

STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS 2025-2027 M.



TURINYS

SANTRAUKA	3
I. VEIKLOS APRAŠYMAS	4
I.1. Bendrovės veikla, valdymas ir organizacinė struktūra	4
I.2. Veiklos rezultatai	8
II. STRATEGINIS PLANAS	9
II.1. Misija, vizija, vertybės	9
II.2. Strateginės kryptys ir tikslai	9
II.3. Planuojami veiklos rezultatai	14
III. STRATEGINIO PLANO VERTINIMAS IR TOBULINIMAS	21

SANTRAUKA

Šio UAB „Pieno tyrimai“ (toliau – Bendrovė) strateginio veiklos plano 2025 – 2027 metams rengimo tikslas yra tolimesnis Bendrovės veiklos vystymas, savininko lūkesčių įgyvendinimas. Planas numato strategines veiklos kryptis, priemones ir esminius principus, kaip organizacija sieks išskeltų tikslų.

UAB „Pieno tyrimai“ misija - prisidėti prie tvaraus pieno sektoriaus vystymosi, teikiant nešališkas, kompetentingas laboratorinės veiklos ir pieninių gyvūnų produktyvumo tyrimų paslaugas.

UAB „Pieno tyrimai“ vizija - būti lyderiaujančia bendrove, teikiančia technologškai pažangiausių tyrimų ir su jais susijusių kitų paslaugų spektrą šalies ir užsienio pienininkystės sektoriui.

Bendrovė išskiria pagrindines suinteresuotąsias šalis: Bendrovės savininkas, Bendrovės atliekamų tyrimų ir paslaugų užsakovai (klientai), Bendrovės darbuotojai.

Rengiant šį strateginį planą, 2024 m. gegužės 21 d. buvo surengta valdybos ir vadovybės strateginė sesija, kurios metu buvo peržiūrėta strateginės kryptys bei strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapis. Siekiant tinkamai vykdyti Bendrovės misiją ir viziją bei įgyvendinti suinteresuotų šalių lūkesčius, pasirinktos strateginės veiklos kryptys:

- Efektyvi ir pelninga veikla;
- Tvarios ir partneriškos veiklos vystymas.

Iškelti Bendrovės strateginiai tikslai yra:

- Grąža akcininkui;
- Pardavimo pajamų tvariai įmonės veiklai užtikrinimas;
- Tvarus veiklos valdymas;
- Klientų patirties gerinimas.

Sieksime numatyto pelno plano įvykdymo ir užtikrinsime dividendus akcininkui, mažinsime netiesiogines sąnaudas bei didinsime darbo efektyvumą.

Užtikrinant pardavimo pajamas tvariai įmonės veiklai vystyti, didinsime pardavimus Lietuvos ir užsienio rinkose, sieksime paslaugų pridėtinės vertės augimo, vykdysime gyvūnų produktyvumo tyrimų (GPT) ir laboratorinės veiklos plėtrą.

Vystant tvarų veiklos valdymą, sieksime finansų tvarumo, didinsime energijos vartojimo efektyvumą, bendrovės skaidrumą. Vykdydysime kompetencijų ugdymą bei didinsime darbuotojų įsitraukimo lygį.

Gerinant klientų patirtį, su pieno sektoriaus dalyviais vystysime partnerystės kūrimą ir bendradarbiavimą, didinsime klientų pasitikėjimą ir paslaugų kokybę.

Įgyvendinus pagrindinius išsikeltus strateginius tikslus 2025–2027 metų laikotarpiu, planuojama, kad Bendrovės pajamos 2027 m. sieks 6,3 mln. Eur., nuosavo kapitalo grąžos rodiklis (ROE) - 5,8 proc., grynasis pelnas – 247 tūkst. Eur.

I. VEIKLOS APRAŠYMAS

I.1. Bendrovės veikla, valdymas ir organizacinė struktūra

1993-10-15 įkurta Valstybinė eksperimentinė pieno kokybės tyrimo laboratorija.

1995-04-12 pakeista teisinė forma ir pavadinimas į Valstybės įmonę "Pieno tyrimai".

2018 -12-31 teisinė forma pertvarkyta į UAB "Pieno tyrimai".

2019-07-01 reorganizuota prijungiant UAB "Gyvulių produktyvumo kontrolė".

UAB „Pieno tyrimai“ pagrindinė veikla – viso šalyje superkamo pieno sudėties ir kokybės tyrimai bei pieninių gyvūnų produktyvumo tyrimai (GPT).

Bendrovės atliekamos paslaugos:

- pieno sudėties ir kokybės tyrimai pieno saugos ir kokybės stebėsenai bei kontrolei ir atsiskaitymui už superkamą pieną;
- pieninių gyvūnų produktyvumo tyrimai;
- pieno kiekio matavimo priemonių kalibravimas ir techninė prižiūra;
- pašarų tyrimai;
- kitos paslaugos, susijusios su žalio pieno sektoriumi.

