčių pelningumas	≥1,0%	≥1,2%	≥1,3%	Direktoriaus pavaduotojas gamybai
1.2 strateginis tikslas. Užtikrinti optimalią kapitalo struktūrą	Visų įsipareigojimų ir nuosavo kapitalo santykis (D/E)	≤0,7	≤0,7	≤0,7	Direktorius
1.2.1. Tvariai ir efektyviai naudoti skolintą kapitalą	Visų įsipareigojimų ir EBITDA santykis (D/EBITDA)	1,0-3,0	1,0-3,0	1,0-3,0	Direktorius Vyr. buhalterė
1.2.2. Užtikrinti likvidumą palaikant optimalų apyvartinį kapitalą	Bendrasis padengimo koeficientas (current ratio)	1,0-2,5	1,0-2,5	1,0-2,5	Vyr. buhalterė

11 LENTELĖ. 2 STRATEGINĖ KRYPTIS „EFEKTYVI VEIKLA IR KLIENTŲ LŪKESČIŲ TENKINIMAS“: TIKSLAI, UŽDAVINIAI, ATSAKINGI ASMENYS

Strateginis tikslas / uždavinys	Rodiklis	Siekiami rodiklio reikšmės			Atsakingi asmenys
		2022	2023	2024	
2.1 strateginis tikslas. Patenkinti klientų lūkesčius	Pagrįstų pretenzijų dėl darbų kokybės ir/ar atlikimo terminų skaičius	0	0	0	Direktorius Direktoriaus pavaduotojas gamybai
2.1.1. Modernizuoti įmonės techninę bazę	Išlaidų turto atnaujinimui ir plėtros investicijoms bei pardavimo pajamų santykis*	≥3,0%	≥3,0%	≥3,0%	Direktoriaus pavaduotojas gamybai
2.1.2. Užtikrinti aukštą darbuotojų kvalifikaciją inžinerinėje srityje	Darbuotojų, turinčių galiojančius kvalifikacijos sertifikatus inžinerinėje srityje, būtinus su pareigomis susijusioms funkcijoms atlikti, dalis	100%	100%	100%	Personalo vadovas
2.2 strateginis tikslas. Gerinti valdyseną ir procesų efektyvumą	EBITDA marža (EBITDA ir pardavimo pajamų santykis)**	≥5,2%	≥5,4%	≥5,5%	Direktorius
2.2.1. Stiprinti įmonės valdyseną	VVĮ gerosios valdysenos indeksas	B+ arba aukščiau	A– arba aukščiau	A arba aukščiau	Direktorius Vyr. buhalterė Personalo vadovas
2.2.2. Didinti dalyvavimo viešuosiuose pirkimuose efektyvumą	Laimėtų ir pralaimėtų viešųjų konkursų santykis	≥0,65	≥0,70	≥0,75	Direktoriaus pavaduotojas gamybai

* Susisūrus su finansiniais sunkumais ir/arba esant nepalankioms ekonominėms sąlygomis šis rodiklis nebus taikomas.

** Siekiama rodiklio reikšmė nustatyta 1,5 procentinio punkto mažesnė negu įvertinta finansinių skaičiavimų pagrindiniame scenarijuje. Nustatant mažesnę siekiamą reikšmę siekiama skatinti įmonės vadovybę visapusiškai ir objektyviai vertinti kiekvienos potencialios sutarties naudą įmonei, atsižvelgiant ne tik į jos santykinį pelningumą (procentais išreikštą EBITDA maržą), bet ir į kitus kriterijus. Pvz., tam tikrais atvejais naudinga imtis ir tokių projektų, kurių EBITDA marža yra maža, jeigu jie: a) nėra nuostolingi absoliučiaja išraiška (jų EBITDA nėra neigiama) ir/arba b) jie padeda išvengti prastovų ir išlaikyti bei mokėti atlyginimus įmonės darbuotojams ir/arba c) padeda išlaikyti ar didinti užimamą rinkos dalį.

12 LENTELĖ. STRATEGINIŲ TIKSLŲ IR UŽDAVINIŲ ĮGYVENDINIMO PRIEMONIŲ PLANAS

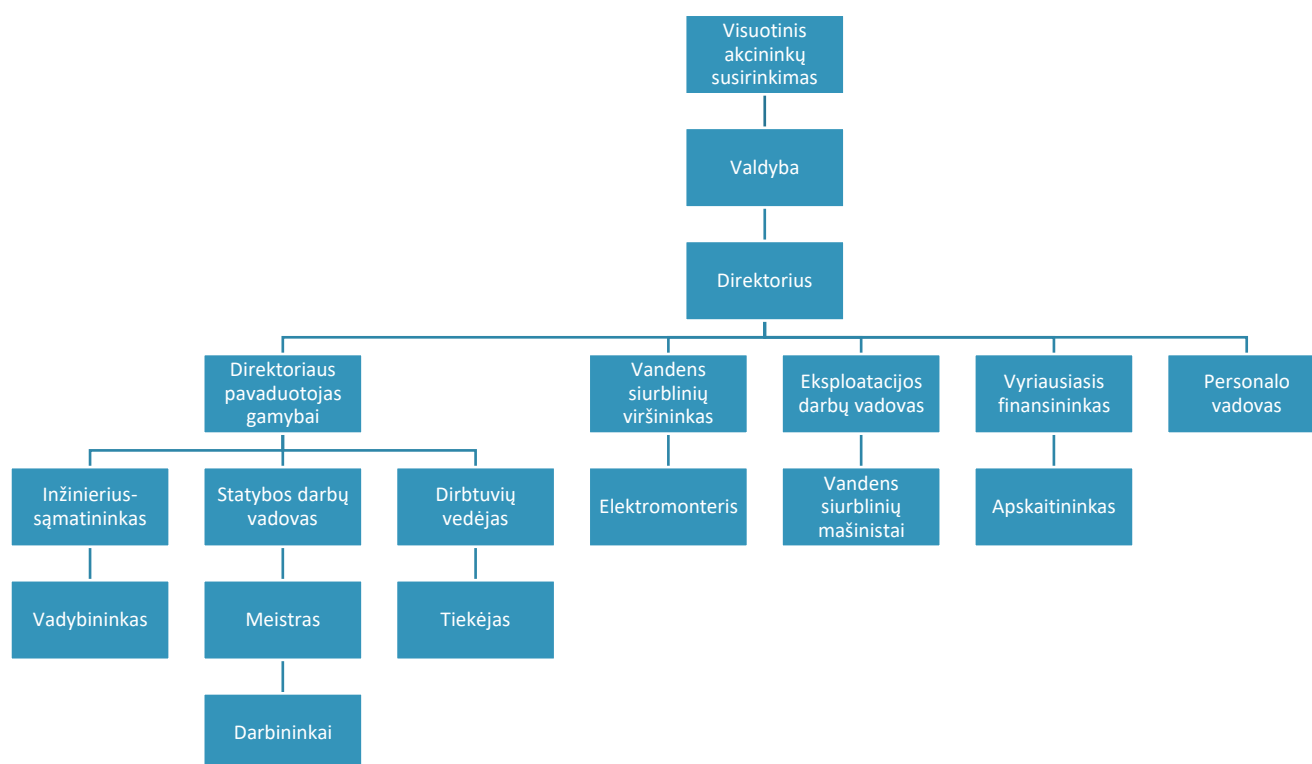
Strateginis tikslas / uždavinys	2022	2023	2024	Priemonė
1.1 strateginis tikslas. Užtikrinti ilgalaikę grąžą akcininkams				
1.1.1. Uždirbti tvarų pelną, būtiną plėtrai, veiklos tęstinumui ir dividendų mokėjimui	• • •	• • •	• • •	Vykdyti strateginio plano įgyvendinimo priežiūrą ir rodiklių stebėseną Palaikyti bendradarbiavimu grįstus santykius su užsakovais Dalyvauti viešuosiuose pirkimuose, atitinkančiuose veiklos profilį Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje
1.1.2. Didinti rangos sutarčių, kurioms įgyvendinti samdomi subrangovai, pelningumą	• • •	• • •	• • •	Kaupti ir analizuoti subrangos sutarčių vykdymo finansinę informaciją Taikyti konkursinę subrangovų atrankos praktiką Vykdyti griežtą subrangovų vykdymo darbų priežiūrą ir kontrolę
1.2 strateginis tikslas. Užtikrinti optimalią kapitalo struktūrą				
1.2.1. Tvariai ir efektyviai naudoti skolintą kapitalą	• •	• •	• •	Vykdyti faktinių rodiklių stebėseną ne rečiau kaip kas ketvirtį Investicijoms rinktis optimalią finansavimo struktūrą, įskaitant skolintą
1.2.2. Užtikrinti likvidumą palaikant optimalų apyvartinį kapitalą	• • •	• • •	• • •	Griežtai laikytis sutartinių atsiskaitymo terminų Planuoti ir kontroliuoti pinigų srautus Vykdyti faktinių rodiklių stebėseną ne rečiau kaip kas ketvirtį
2.1 strateginis tikslas. Patenkinti klientų lūkesčius				
2.1.1. Modernizuoti įmonės techninę bazę	• • •	• • •	• • •	Atlikti pastato fasado šiltinimo ir apdailos darbus Įsigyti vikšrinį ekskavatorių Atnaujinti gamybinės bazės susidėvėjusius mazgus Įsigyti autosavivartį Įsigyti du mikroautobusus darbininkams pervežti
2.1.2. Užtikrinti aukštą darbuotojų kvalifikaciją inžinerinėje srityje	• • •	• • •	• • •	Vykdyti kvalifikacijos atestatų galiojimo terminų stebėseną Rengti kvalifikacijos kėlimo planus Vykdyti kvalifikacijos kėlimą laikantis parengtų planų
2.2 strateginis tikslas. Gerinti valdyseną ir procesų efektyvumą				
2.2.1. Stiprinti įmonės valdyseną	• • •	• • •	• • •	Patobulinti Bendrovės strateginio veiklos plano kokybę Patobulinti Bendrovės darnumo praktikas ir atskaitomybę Patobulinti Bendrovės metinio pranešimo turinį ir skaidrumo praktikas Dalyvauti „Skaidrumo akademijoje“, taikyti korupcijos prevenciją
2.2.2. Didinti dalyvavimo viešuosiuose pirkimuose efektyvumą	•	•	•	Kaupti ir analizuoti dalyvavimo viešuosiuose pirkimuose rezultatų statistiką, tobulinti kainodaros ir kitas dalyvavimo pirkimuose praktikas

5. IŠTEKLIAI

Finansiniai ir materialiniai ištekliai. Bendrovės pagrindinis pajamų šaltinis yra už atliktus darbus gaunamos lėšos. 2021 m. apie 90% bendrovės pajamų sudaro iš ES ir valstybės ir savivaldybės biudžetų finansuojamų rangos darbų lėšos. Pagrindinis užsakovas yra Šilutės rajono savivaldybės administracija.

Bendrovės finansiniai resursai yra planuojami ir laikomi rezerve, kad bet koku atveju būtų galima įsigyti reikiamų medžiagų darbams atlikti. Finansų valdymas yra neatsiejamas procesas siekiant veiklos efektyvumo. Bendrovės veiklos rodikliai kredito įstaigoms yra pakankamai patrauklūs, todėl trūkstant apyvartinių lėšų yra galimas komercinių bankų kreditavimas.

Žmogiškieji ištekliai. Bendrovės darbuotojų kompetencija yra vienas iš sėkmingo darbo rodiklių. Bendrovės darbuotojų aukštą kvalifikaciją melioracijos ir hidrotechnikos srityse liudija atlikti ypatingos reikšmės objektai kraštovaizdžio, turizmo ir viešajame sektoriuje. Darbuotojų pareigybės ir atsakomybės yra aprašytos pareiginiuose nuostatuose.



3 PAV. BENDROVĖS VALDYMO STRUKTŪRA

Siekama, kad visi darbuotojai turėtų galimybę tobulinti savo žinias ir kompetencijas kvalifikacijos kėlimo kursuose. Dėl bendrovės darbų specifikos (sezoniškumo), kvalifikuotų darbuotojų samdymas yra komplikotas. Kvalifikuoti specialistai siekia nepertraukiamos darbo sutarties ir garantijų. UAB „Šilutės polderiai“ dėl finansinių lėšų stygiaus ne visada gali pasiūlyti poreikius atitinkantį atlygį tokiems specialistams. Privataus kapitalo įmonės dažniausiai gali mokėti didesnius darbo užmokesčius. Atsižvelgiant į šią situaciją stengiamasi išlaikyti turimus specialistus ir suteikti jiems galimybę tobulėti, bei motyvuoti pagal galimybes.