Bendrovės paslaugomis naudojasi pieno supirkėjai, perdirbėjai, pieno gamintojai, Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba, Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija, pieno žaliavos gamybą ir supirkimą bei pieno bandas administruojančios ir kontroliuojančios institucijos ir įmonės, mokslo ir mokymo įstaigos.

Nuo 2001 m. sausio mėnesio Bendrovės veikla buvo akredituota Vokietijos akreditacijos tarnybos DAP (Deutsches Akkreditierungssystem Prüfwesen GmbH). Nuo 2010 m. Bendrovė akredituojama Nacionalinio akreditacijos biuro.

UAB „Pieno tyrimai“ 100 proc. Bendrovės akcijų priklauso valstybei, įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendina Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija.

Bendrovės valdymo organai yra visuotinis akcininkų susirinkimas, valdyba ir Bendrovės vadovas (direktorius). Bendrovės vadovas skiriamas valdybos sprendimu.

UAB „Pieno tyrimai“ valdybos sudėtis

1 lentelė

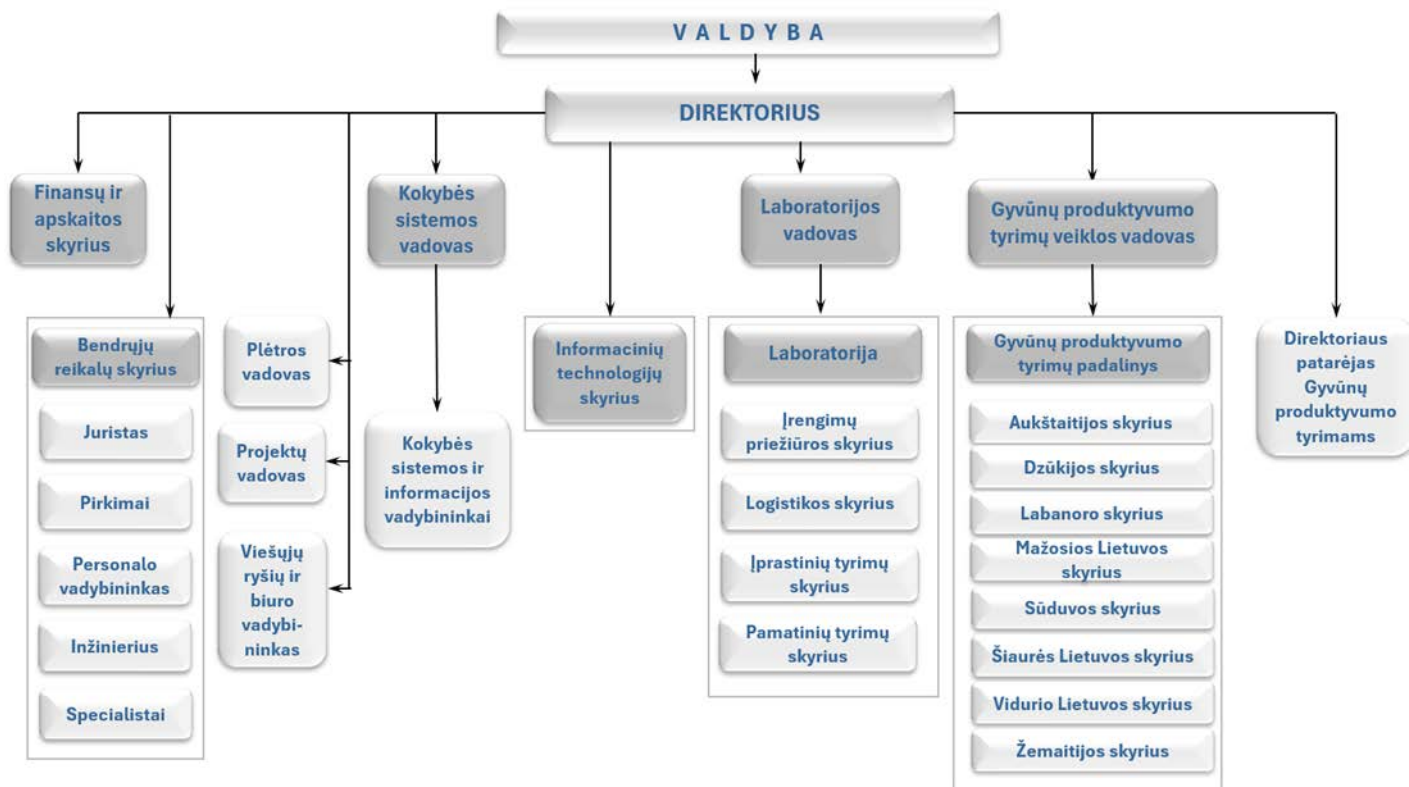
Pareigos	Vardas, pavardė	Kadencija	Dalyvavimas kitų įmonių, įstaigų, organizacijų veikloje
Valdybos pirmininkas (nepriklausomas)	Anatolijus Jadovas	2024 m. spalio - 2028 m. spalio	AB „VIAMATIKA“ vadovas
Valdybos narys (nepriklausomas)	Vilma Skrypnikovaitė	2024 m. spalio - 2028 m. spalio	Finansų vadovė (paslaugų teikimas įmonėms); UAB "Plungės autobusų parkas" valdybos narė
Valdybos narys (nepriklausomas)	Prof. dr. Rolandas Stankevičius	2020 m. spalio - 2028 m. spalio	Lietuvos sveikatos mokslų universiteto (LSMU) Veterinarijos akademijos Veterinarijos fakulteto dekanas; VŠĮ LSMU PMBC valdybos narys, VŠĮ LSMU BGC valdybos narys
Valdybos narys	Neringa Gujytė	2022 m. lapkritis - 2028 m. spalio	Žemės ūkio ministerijos Turto ir viešųjų pirkimų skyriaus patarėja
Valdybos narys	Andrius Burlėga	2020 m. spalio - 2028 m. spalio	Žemės ūkio ministerijos Teisėkūros ir atstovavimo skyriaus vedėjas; UAB „Lietuvos žirgynas“ valdybos narys