Bendrovės vadovų darbo užmokestis nustatomas vadovaujantis Lietuvos Respublikos vyriausybės 2002 m. rugpjūčio 23 d. nutarimu Nr. 1341 „Dėl valstybės valdomų įmonių vadovų darbo užmokesčio“ (toliau – LRV nutarimas Nr. 1341) ir jį sudaro mėnesinė alga ir premija. Bendrovės vadovų mėnesinė alga susideda iš dviejų dalių: pastoviosios ir kintamosios. Mėnesinės algos pastovioji dalis nustatoma koeficientais, taikant atitinkamų metų Lietuvos Respublikos Seimo nustatytą Lietuvos Respublikos valstybės politikų, teisėjų, valstybės pareigūnų ir valstybės tarnautojų pareiginės algos (atlyginimo) bazinį dydį ir atsižvelgiant į Bendrovės kategoriją (UAB „Šilutės polderiai“ priskirta IV kategorijai). Mėnesinės algos kintamoji dalis priklauso nuo Bendrovės tikslų,

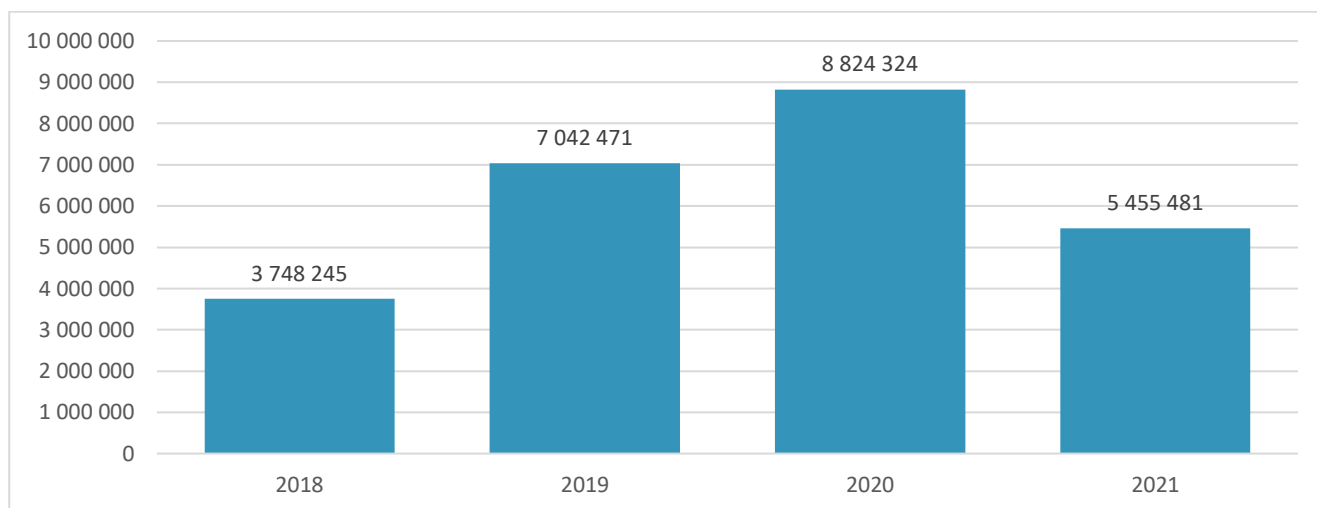
nustatytą Bendrovės strateginiame plane, parengtame vadovaujantis Valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašu, patvirtintu Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 665, įgyvendinimo ir veiklos rezultatų. Konkrečius Bendrovės veiklos rezultatus nustato Bendrovės valdyba. Mėnesinės algos kintamoji dalis nustatoma vieną kartą metuose ir taikoma visus einamuosius metus, atsižvelgiant į praėjusių metų metinių rodiklių pasiekimą.

Bendrovė, siekdama tapti pažangia ir vystyti konkurencingumą rinkoje, daug dėmesio skiria žmogiškiesiems ištekliams. Tikimasi, jog personalo valdymas padės bendrovei siekti jos tikslų ir užimti pozicijas rinkoje. Bendrovės kiekvienas personalo valdymo aspektas yra glaudžiai susijęs su Bendrovės vizija ir strateginiais tikslais.

6. FINANSINĖS PROGNOZĖS

6.1. Pardavimo pajamų, savikainos ir veiklos sąnaudų planas

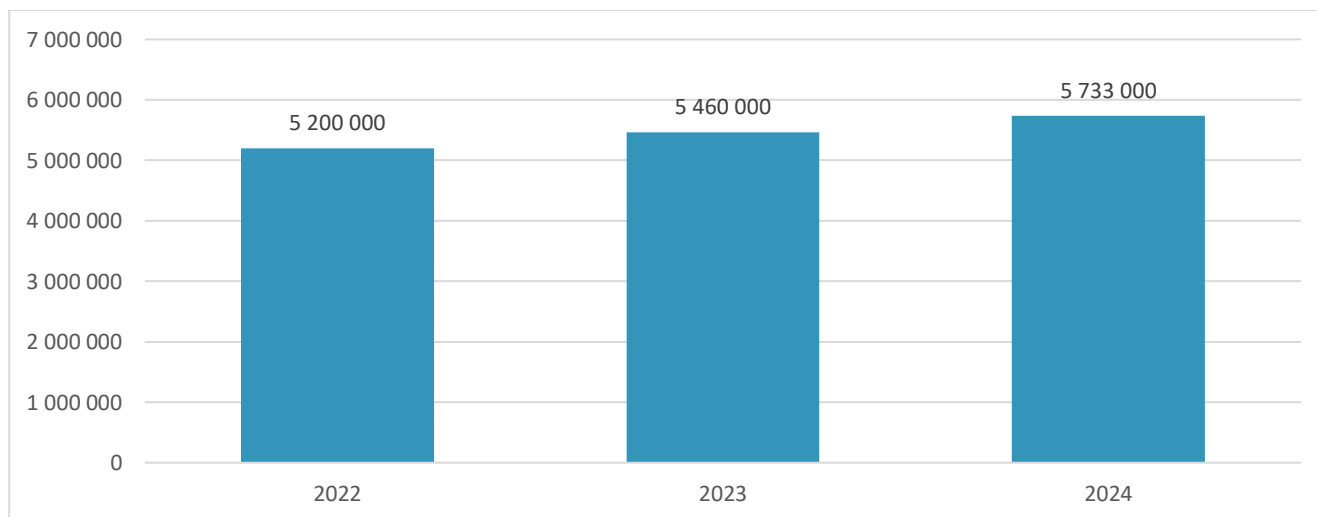
Bendrovė daugiausiai atlieka valstybės ir ES fondų lėšomis finansuojamus darbus. Tai sudaro apie 90% vykdomos veiklos. Atliktų darbų apimtys kasmet yra skirtingos, tai priklauso nuo to, kiek ir kokius konkursus darbams atlikti laimima, tai pat nuo oro sąlygų (iškritusių kritulių kiekio ir potvynių padarytos žalos). Bendrovės pardavimo pajamos yra priklausomos nuo skelbiamų ir laimėtų vandentvarkos viešų pirkimų konkursų, o pajamų svyravimo intervalas yra didelis (pvz., 2018 m. pajamos – 3,75 mln. Eur, 2020 m. – 8,82 mln. Eur, 2021 m. – 5,46 mln. Eur).



4 PAV. PARDAVIMO PAJAMOS 2018 – 2021 M. (FAKTINIAI DUOMENYS), EUR

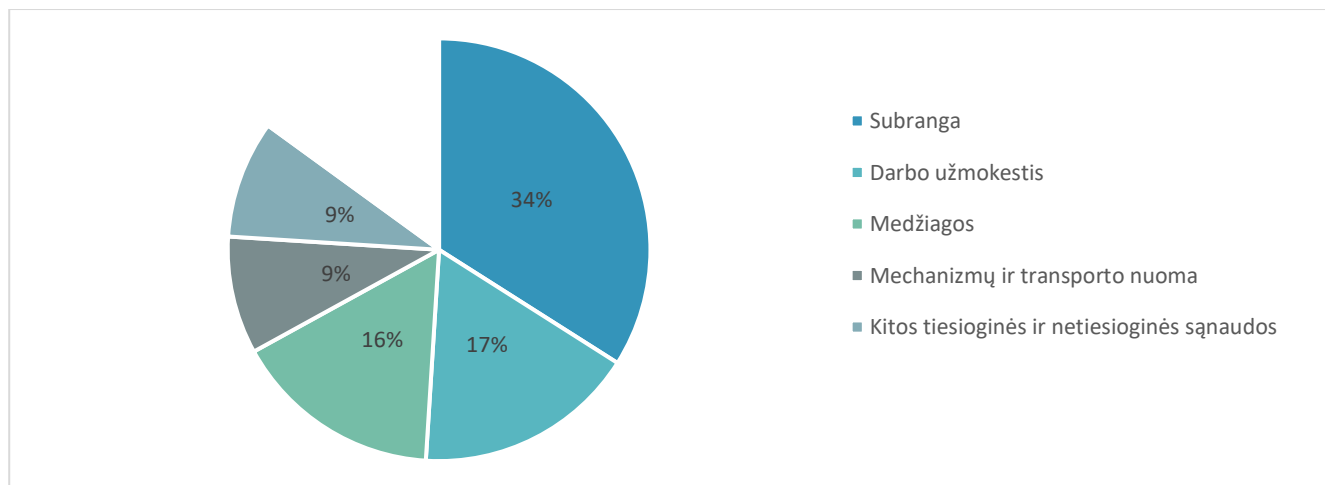
Šilutės rajono polderinių sistemų priežiūrai žemės ūkio ministerija kasmet skiria apie 1 mln. Eur. Minėtos lėšos yra skiriamos Šilutės rajono savivaldybės administracijai, kuri skelbia eksploatacijos darbų pirkimo viešąjį konkursą. Didelės patirties šioje srityje bei kvalifikuotų darbuotojų dėka eksploatacijos darbų pirkimo konkursus iki šiol pavykdavo laimėti, tačiau planuojant būsimųjų laikotarpių veiklos rezultatus būtina atsižvelgti į konkurencinę aplinką ir su ja susijusias rizikas. Paminėtinas ir neigiamą įtaką Bendrovės įvaizdžiui darantis informacijos srautas žiniasklaidoje dėl galimo Bendrovės privatizavimo.

Įvertindama rizikas, Bendrovė planuoja ambicingus pardavimo pajamų rodiklius. 2022 metais pardavimo pajamos numatytos tik nežymiai (4,7%) mažesnės negu jų faktiškai gauta 2021 metais, o 2023 – 2024 metais planuojamas pajamų didėjimas 5% per metus.



5 PAV. PARDAVIMO PAJAMOS 2022 – 2024 M. (PROGNOZĖ), EUR

Rengiant 2022 – 2024 metų savikainos prognozę, vadovaujamosi faktiniais 2018 – 2020 metų ir preliminariais 2021 metų pelno (nuostolių) ataskaitos duomenimis. Savikainos struktūra 2018 – 2021 metais svyravo reikšmingai, o didelę įtaką tam darė tai, kokią dalį darbų bendrovė atliko savo jėgomis, o kokiais daliais darbų atlikti samdė subrangovus (pvz., subrangos sąnaudų dalis, skaičiuojant nuo pardavimo pajamų, svyravo nuo 22% iki 46%, darbo užmokesčio sąnaudų dalis – nuo 13% iki 24%, medžiagų sąnaudų dalis – nuo 15% iki 19%, o mechanizmų ir transporto nuomos sąnaudų dalis – nuo 2% iki 13%). Atlikus analizę, būsimųjų laikotarpių savikainai planuoti pasirinkta taikyti 2020 – 2021 metų vidutinę savikainos struktūrą.



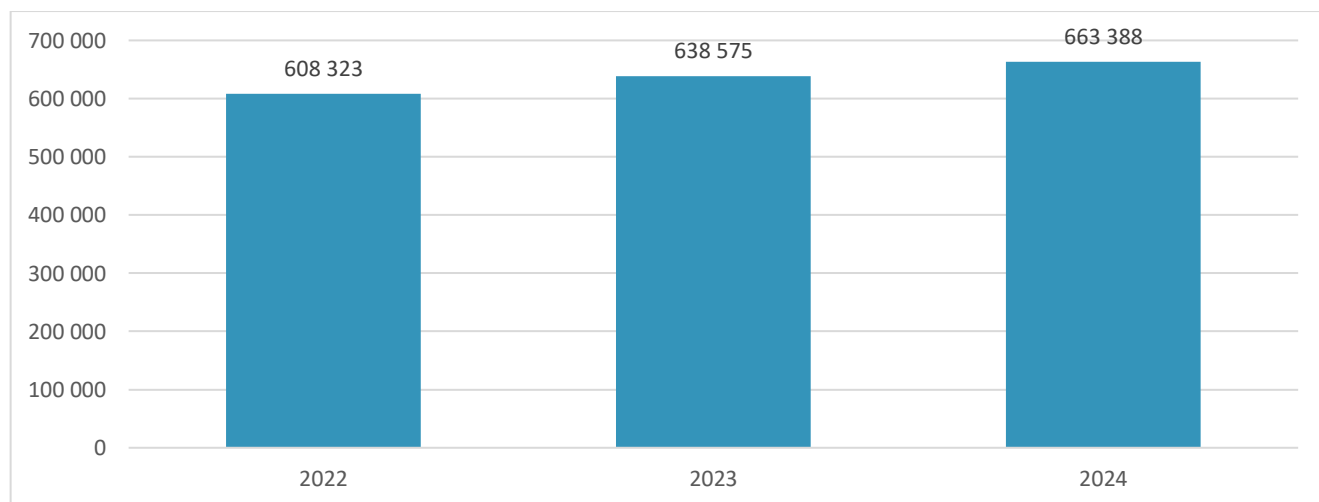
6 PAV. PLANUOJAMA SAVIKAINOS (IŠSKYRUS NUSIDĖVĖJIMĄ) STRUKTŪRA, PROCENTAIS NUO PARDAVIMO PAJAMŲ

Planuojama, kad visų savikainą sudarančių sąnaudų, išskyrus nusidėvėjimą, suminė dalis, skaičiuojant nuo pardavimo pajamų, sudarys 86%. Ilgalaikio turto nusidėvėjimo sąnaudos planuojamos remiantis iki 2021 m. gruodžio 31 d. į eksploataciją įvesto turto tikslu nusidėvėjimo planu ir investicijų planu 2022 – 2024 metų laikotarpiui, kuris aprašytas [6.6 poskyryje „Investicijų planas“](#).

13 LENTELĖ. FAKTINĖS IR PLANUOJAMOS NUSIDĖVĖJIMO SĄNAUDOS (SAVIKAINOS DALIS)

Nusidėvėjimo sąnaudos	2021	2022	2023	2024
Nusidėvėjimas (savikainos dalis), Eur	160 154	171 677	180 425	196 562

Pardavimų ir savikainos prognozė, sudaryta remiantis aprašytais prielaidomis, pateikiama prieduose. Toliau diagramoje pateikiama bendrojo pelno prognozė 2022 – 2024 metų laikotarpiui.



6 PAV. BENDRASIS PELNAS 2022 – 2024 M. (PROGNOZĖ), EUR

Veiklos sąnaudos planuojamos atsižvelgiant į jų faktinį dydį 2021 metais (preliminariais duomenimis) ir jų kitimo tendencijas, nustatytas 2018 – 2021 metų laikotarpyje.

14 LENTELĖ. FAKTINĖS IR PLANUOJAMOS VEIKLOS SĄNAUDOS

Veiklos sąnaudos	2021	2022	2023	2024
Darbo užmokestis, Eur *	259 590	267 378	275 399	283 661
Kitos veiklos sąnaudos, Eur *	164 239	169 166	174 241	179 468
Nusidėvėjimas ir amortizacija (veiklos sąnaudų dalis), Eur	3 014	3 000	3 000	3 000
Ilgalaikio materialiojo turto vertės sumažėjimo sąnaudos, Eur **	11 350	0	0	0
Iš viso	438 192	439 543	452 640	466 129

* Planuojamas sąnaudų didėjimas – 3% per metus.

** Šių sąnaudų Bendrovė ateityje patirti neplanuoja arba jos nebus reikšmingos.

6.2. Kitos veiklos ir finansinės veiklos rezultatų planas

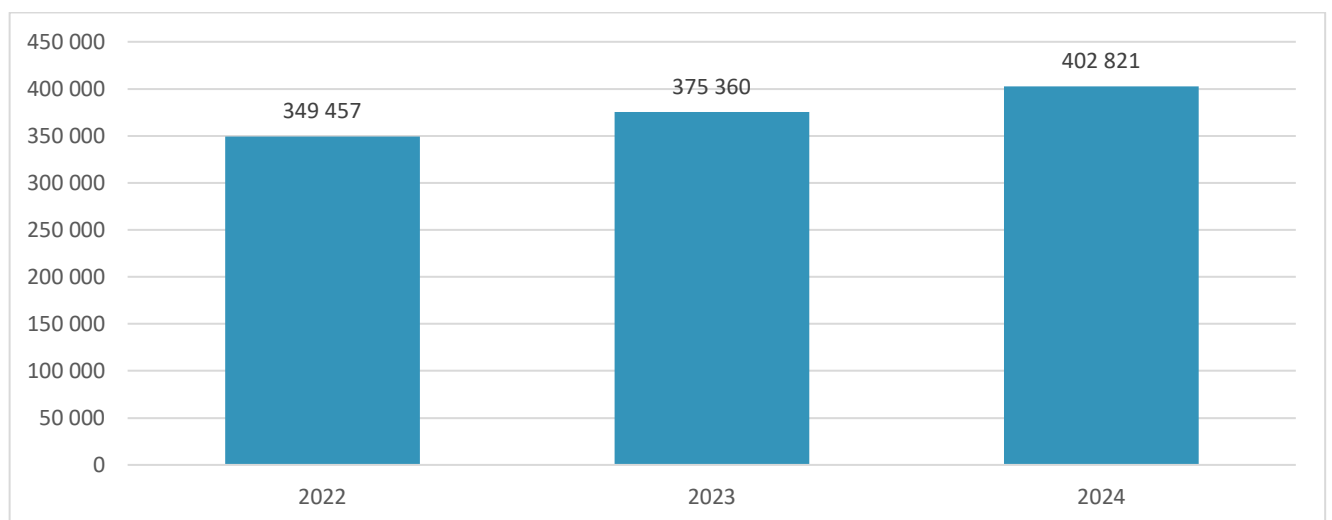
Kitos veiklos pajamos ir sąnaudos svyruoja (pvz., 2019 m. kitos veiklos rezultatas sudarė 15 143 Eur, o 2020 m. – tik 808 Eur), tačiau jų įtaka Bendrovės ikimokestiniam pelnui yra santykinai nedidelė. Kitos veiklos rezultatais būsimaisiais laikotarpiais planuojamas pastovaus dydžio, atsižvelgiant į jų vidutinį faktinį 2018 – 2021 metų lygį. Skolų kredito įstaigoms Bendrovė 2021 metais neturėjo, todėl palūkanų sąnaudų 2021 metais Bendrovė nepatyrė. Tačiau, atsižvelgiant į numatomas 2022 – 2024 metų investicijas ir jų finansavimo planą, aprašytą [6.6 poskyryje „Investicijų planas“](#), bendrovė ketina skolintis iš kredito įstaigų (sudaryti lizingo sutartis naujai planuojamoms įsigyti mašinoms ir transporto priemonėms), todėl palūkanų sąnaudos 2022 – 2024 metų laikotarpyje yra numatytos. Planuojama, kad vidutinė skolinimosi metinė palūkanų norma sudarys 4%, o vidutinė finansavimo trukmė – 60 mėnesių.

15 LENTELĖ. FAKTINĖS IR PLANUOJAMOS VEIKLOS SĄNAUDOS

Kita veikla ir finansinė veikla	2021	2022	2023	2024
Kitos veiklos rezultatas, Eur	808	6 000	6 000	6 000
Finansinės veiklos rezultatas, Eur	-3	-366	-2 440	-4 221

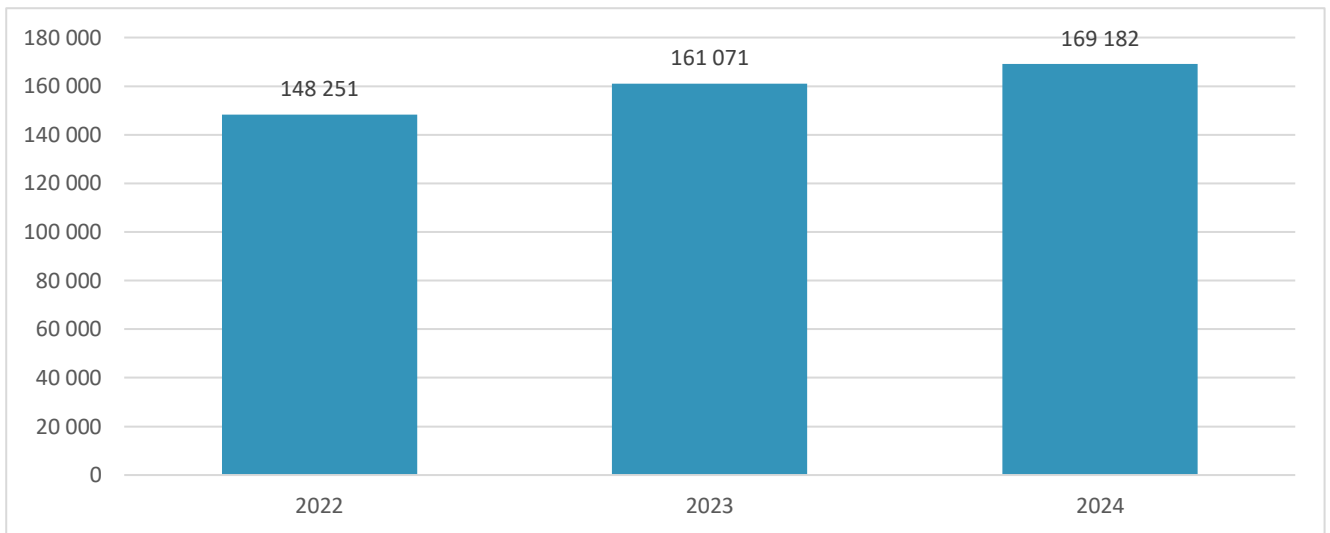
6.3. EBITDA, grynojo pelno ir dividendų planas

Atsižvelgiant į ankstesniuose poskyriuose aprašytas pajamų ir sąnaudų planavimo prielaidas, Bendrovė 2022 – 2024 metų laikotarpyje planuoja teigiamą ir kasmet nuosaikiai didėjančią EBITDA.



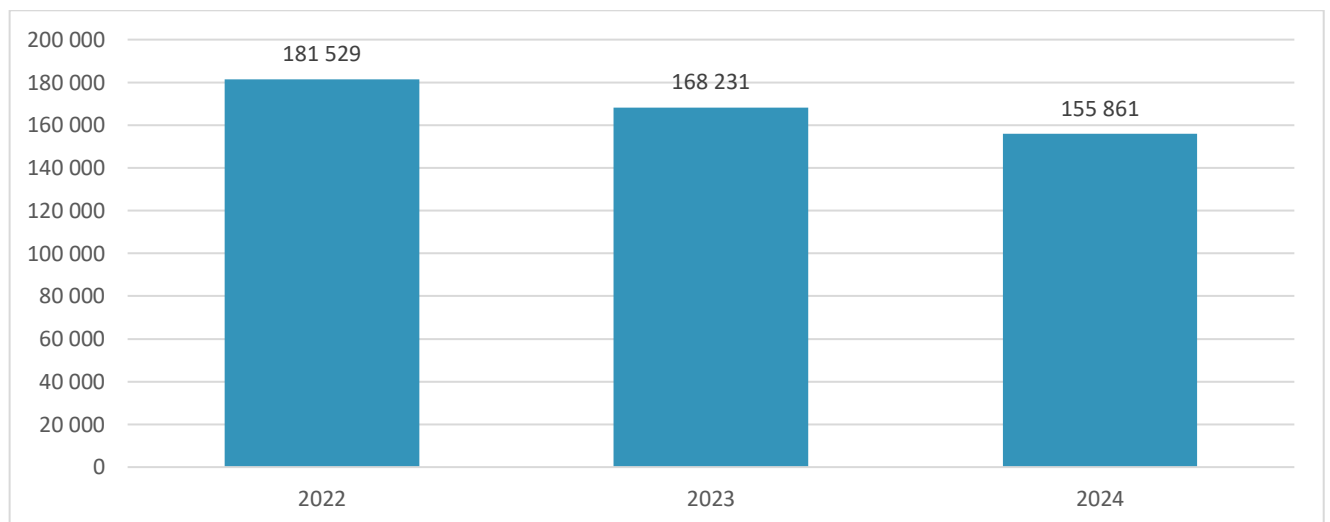
7 PAV. EBITDA 2022 – 2024 M. (PROGNOZĖ), EUR

2022 – 2024 metų laikotarpyje planuojamas teigiamas ir kasmet didėjantis grynasis pelnas.



8 PAV. GRYNASIS PELNAS 2022 – 2024 M. (PROGNOZĖ), EUR

Toliau diagramoje pateikiamas planuojamas Bendrovės dividendų už finansinius metus planas, parengtas vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1997-01-14 nutarimo Nr. 20 „Dėl dividendų už valstybei nuosavybės teise priklausančias bendrovių akcijas ir valstybės įmonių pelno įmokų“ nuostatomis. Pažymėtina, kad dividendų suma už 2022 – 2023 finansinius metus viršys planuojamą tų metų grynąjį pelną (dividendams numatoma skirti 65% *paskirstytojo pelno*, kurį sudarys ne tik per finansinius metus uždirbtas grynasis pelnas, bet ir metų pradžioje turimas nepaskirstytojo pelno likutis).

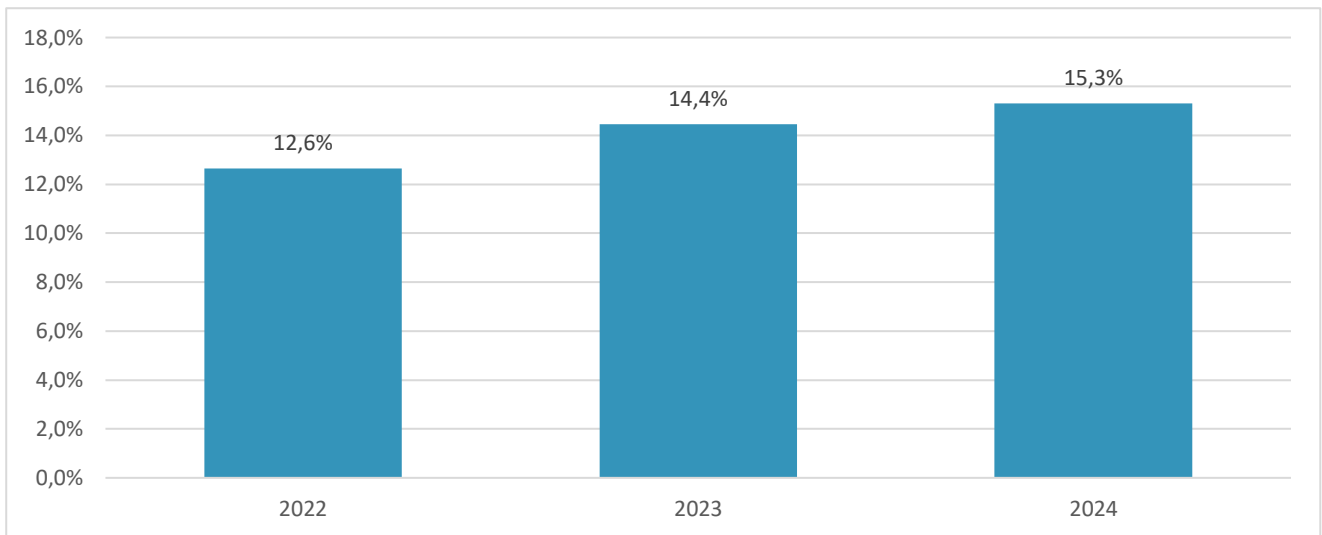


9 PAV. DIVIDENDAI UŽ FINANSINIUS METUS 2022 – 2024 M. (PROGNOZĖ), EUR

6.4. Ilgalaikių pelningumo ir kapitalo struktūros rodiklių įvykdymo planas

Nuosavo kapitalo grąža skaičiuojama ataskaitinių metų grynąjį pelną dalinant iš vidutinio (ataskaitinių metų pradžios ir pabaigos) nuosavo kapitalo dydžio, todėl 2022 metais prognozuojamam ROE dydžiui neigiamą įtaką darys 2021 m. gruodžio 31 d. sukauptas nepaskirstytas pelnas. Skirstant pelną nuosavo kapitalo dydis palaipsniui mažės (nuo 1 220 057 Eur⁵ 2021 m. pabaigoje iki planuojamų 1 105 474 Eur 2024 m. pabaigoje), todėl nuosavo kapitalo grąža, atitinkamai, didės.

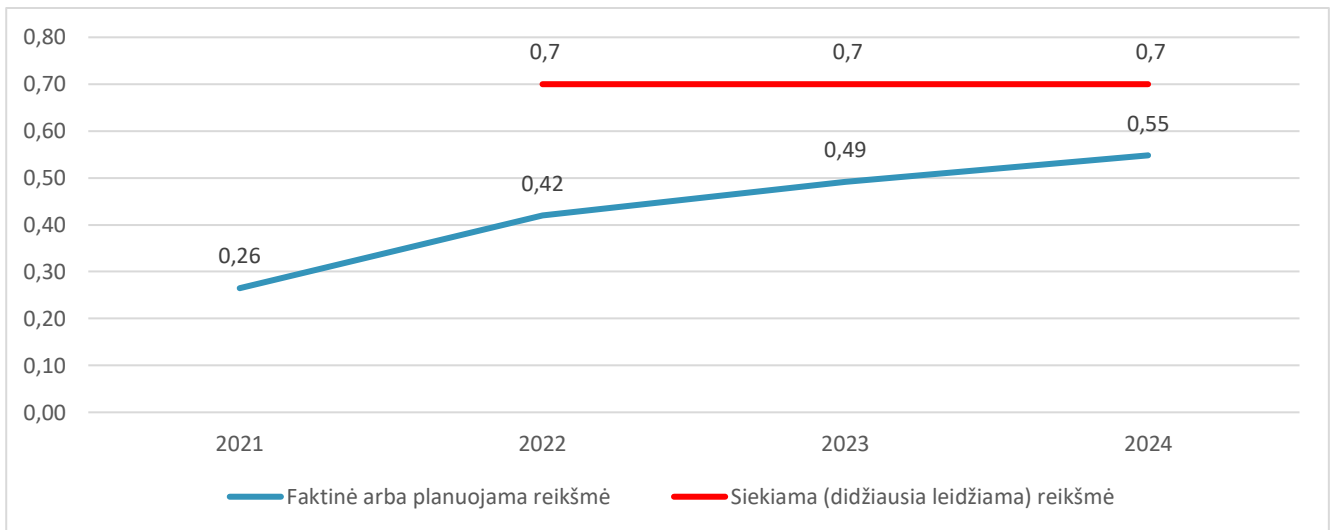
⁵ Preliminarūs duomenys.



10 PAV. NUOSAVO KAPITALO GRĄŽA (ROE) 2022 – 2024 M. (PROGNOZĖ)

Atkreiptinas dėmesys, kad planuojama vidutinė metinė nuosavo kapitalo grąža 2022 – 2024 metų laikotarpyje viršija siektiną vidutinę rodiklio reikšmę ($\geq 10\%$).

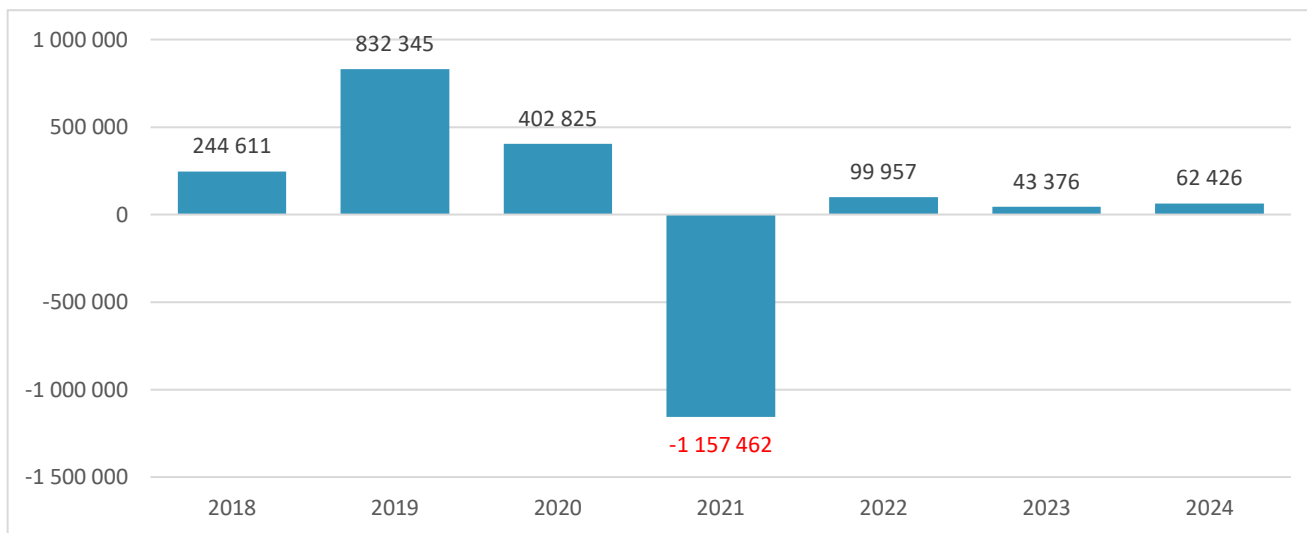
Atsižvelgiant į 2022 – 2024 metų investicijų plano, kuriame numatytas ir skolinto kapitalo naudojimas, įgyvendinimą, Bendrovės visų įsipareigojimų ir nuosavo kapitalo santykis nuosaikiai didės ir 2024 metais priartės prie siektinos (didžiausios leidžiamos) rodiklio reikšmės ($\leq 0,7$), tačiau jos neviršys.



11 PAV. VISŲ ĮSIPAREIGOJIMŲ IR NUOSAVO KAPITALO SANTYKIS 2021 – 2024 M. (PROGNOZĖ)

6.5. Pinigų srautų planas

Įmonės finansiniai ištekliai skirstomi į vidinius ir išorinius. Vidinius finansinius išteklius sudaro apyvartinės lėšos, nusidėvėjimas ir amortizacija, pelnas (nuostoliai). Išorinius finansinius išteklius sudaro skolintos lėšos. Apyvartinių lėšų pokyčius įtakoja įmonės veiklos rezultatas, griežta pirkėjų skolų ir pinigų srautų kontrolė. Nusidėvėjimas ir amortizaciniai atskaitymai leidžia per nustatytus laikotarpius paskirstyti investicijoms išleistas pinigines lėšas ir sukaupti piniginių lėšų turto atstatymui ir naujoms planuojamoms investicijoms. 2021 m. bendrovės transporto remontui suma sudarė 99 tūkst. Eur ir buvo naudojama turtui atstatyti. Įmonės veikla yra pelninga, o uždirbtos lėšos nukreipiamos dividendų išmokėjimui bei įmonės plėtros projektams įgyvendinti. Toliau diagramoje pateikiami 2018 – 2024 metų faktiniai ir prognozuojami Bendrovės grynėji pinigų srautai.

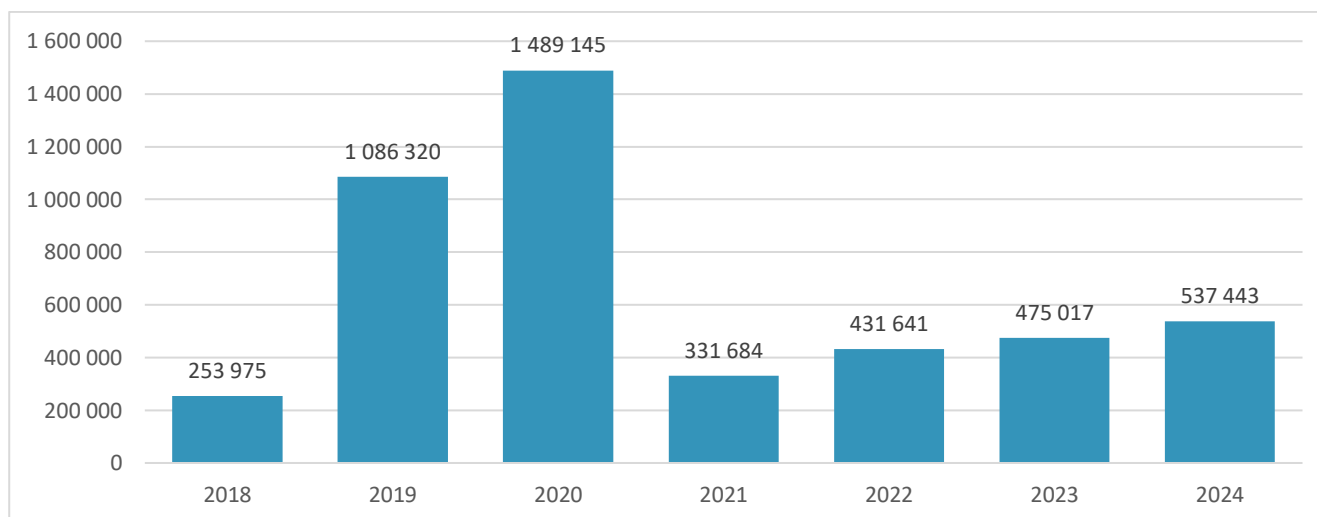


12 PAV. GRYNIEJI PINIGŲ SRAUTAI 2018 – 2024 M. (FAKTAS IR PROGNOZĖ), EUR

Neigiamus 2021 metų grynuosius pinigų srautus nulėmė šios pagrindinės priežastys:

- 1) išmokėti dividendai už 2020 finansinius metus (jų suma sudarė 439 tūkst. Eur),
- 2) 2021 metais atliktos investicijos (jų suma siekė 320 tūkst. Eur),
- 3) 2021 metais neįprastai sumažėjusios skolos tiekėjams (jos sumažėjo 411 tūkst. Eur).

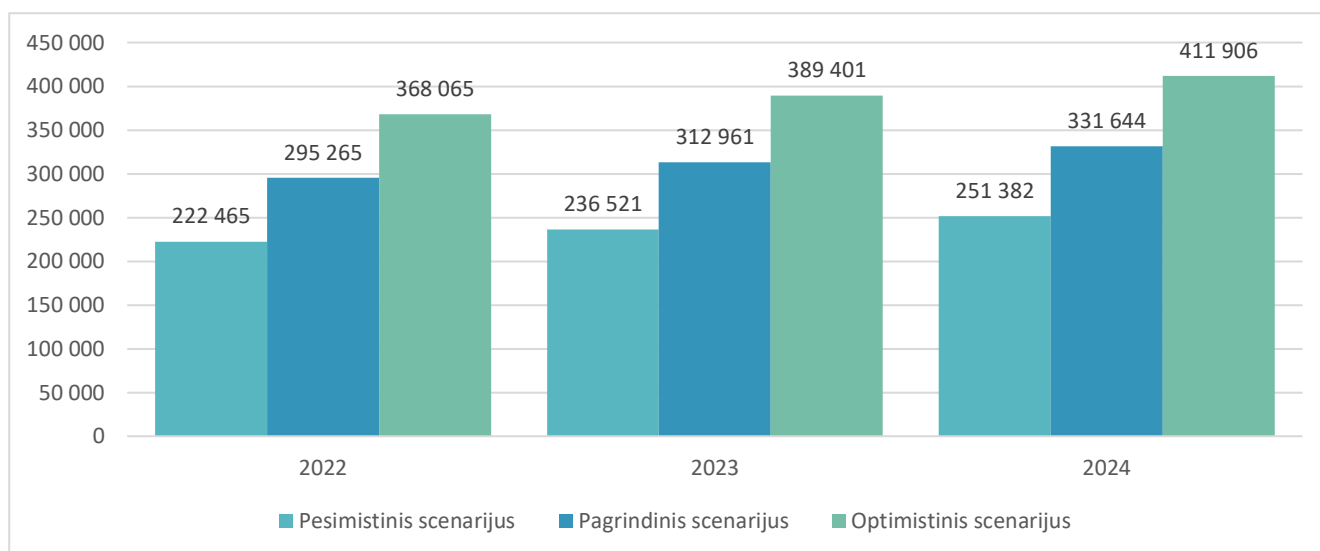
2021 metų pradžioje sukauptas pinigų likutis, kuris sudarė beveik 1,50 mln. Eur, buvo visiškai pakankamas tiek 2021 metų einamosios veiklos mokėjimams atlikti, tiek investicijoms, tiek dividendams išmokėti, todėl 2021 metus Bendrovė baigė su teigiamu ir saugiu pinigų likučiu – apie 332 tūkst. Eur. Vėlesniais laikotarpiais planuojami teigiami ir veiklai (įskaitant investicijas) bei dividendams mokėti pakankami pinigų srautai bei nuosakiai didėjantys pinigų likučiai.



13 PAV. PINIGAI SĄSKAITOSE IR KASOSE LAIKOTARPIO PABAIGOJE 2018 – 2024 M. (FAKTAS IR PROGNOZĖ), EUR

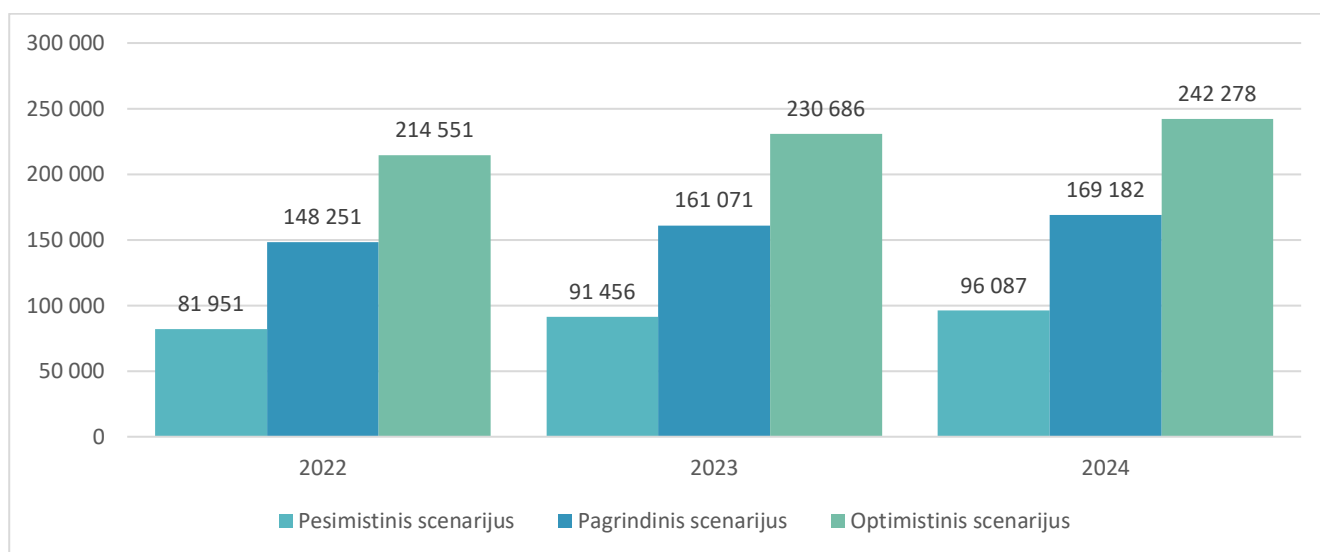
6.6. Alternatyvūs veiklos rezultatų scenarijai

Siekiant įvertinti konkurencinės aplinkos ir kitų aplinkos veiksnių įtaką Bendrovės veiklos rezultatams, parengti finansinių skaičiavimų optimistinis ir pesimistinis scenarijai, kuriuose taikoma prognozuojamo pardavimo pajamų dydžio korekcija. Optimistiniame ir pesimistiniame scenarijuose pardavimo pajamos planuojamos, atitinkamai, 10% didesnės arba 10% mažesnės, palyginti su pagrindiniu skaičiavimų scenarijumi. Proporcingai pardavimo pajamoms planuojama ir savikaina, todėl optimistiniame ir pesimistiniame scenarijuose planuojama proporcingai didesnė arba mažesnė subrangos, darbo užmokesčio, medžiagų ir kita savikaina. Toliau diagramose pateikiamas EBITDA ir ROE prognozės palyginimas alternatyviuose skaičiavimų scenarijuose.



14 PAV. EBITDA 2022 – 2024 M. (ALTERNATYVIŲ SCENARIJŲ PALYGINIMAS), EUR

Pardavimo pajamų sumažėjimas ar padidėjimas darys pakankamai reikšmingą įtaką EBITDA dydžiui ir labai didelę įtaką grynojo pelno dydžiui.



15 PAV. GRYNASIS PELNAS 2022 – 2024 M. (ALTERNATYVIŲ SCENARIJŲ PALYGINIMAS)

6.7. Investicijų planas

2022 – 2024 m. laikotarpyje Bendrovė kasmet planuoja skirti investicijoms 3% pardavimo pajamų. Investicijoms keliami tokie pagrindiniai tikslai: 1) atsipirkimo trukmė neturi viršyti 70% planuojamo realaus turto naudingo tarnavimo laikotarpio; 2) Investicijos turi būti savalaikės, jos turi atitikti realų poreikį ir esamas galimybes; 3) investicijos turi mažinti neigiamą poveikį aplinkai, tausoti išteklius; 4) investicijos turi būti orientuotos į turto liekamosios vertės išlaikymą (didinimą) ir įmonės plėtrą. Investicijų planas buvo įmonės vadovybės nuodugnai apsvarstytas, numatytos prioritetingos investicijų priemonės, įvertintas jų atsiperkamumas. Bendra išlaidų turto atnaujinimui ir plėtros investicijoms suma 2022 – 2024 metų laikotarpyje turėtų sudaryti 460 tūkst. Eur. Investicijų suma detalizuota toliau pateiktoje lentelėje.

16 LENTELĖ. INVESTICIJŲ PLANAS 2022 – 2024 METŲ LAIKOTARPIUI SAŪNAUDOS

Eil. Nr.	Investicijos pavadinimas	Suma, Eur				Nusidėvėjimo laikotarpis, m.	Finansavimo šaltiniai	Investicijos poreikio ir naudos pagrindimas
		Iš viso	2022	2023	2024			
1.	Administracinio pastato fasado šiltinimo ir apdailos darbai	50 000	50 000			35	Įmonės lėšos	Administracinio pastato funkcinių, estetinių savybių atstatymas bei energetinių charakteristikų pagerinimas, užtikrinant tinkamas darbuotojų darbo sąlygas.
2.	Vikšrinio ekskavatoriaus įsigijimas	70 000	70 000			5*	Lizingas ir įmonės lėšos	Palaikomoji investicija, susidėvėjusį (nurašomą) ekskavatorių pakeičiant nauju. Įmonė įvertinusi, kad nuosavas vikšrinis ekskavatorius, jį pastoviai naudojant, finansiškai atsiperka (palyginant su nuoma) per 5,5 metų (įvertinant ne tik technikos įsigijimo kainą, bet ir operatoriaus, kuro, finansavimo kaštus). Siekiant efektyviai naudoti išteklius (minimizuojant prastovas, taupant kaštus) įmonė naudoja tiek nuosavą techniką (nuolatiniais poreikiams tenkinti), tiek nuomojamą (pajėgumų trūkumui kompensuoti atskiruose objektuose).
3.	Gamybinės bazės susidėvėjusių mazgų atnaujinimas	30 000		30 000	50 000	5*	Įmonės lėšos	Palaikomosios investicijos, siekiant atstatyti turto funkcines savybes, pakeičiant susidėvėjusius gamybinės bazės komponentus. 2023 metais planuojama atnaujinti susidėvėjusius betono mazgo komponentus, 2024 metais - gamybos dirbtuves.
4.	Autosavivarčio įsigijimas	50 000		50 000		5*	Lizingas ir įmonės lėšos	Palaikomoji investicija, susidėvėjusį (nurašomą) autosavivartį pakeičiant nauju. Įmonė įvertinusi, kad nuosavas autosavivartis, jį pastoviai naudojant, finansiškai atsiperka (palyginant su nuoma) per 5,5 metų (įvertinant ne tik technikos įsigijimo kainą, bet ir vairuotojo, kuro, finansavimo kaštus). Siekiant efektyviai naudoti išteklius (minimizuojant prastovas, taupant kaštus) įmonė naudoja tiek nuosavą techniką (nuolatiniais poreikiams tenkinti), tiek nuomojamą (pajėgumų trūkumui kompensuoti atskiruose objektuose).
5.	2 mikroautobusų įsigijimas darbininkų pervežimui	60 000		30 000	30 000	4**	Lizingas ir įmonės lėšos	Palaikomoji ir plėtros investicija, vieną susidėvėjusį (nurašomą) mikroautobusą pakeičiant nauju bei įsigyjant vieną papildomą mikroautobusą. Įvertinta, kad nuosavo mikroautobuso naudojimas darbininkams vežioti į nutolusius objektus finansiškai atsiperka (palyginant su nuoma) vidutiniškai per 5,0 metų (įvertinant ne tik transporto priemonės įsigijimo kainą, bet ir vairuotojo, kuro, finansavimo kaštus).
6.	Kitos palaikomosios investicijos	200 000	40 000	60 000	100 000	4 - 6	Įmonės lėšos ir lizingas	Kitos palaikomosios investicijos susidėvėjusiam turtui pakeisti arba atnaujinti (2023 ir 2024 metų poreikis bus detalizuojamas rengiant įmonės strateginį planą 2023 - 2025 metų laikotarpiui).
Iš viso		460 000	160 000	170 000	180 000	---	---	

* Vidutinis realus gamybos mašinų, technikos ir įrengimų naudingo tarnavimo laikotarpis maždaug dvigubai viršiją buhalterinį ir sudaro apie 10 metų.

** Vidutinis realus tokių transporto priemonių naudingo tarnavimo laikotarpis bent dvigubai viršija buhalterinį ir sudaro 8-10 metų.

7. STRATEGINIO PLANAVIMO, ĮGYVENDINIMO IR VERTINIMO PRINCIPAI

Strateginis planavimas paremtas keturiais procesiniais etapais – planavimu, įgyvendinimu, rezultatų vertinimu ir strategijos tobulinimu atsižvelgiant į rezultatus ir kitus veiksnius. UAB „Šilutės polderiai“ strateginiu veiklos planavimu užsiima visų lygių darbuotojai – bendrovės direktorius, direktoriaus pavaduotojas ir specialistai. Planavimo principas – bendrų veiksmų derinimas ir tikslų įgyvendinimas.

Planavimas. Planavimas – tai tikslų nustatymas ir uždavinių bei priemonių tiems tikslams pasiekti parinkimas. Planavimo esmė – efektyviai organizuoti žmonių darbą ir išnaudoti turimus išteklius.

UAB „Šilutės polderiai“ veiklos planavimas apima visas bendrovės veiklos sritis. Strateginiu planavimu, ateinančių metų tikslų nustatyme dalyvauja bendrovės aukščiausio lygio vadovai: bendrovės direktorius ir direktoriaus pavaduotojas gamybai. Strateginio planavimo dokumentas ruošiamas kiekvienais metais pasibaigus III ketvirčiui. Parengtas dokumentas svarstomas bendrovės valdybos posėdyje, o patvirtinamas iki kitų metų sausio 10 dienos. Strateginio plano ataskaita rengiama pusmečiui pasibaigus ir svarstoma bei tvirtinama bendrovės Valdybos posėdyje. Trumpalaikis planavimas (projekto, užsakymo įvykdymo) vykdomas planuojamo atlikti užsakymo pradinėje stadijoje. Įvertinama darbų apimtis, terminai, gamtinės sąlygos, finansinės galimybės, planuojamo pelno marža. Vertinimas vykdomas atsižvelgiant į turimą infrastruktūrą, techniką, žmogiškuosius išteklius, subrangovų samdymo mastą.

Laimėjus konkursą ir/ar pasirašius sutartį, vykdomas detalus projekto įgyvendinimo planavimas, t. y. planuojamas projekto administracinis įgyvendinimas, medžiagų, žaliavų tiekimas ir kt.

Įgyvendinimas. Už gamybinių tikslų įgyvendinimą, technikos resursų, žaliavų, kuro išteklių planavimą atsakingas direktoriaus pavaduotojas gamybai. Finansinės galimybės nuolat derinamos su atsakingais asmenimis pradėjus vertinti naują projektą, tai yra prieš pasirašant rangos sutartis.

Vertinimas. Rezultatų vertinimas vyksta kas pusmetį. Rezultatų vertinime dalyvauja bendrovės vadovai, valdyba. Aktualiausia sritis vertinimo procese, kiekvieno objekto sąmatinės darbų vertės nustatymas darbų eigoje. Esminis proceso tikslas – įvertinti faktinę darbų vertę, ją palyginant su sutartyje numatyta. Tai labai atsakingas procesas, kurio metu yra svarbu tinkamai įvertinti įgyvendinamo projekto (užsakymo) savikainą, tam, kad nebūtų prarastas suplanuotas pelnas. Šiame procese taip pat didelę įtaką turi darbų kokybės vertinimas. Dažnai tenka rinktis brangesnes žaliavas, tam, kad darbų kokybė atitiktų keliamus reikalavimus. Atsakingas asmuo kiekvieną mėnesį organizuoja posėdžius, kurių metu planuojami einamieji gamybos darbai, sprendžiamos iškilusios problemos ir aptariamoms vykdomoms veiklos tendencijoms. Paskesnis rezultatų vertinimo etapas įvyksta užbaigus tam tikrą objektą, pusmetį, metus.

Tobulinimas. Kasmet strateginis planas peržiūrimas ir tobulinamas atsižvelgiant į pasikeitusį aplinkos veiksnių vertinimą (veiksnių reikšmingumo, jo poveikio pobūdžio ar masto pasikeitimą), akcininko lūkesčius bei faktiškai pasiektus veiklos rezultatus.

8. PRIEDAI

8.1. priedas. Finansiniai skaičiavimai. Pagrindinis scenarijus

FINANSINIAI SKAIČIAVIMAI

PAGRINDINIS SCENARIJUS

INVESTICIJOS, NUSIDĖVĖJIMAS IR LIKUTINĖ VERTĖ	2021	2022	2023	2024
Investicijos	320 367	160 000	170 000	180 000
Nematerialusis turtas	0	0	0	0
Pastatai	0	50 000	0	0
Kitas ilgalaikis materialusis turtas	320 367	110 000	170 000	180 000
Finansavimas	320 367	160 000	170 000	180 000
Skolintos lėšos (lizingas, kreditai)	0	38 500	59 500	63 000
Įmonės lėšos	320 367	121 500	110 500	117 000
Nusidėvėjimas	-174 517	-186 007	-194 425	-215 362
Nematerialusis turtas	0	0	0	0
Pastatai	-5 362	-5 719	-6 791	-6 791
Kitas ilgalaikis materialusis turtas	-169 155	-180 288	-187 635	-208 572
Likutinė vertė	748 617	722 610	698 184	662 822
Nematerialusis turtas	0	0	0	0
Pastatai	137 356	181 637	174 846	168 056
Kitas IMT	611 261	540 973	523 338	494 767

PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITA	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Pardavimo pajamos	7 042 471	8 824 324	5 455 481	5 200 000	5 460 000	5 733 000
Savikaina	-6 555 886	-7 621 825	-4 829 583	-4 591 677	-4 821 425	-5 069 612
Subranga	-3 248 248	-3 696 024	-1 219 172	-1 768 000	-1 856 400	-1 949 220
Darbo užmokestis	-1 060 152	-1 135 918	-1 295 736	-884 000	-928 200	-974 610
Medžiagos	-1 345 951	-1 417 504	-830 670	-832 000	-873 600	-917 280
Mechanizmų ir transporto nuoma	-161 364	-588 419	-686 327	-468 000	-491 400	-515 970
Kitos tiesioginės ir netiesioginės sąnaudos	-640 889	-676 607	-637 524	-468 000	-491 400	-515 970
Nusidėvėjimas	-99 283	-107 353	-160 154	-171 677	-180 425	-196 562
Bendrasis pelnas	486 585	1 202 500	625 898	608 323	638 575	663 388
Veiklos sąnaudos	-382 361	-374 374	-438 192	-439 543	-452 640	-466 129
Darbo užmokestis	-247 911	-253 689	-259 590	-267 378	-275 399	-283 661
Kitos veiklos sąnaudos	-130 794	-117 721	-164 239	-169 166	-174 241	-179 468
Nusidėvėjimas ir amortizacija	-3 656	-2 965	-14 364	-3 000	-3 000	-3 000
Kitos veiklos rezultatas	970	15 143	808	6 000	6 000	6 000
Finansinės veiklos rezultatas	-8 503	-7 337	-3	-366	-2 440	-4 221
Pelnas prieš apmokestinimą	96 691	835 932	188 512	174 413	189 496	199 038
Pelno mokestis	-16 491	-128 364	-28 277	-26 162	-28 424	-29 856
Grynasis pelnas	80 200	707 568	160 235	148 251	161 071	169 182
<i>EBITDA</i>	<i>208 132</i>	<i>953 586</i>	<i>363 032</i>	<i>349 457</i>	<i>375 360</i>	<i>402 821</i>

PELNO PASKIRSTYMAS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Nuosavo kapitalo grąža (ROE)</i>	<i>9,5%</i>	<i>60,0%</i>	<i>11,8%</i>	<i>12,6%</i>	<i>14,4%</i>	<i>15,3%</i>
<i>Dividendams skiriama paskirstytinojo pelno dalis</i>	<i>70%</i>	<i>60%</i>	<i>65%</i>	<i>65%</i>	<i>65%</i>	<i>60%</i>
Pelnas paskirstymui	65 151	97 141	731 898	374 352	279 275	258 818
Privalomojo rezervo formavimas	2 604	4 812	7 885	0	0	0
Kitų rezervų formavimas	0	0	70 757	0	0	0
Dividendų skyrimas	45 606	67 999	439 139	243 329	181 529	168 231
Ataskaitinių metų pelnas	80 200	707 568	160 235	148 251	161 071	169 182
Nepaskirstytasis pelnas	97 141	731 898	374 352	279 275	258 818	259 769

PINIGŲ SRAUTŲ ATASKAITA	2019	2020	2021	2022	2023	2024
PAGRINDINĖS VEIKLOS PINIGŲ SRAUTAI	1 035 169	864 443	-397 955	466 711	346 080	370 407
Grynasis pelnas	80 200	707 568	160 235	148 251	161 071	169 182
Nusidėvimas ir amortizacija	102 938	110 317	174 517	174 677	183 425	199 562
Atsargų sumažėjimas (padidėjimas)	111 894	13 357	-155 870	-9 320	-9 786	-10 276
Pirkėjų skolų sumažėjimas (padidėjimas)	25 730	-63 985	81 940	-9 920	-10 416	-10 936
Ateinančių laikotarpių sąnaudų sumažėjimas (padidėjimas)	210 127	8 920	23 331	0	0	0
Skolų tiekėjams padidėjimas (sumažėjimas)	275 156	11 092	-411 267	100 000	8 536	8 963
Pelno mokesčio įsipareigojimų padidėjimas (sumažėjimas)	13 891	97 245	-161 539	50 403	0	0
Su darbo santykiais susijusių įsipareigojimų padid. (sumaž.)	84 857	-8 649	-9 765	5 974	6 272	6 586
Kitų mokėtinų sumų padidėjimas (sumažėjimas)	140 735	-9 278	-99 537	6 645	6 977	7 326
Atidėtojo pelno mokesčio turto sumažėjimas (padidėjimas)	-10 360	-2 144	0	0	0	0
INVESTICINĖS VEIKLOS PINIGŲ SRAUTAI	-162 166	-257 760	-320 367	-160 000	-170 000	-180 000
Ilgalaikio turto perleidimas (įsigijimas)	-162 166	-257 760	-320 367	-160 000	-170 000	-180 000
FINANSINĖS VEIKLOS PINIGŲ SRAUTAI	-40 657	-203 858	-439 139	-206 754	-132 704	-127 981
Dividendų išmokėjimas	-45 606	-67 999	-439 139	-243 329	-181 529	-168 231
Skolų kredito įstaigoms padidėjimas (sumažėjimas)	4 949	-135 859	0	36 575	48 825	40 250
GRYNIJI PINIGŲ SRAUTAI	832 345	402 825	-1 157 462	99 957	43 376	62 426
Pinigai laikotarpio pradžioje	253 975	1 086 320	1 489 145	331 684	431 641	475 017
Pinigai laikotarpio pabaigoje	1 086 320	1 489 145	331 684	431 641	475 017	537 443

BALANSAS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
TURTAS	1 859 635	2 453 755	1 543 146	1 597 262	1 647 415	1 711 491
Ilgalaikis turtas	472 527	622 114	767 964	753 287	739 861	720 299
Nematerialusis turtas	175	0	0	0	0	0
Pastatai ir statiniai	148 080	142 718	137 356	181 637	174 846	168 056
Transporto priemonės, mašinos, įrengimai ir įrankiai	307 069	460 049	611 261	552 303	545 668	532 897
Atidėtojo pelno mokesčio turtas	17 203	19 347	19 347	19 347	19 347	19 347
Trumpalaikis turtas	1 346 560	1 800 013	766 885	835 678	899 257	982 894
Atsargos ir sumokėti avansai	43 894	30 537	186 407	195 727	205 514	215 789
Pirkėjų skolos ir kitos gautinos sumos	216 346	280 331	198 391	208 311	218 726	229 662
Iš anksto sumokėtas pelno mokestis	0	0	50 403	0	0	0
Pinigai	1 086 320	1 489 145	331 684	431 641	475 017	537 443
Ateinančių laikotarpių sąnaudos	40 548	31 628	8 297	8 297	8 297	8 297
NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	1 859 635	2 453 755	1 543 146	1 597 262	1 647 415	1 711 491
Nuosavas kapitalas	859 392	1 498 961	1 220 057	1 124 980	1 104 523	1 105 474
Įstatinis kapitalas	704 498	704 498	704 498	704 498	704 498	704 498
Privalomasis rezervas	57 753	62 565	70 450	70 450	70 450	70 450
Kiti rezervai	0	0	70 757	70 757	70 757	70 757
Nepaskirstytasis pelnas	97 141	731 898	374 352	279 275	258 818	259 769
Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	1 000 243	954 794	323 089	472 282	542 893	606 017
Skolos kredito įstaigoms (ilgalaikės)	121 209	0	0	28 875	65 800	93 450
Skolos kredito įstaigoms (trumpalaikės)	14 650	0	0	7 700	19 600	32 200
Skolos tiekėjams	470 895	481 987	70 720	170 720	179 256	188 219
Pelno mokesčio įsipareigojimai	13 891	111 136	0	0	0	0
Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai	137 885	129 236	119 471	125 444	131 716	138 302
Kitos mokėtinos sumos ir gauti avansai	241 713	232 435	132 898	139 543	146 520	153 846

PAGRINDINIAI FINANSINIAI RODIKLIAI	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Pelningumo rodikliai						
Bendrasis pelningumas	6,9%	13,6%	11,5%	11,7%	11,7%	11,6%
EBITDA marža (EBITDA ir pardavimo pajamų santykis)	3,0%	10,8%	6,7%	6,7%	6,9%	7,0%
Veiklos pelningumas	1,5%	9,4%	3,4%	3,2%	3,4%	3,4%
Grynasis pelningumas	1,1%	8,0%	2,9%	2,9%	3,0%	3,0%
Turto graža (ROA)	5,1%	32,8%	8,0%	9,4%	9,9%	10,1%
Nuosavo kapitalo graža (ROE)	9,5%	60,0%	11,8%	12,6%	14,4%	15,3%
Kapitalo struktūros rodikliai						
Visų įsipareigojimų ir nuosavo kapitalo santykis (D/E)	1,16	0,64	0,26	0,42	0,49	0,55
Likvidumo rodikliai						
Bendrasis padengimo koeficientas (current ratio)	1,53	1,89	2,37	1,88	1,88	1,92
Kiti rodikliai						
Visų įsipareigojimų ir EBITDA santykis (D/EBITDA)	4,81	1,00	0,89	1,35	1,45	1,50
Išlaidų turto atnaujinimui ir plėtros investicijoms bei pardavimo pajamų santykis	2,3%	2,9%	5,9%	3,1%	3,1%	3,1%

8.2. priedas. Finansiniai skaičiavimai. Pesimistinis scenarijus

FINANSINIAI SKAIČIAVIMAI

PESIMISTINIS SCENARIJUS

INVESTICIJOS, NUSIDĖVĖJIMAS IR LIKUTINĖ VERTĖ	2021	2022	2023	2024
Investicijos	320 367	160 000	170 000	180 000
Nematerialusis turtas	0	0	0	0
Pastatai	0	50 000	0	0
Kitas ilgalaikis materialusis turtas	320 367	110 000	170 000	180 000
Finansavimas	320 367	160 000	170 000	180 000
Skolintos lėšos (lizingas, kreditai)	0	38 500	59 500	63 000
Įmonės lėšos	320 367	121 500	110 500	117 000
Nusidėvėjimas	-174 517	-174 677	-183 425	-199 562
Nematerialusis turtas	0	0	0	0
Pastatai	-5 362	-5 719	-6 791	-6 791
Kitas ilgalaikis materialusis turtas	-169 155	-168 958	-176 635	-192 772
Likutinė vertė	748 617	733 940	720 514	700 952
Nematerialusis turtas	0	0	0	0
Pastatai	137 356	181 637	174 846	168 056
Kitas IMT	611 261	552 303	545 668	532 897

PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITA	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Pardavimo pajamos	7 042 471	8 824 324	5 455 481	4 680 000	4 914 000	5 159 700
Savikaina	-6 555 886	-7 621 825	-4 829 583	-4 149 677	-4 357 325	-4 582 307
Subranga	-3 248 248	-3 696 024	-1 219 172	-1 591 200	-1 670 760	-1 754 298
Darbo užmokestis	-1 060 152	-1 135 918	-1 295 736	-795 600	-835 380	-877 149
Medžiagos	-1 345 951	-1 417 504	-830 670	-748 800	-786 240	-825 552
Mechanizmų ir transporto nuoma	-161 364	-588 419	-686 327	-421 200	-442 260	-464 373
Kitos tiesioginės ir netiesioginės sąnaudos	-640 889	-676 607	-637 524	-421 200	-442 260	-464 373
Nusidėvėjimas	-99 283	-107 353	-160 154	-171 677	-180 425	-196 562
Bendrasis pelnas	486 585	1 202 500	625 898	530 323	556 675	577 393
Veiklos sąnaudos	-382 361	-374 374	-438 192	-439 543	-452 640	-466 129
Darbo užmokestis	-247 911	-253 689	-259 590	-267 378	-275 399	-283 661
Kitos veiklos sąnaudos	-130 794	-117 721	-164 239	-169 166	-174 241	-179 468
Nusidėvėjimas ir amortizacija	-3 656	-2 965	-14 364	-3 000	-3 000	-3 000
Kitos veiklos rezultatas	970	15 143	808	6 000	6 000	6 000
Finansinės veiklos rezultatas	-8 503	-7 337	-3	-366	-2 440	-4 221
Pelnas prieš apmokestinimą	96 691	835 932	188 512	96 413	107 596	113 043
Pelno mokestis	-16 491	-128 364	-28 277	-14 462	-16 139	-16 956
Grynasis pelnas	80 200	707 568	160 235	81 951	91 456	96 087
<i>EBITDA</i>	<i>208 132</i>	<i>953 586</i>	<i>363 032</i>	<i>271 457</i>	<i>293 460</i>	<i>316 826</i>

PELNO PASKIRSTYMAS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Nuosavo kapitalo grąža (ROE)</i>	<i>9,5%</i>	<i>60,0%</i>	<i>11,8%</i>	<i>7,2%</i>	<i>8,9%</i>	<i>9,7%</i>
<i>Dividendams skiriama paskirstytinojo pelno dalis</i>	<i>70%</i>	<i>60%</i>	<i>65%</i>	<i>70%</i>	<i>70%</i>	<i>70%</i>
Pelnas paskirstymui	65 151	97 141	731 898	374 352	212 975	155 349
Privalomojo rezervo formavimas	2 604	4 812	7 885	0	0	0
Kitų rezervų formavimas	0	0	70 757	0	0	0
Dividendų skyrimas	45 606	67 999	439 139	243 329	149 082	108 744
Ataskaitinių metų pelnas	80 200	707 568	160 235	81 951	91 456	96 087
Nepaskirstytasis pelnas	97 141	731 898	374 352	212 975	155 349	142 691

PINIGŲ SRAUTŲ ATASKAITA	2019	2020	2021	2022	2023	2024
PAGRINDINĖS VEIKLOS PINIGŲ SRAUTAI	1 035 169	864 443	-397 955	400 411	276 465	297 311
Grynasis pelnas	80 200	707 568	160 235	81 951	91 456	96 087
Nusidėvimas ir amortizacija	102 938	110 317	174 517	174 677	183 425	199 562
Atsargų sumažėjimas (padidėjimas)	111 894	13 357	-155 870	-9 320	-9 786	-10 276
Pirkėjų skolų sumažėjimas (padidėjimas)	25 730	-63 985	81 940	-9 920	-10 416	-10 936
Ateinančių laikotarpių sąnaudų sumažėjimas (padidėjimas)	210 127	8 920	23 331	0	0	0
Skolų tiekėjams padidėjimas (sumažėjimas)	275 156	11 092	-411 267	100 000	8 536	8 963
Pelno mokesčio įsipareigojimų padidėjimas (sumažėjimas)	13 891	97 245	-161 539	50 403	0	0
Su darbo santykiais susijusių įsipareigojimų padid. (sumaž.)	84 857	-8 649	-9 765	5 974	6 272	6 586
Kitų mokėtinų sumų padidėjimas (sumažėjimas)	140 735	-9 278	-99 537	6 645	6 977	7 326
Atidėtojo pelno mokesčio turto sumažėjimas (padidėjimas)	-10 360	-2 144	0	0	0	0
INVESTICINĖS VEIKLOS PINIGŲ SRAUTAI	-162 166	-257 760	-320 367	-160 000	-170 000	-180 000
Ilgalaikio turto perleidimas (įsigijimas)	-162 166	-257 760	-320 367	-160 000	-170 000	-180 000
FINANSINĖS VEIKLOS PINIGŲ SRAUTAI	-40 657	-203 858	-439 139	-206 754	-100 257	-68 494
Dividendų išmokėjimas	-45 606	-67 999	-439 139	-243 329	-149 082	-108 744
Skolų kredito įstaigoms padidėjimas (sumažėjimas)	4 949	-135 859	0	36 575	48 825	40 250
GRYNIJI PINIGŲ SRAUTAI	832 345	402 825	-1 157 462	33 657	6 208	48 817
Pinigai laikotarpio pradžioje	253 975	1 086 320	1 489 145	331 684	365 341	371 548
Pinigai laikotarpio pabaigoje	1 086 320	1 489 145	331 684	365 341	371 548	420 365

BALANSAS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
TURTAS	1 859 635	2 453 755	1 543 146	1 530 962	1 543 946	1 594 414
Ilgalaikis turtas	472 527	622 114	767 964	753 287	739 861	720 299
Nematerialusis turtas	175	0	0	0	0	0
Pastatai ir statiniai	148 080	142 718	137 356	181 637	174 846	168 056
Transporto priemonės, mašinos, įrengimai ir įrankiai	307 069	460 049	611 261	552 303	545 668	532 897
Atidėtojo pelno mokesčio turtas	17 203	19 347	19 347	19 347	19 347	19 347
Trumpalaikis turtas	1 346 560	1 800 013	766 885	769 378	795 788	865 817
Atsargos ir sumokėti avansai	43 894	30 537	186 407	195 727	205 514	215 789
Pirkėjų skolos ir kitos gautinos sumos	216 346	280 331	198 391	208 311	218 726	229 662
Iš anksto sumokėtas pelno mokestis	0	0	50 403	0	0	0
Pinigai	1 086 320	1 489 145	331 684	365 341	371 548	420 365
Ateinančių laikotarpių sąnaudos	40 548	31 628	8 297	8 297	8 297	8 297
NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	1 859 635	2 453 755	1 543 146	1 530 962	1 543 946	1 594 414
Nuosavas kapitalas	859 392	1 498 961	1 220 057	1 058 680	1 001 054	988 396
Įstatinis kapitalas	704 498	704 498	704 498	704 498	704 498	704 498
Privalomasis rezervas	57 753	62 565	70 450	70 450	70 450	70 450
Kiti rezervai	0	0	70 757	70 757	70 757	70 757
Nepaskirstytasis pelnas	97 141	731 898	374 352	212 975	155 349	142 691
Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	1 000 243	954 794	323 089	472 282	542 893	606 017
Skolos kredito įstaigoms (ilgalaikės)	121 209	0	0	28 875	65 800	93 450
Skolos kredito įstaigoms (trumpalaikės)	14 650	0	0	7 700	19 600	32 200
Skolos tiekėjams	470 895	481 987	70 720	170 720	179 256	188 219
Pelno mokesčio įsipareigojimai	13 891	111 136	0	0	0	0
Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai	137 885	129 236	119 471	125 444	131 716	138 302
Kitos mokėtinos sumos ir gauti avansai	241 713	232 435	132 898	139 543	146 520	153 846

PAGRINDINIAI FINANSINIAI RODIKLIAI	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Pelningumo rodikliai						
Bendrasis pelningumas	6,9%	13,6%	11,5%	11,3%	11,3%	11,2%
EBITDA marža (EBITDA ir pardavimo pajamų santykis)	3,0%	10,8%	6,7%	5,8%	6,0%	6,1%
Veiklos pelningumas	1,5%	9,4%	3,4%	1,9%	2,1%	2,2%
Grynasis pelningumas	1,1%	8,0%	2,9%	1,8%	1,9%	1,9%
Turto graža (ROA)	5,1%	32,8%	8,0%	5,3%	5,9%	6,1%
Nuosavo kapitalo graža (ROE)	9,5%	60,0%	11,8%	7,2%	8,9%	9,7%
Kapitalo struktūros rodikliai						
Visų įsipareigojimų ir nuosavo kapitalo santykis (D/E)	1,16	0,64	0,26	0,45	0,54	0,61
Likvidumo rodikliai						
Bendrasis padengimo koeficientas (current ratio)	1,53	1,89	2,37	1,74	1,67	1,69
Kiti rodikliai						
Visų įsipareigojimų ir EBITDA santykis (D/EBITDA)	4,81	1,00	0,89	1,74	1,85	1,91
Išlaidų turto atnaujinimui ir plėtros investicijoms bei pardavimo pajamų santykis	2,3%	2,9%	5,9%	3,4%	3,5%	3,5%

8.3. priedas. Finansiniai skaičiavimai. Optimistinis scenarijus

FINANSINIAI SKAIČIAVIMAI

OPTIMISTINIS SCENARIJUS

INVESTICIJOS, NUSIDĖVĖJIMAS IR LIKUTINĖ VERTĖ	2021	2022	2023	2024
Investicijos	320 367	160 000	170 000	180 000
Nematerialusis turtas	0	0	0	0
Pastatai	0	50 000	0	0
Kitas ilgalaikis materialusis turtas	320 367	110 000	170 000	180 000
Finansavimas	320 367	160 000	170 000	180 000
Skolintos lėšos (lizingas, kreditai)	0	38 500	59 500	63 000
Įmonės lėšos	320 367	121 500	110 500	117 000
Nusidėvėjimas	-174 517	-174 677	-183 425	-199 562
Nematerialusis turtas	0	0	0	0
Pastatai	-5 362	-5 719	-6 791	-6 791
Kitas ilgalaikis materialusis turtas	-169 155	-168 958	-176 635	-192 772
Likutinė vertė	748 617	733 940	720 514	700 952
Nematerialusis turtas	0	0	0	0
Pastatai	137 356	181 637	174 846	168 056
Kitas IMT	611 261	552 303	545 668	532 897

PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITA	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Pardavimo pajamos	7 042 471	8 824 324	5 455 481	5 720 000	6 006 000	6 306 300
Savikaina	-6 555 886	-7 621 825	-4 829 583	-5 033 677	-5 285 525	-5 556 917
Subranga	-3 248 248	-3 696 024	-1 219 172	-1 944 800	-2 042 040	-2 144 142
Darbo užmokestis	-1 060 152	-1 135 918	-1 295 736	-972 400	-1 021 020	-1 072 071
Medžiagos	-1 345 951	-1 417 504	-830 670	-915 200	-960 960	-1 009 008
Mechanizmų ir transporto nuoma	-161 364	-588 419	-686 327	-514 800	-540 540	-567 567
Kitos tiesioginės ir netiesioginės sąnaudos	-640 889	-676 607	-637 524	-514 800	-540 540	-567 567
Nusidėvėjimas	-99 283	-107 353	-160 154	-171 677	-180 425	-196 562
Bendrasis pelnas	486 585	1 202 500	625 898	686 323	720 475	749 383
Veiklos sąnaudos	-382 361	-374 374	-438 192	-439 543	-452 640	-466 129
Darbo užmokestis	-247 911	-253 689	-259 590	-267 378	-275 399	-283 661
Kitos veiklos sąnaudos	-130 794	-117 721	-164 239	-169 166	-174 241	-179 468
Nusidėvėjimas ir amortizacija	-3 656	-2 965	-14 364	-3 000	-3 000	-3 000
Kitos veiklos rezultatas	970	15 143	808	6 000	6 000	6 000
Finansinės veiklos rezultatas	-8 503	-7 337	-3	-366	-2 440	-4 221
Pelnas prieš apmokestinimą	96 691	835 932	188 512	252 413	271 396	285 033
Pelno mokestis	-16 491	-128 364	-28 277	-37 862	-40 709	-42 755
Grynasis pelnas	80 200	707 568	160 235	214 551	230 686	242 278
<i>EBITDA</i>	<i>208 132</i>	<i>953 586</i>	<i>363 032</i>	<i>427 457</i>	<i>457 260</i>	<i>488 816</i>

PELNO PASKIRSTYMAS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Nuosavo kapitalo grąža (ROE)</i>	<i>9,5%</i>	<i>60,0%</i>	<i>11,8%</i>	<i>17,8%</i>	<i>19,2%</i>	<i>19,8%</i>
<i>Dividendams skiriama paskirstytinojo pelno dalis</i>	<i>70%</i>	<i>60%</i>	<i>65%</i>	<i>60%</i>	<i>60%</i>	<i>60%</i>
Pelnas paskirstymui	65 151	97 141	731 898	374 352	345 575	368 916
Privalomojo rezervo formavimas	2 604	4 812	7 885	0	0	0
Kitų rezervų formavimas	0	0	70 757	0	0	0
Dividendų skyrimas	45 606	67 999	439 139	243 329	207 345	221 350
Ataskaitinių metų pelnas	80 200	707 568	160 235	214 551	230 686	242 278
Nepaskirstytasis pelnas	97 141	731 898	374 352	345 575	368 916	389 845

PINIGŲ SRAUTŲ ATASKAITA	2019	2020	2021	2022	2023	2024
PAGRINDINĖS VEIKLOS PINIGŲ SRAUTAI	1 035 169	864 443	-397 955	533 011	415 695	443 503
Grynasis pelnas	80 200	707 568	160 235	214 551	230 686	242 278
Nusidėvimas ir amortizacija	102 938	110 317	174 517	174 677	183 425	199 562
Atsargų sumažėjimas (padidėjimas)	111 894	13 357	-155 870	-9 320	-9 786	-10 276
Pirkėjų skolų sumažėjimas (padidėjimas)	25 730	-63 985	81 940	-9 920	-10 416	-10 936
Ateinančių laikotarpių sąnaudų sumažėjimas (padidėjimas)	210 127	8 920	23 331	0	0	0
Skolų tiekėjams padidėjimas (sumažėjimas)	275 156	11 092	-411 267	100 000	8 536	8 963
Pelno mokesčio įsipareigojimų padidėjimas (sumažėjimas)	13 891	97 245	-161 539	50 403	0	0
Su darbo santykiais susijusių įsipareigojimų padid. (sumaž.)	84 857	-8 649	-9 765	5 974	6 272	6 586
Kitų mokėtinų sumų padidėjimas (sumažėjimas)	140 735	-9 278	-99 537	6 645	6 977	7 326
Atidėtojo pelno mokesčio turto sumažėjimas (padidėjimas)	-10 360	-2 144	0	0	0	0
INVESTICINĖS VEIKLOS PINIGŲ SRAUTAI	-162 166	-257 760	-320 367	-160 000	-170 000	-180 000
Ilgalaikio turto perleidimas (įsigijimas)	-162 166	-257 760	-320 367	-160 000	-170 000	-180 000
FINANSINĖS VEIKLOS PINIGŲ SRAUTAI	-40 657	-203 858	-439 139	-206 754	-158 520	-181 100
Dividendų išmokėjimas	-45 606	-67 999	-439 139	-243 329	-207 345	-221 350
Skolų kredito įstaigoms padidėjimas (sumažėjimas)	4 949	-135 859	0	36 575	48 825	40 250
GRYNIJI PINIGŲ SRAUTAI	832 345	402 825	-1 157 462	166 257	87 175	82 403
Pinigai laikotarpio pradžioje	253 975	1 086 320	1 489 145	331 684	497 941	585 116
Pinigai laikotarpio pabaigoje	1 086 320	1 489 145	331 684	497 941	585 116	667 519

BALANSAS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
TURTAS	1 859 635	2 453 755	1 543 146	1 663 562	1 757 514	1 841 567
Ilgalaikis turtas	472 527	622 114	767 964	753 287	739 861	720 299
Nematerialusis turtas	175	0	0	0	0	0
Pastatai ir statiniai	148 080	142 718	137 356	181 637	174 846	168 056
Transporto priemonės, mašinos, įrengimai ir įrankiai	307 069	460 049	611 261	552 303	545 668	532 897
Atidėtojo pelno mokesčio turtas	17 203	19 347	19 347	19 347	19 347	19 347
Trumpalaikis turtas	1 346 560	1 800 013	766 885	901 978	1 009 355	1 112 971
Atsargos ir sumokėti avansai	43 894	30 537	186 407	195 727	205 514	215 789
Pirkėjų skolos ir kitos gautinos sumos	216 346	280 331	198 391	208 311	218 726	229 662
Iš anksto sumokėtas pelno mokestis	0	0	50 403	0	0	0
Pinigai	1 086 320	1 489 145	331 684	497 941	585 116	667 519
Ateinančių laikotarpių sąnaudos	40 548	31 628	8 297	8 297	8 297	8 297
NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	1 859 635	2 453 755	1 543 146	1 663 562	1 757 514	1 841 567
Nuosavas kapitalas	859 392	1 498 961	1 220 057	1 191 280	1 214 621	1 235 550
Įstatinis kapitalas	704 498	704 498	704 498	704 498	704 498	704 498
Privalomasis rezervas	57 753	62 565	70 450	70 450	70 450	70 450
Kiti rezervai	0	0	70 757	70 757	70 757	70 757
Nepaskirstytasis pelnas	97 141	731 898	374 352	345 575	368 916	389 845
Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	1 000 243	954 794	323 089	472 282	542 893	606 017
Skolos kredito įstaigoms (ilgalaikės)	121 209	0	0	28 875	65 800	93 450
Skolos kredito įstaigoms (trumpalaikės)	14 650	0	0	7 700	19 600	32 200
Skolos tiekėjams	470 895	481 987	70 720	170 720	179 256	188 219
Pelno mokesčio įsipareigojimai	13 891	111 136	0	0	0	0
Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai	137 885	129 236	119 471	125 444	131 716	138 302
Kitos mokėtinos sumos ir gauti avansai	241 713	232 435	132 898	139 543	146 520	153 846

PAGRINDINIAI FINANSINIAI RODIKLIAI	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Pelningumo rodikliai						
Bendrasis pelningumas	6,9%	13,6%	11,5%	12,0%	12,0%	11,9%
EBITDA marža (EBITDA ir pardavimo pajamų santykis)	3,0%	10,8%	6,7%	7,5%	7,6%	7,8%
Veiklos pelningumas	1,5%	9,4%	3,4%	4,3%	4,5%	4,5%
Grynasis pelningumas	1,1%	8,0%	2,9%	3,8%	3,8%	3,8%
Turto graža (ROA)	5,1%	32,8%	8,0%	13,4%	13,5%	13,5%
Nuosavo kapitalo graža (ROE)	9,5%	60,0%	11,8%	17,8%	19,2%	19,8%
Kapitalo struktūros rodikliai						
Visų įsipareigojimų ir nuosavo kapitalo santykis (D/E)	1,16	0,64	0,26	0,40	0,45	0,49
Likvidumo rodikliai						
Bendrasis padengimo koeficientas (current ratio)	1,53	1,89	2,37	2,03	2,12	2,17
Kiti rodikliai						
Visų įsipareigojimų ir EBITDA santykis (D/EBITDA)	4,81	1,00	0,89	1,10	1,19	1,24
Išlaidų turto atnaujinimui ir plėtros investicijoms bei pardavimo pajamų santykis	2,3%	2,9%	5,9%	2,8%	2,8%	2,9%