UAB „Pieno tyrimai“ vadovybės sudėtis

2 lentelė

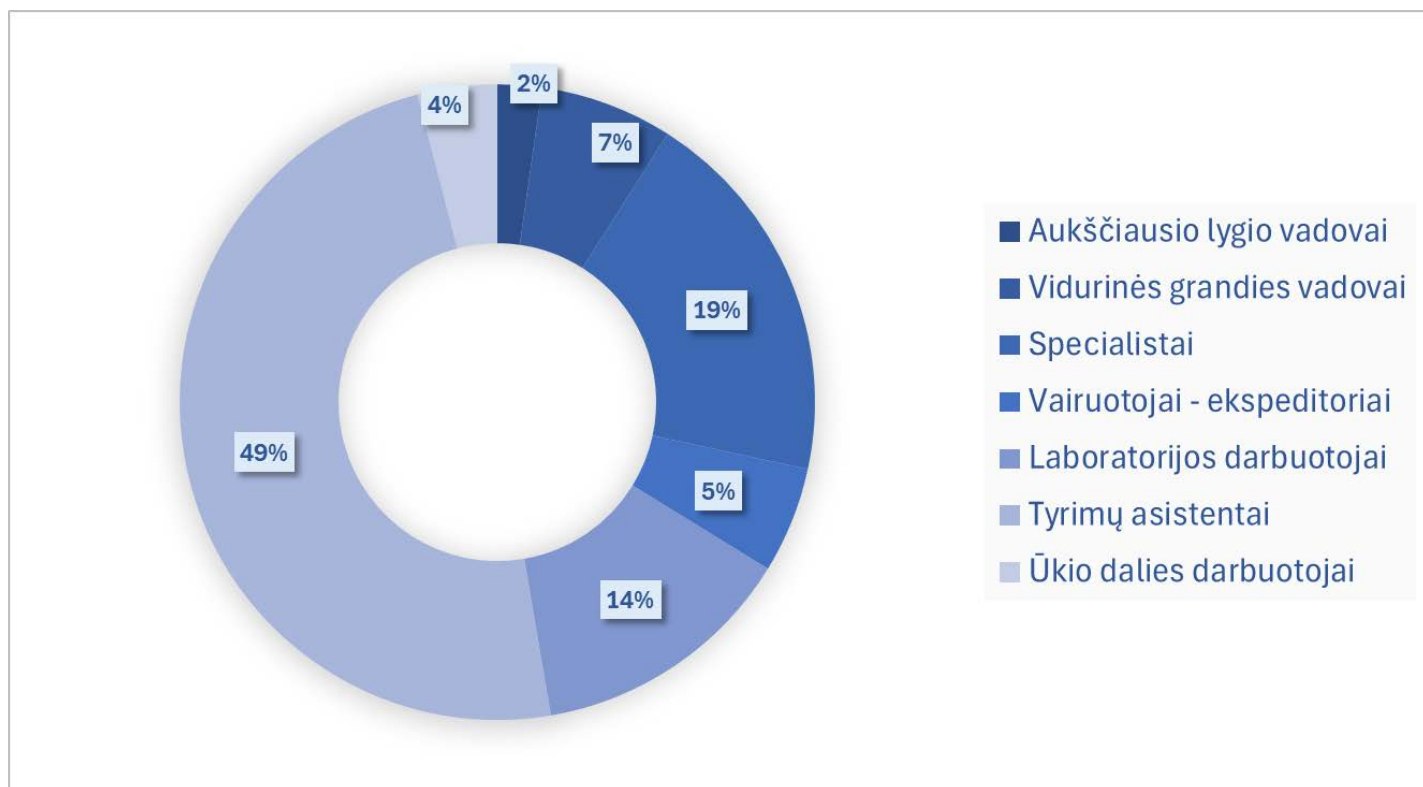
Pareigos	Vardas, pavardė	Kadencija
Direktorė	Laima Urbšienė	2017 liepa -2027 gruodis
Vyr. finansininkė	Asta Urbonienė	Netaikoma
Kokybės sistemos vadovė	Dalia Riaukienė	Netaikoma
Laboratorijos vadovas	Vygantas Petrauskas	Netaikoma
GPT veiklos vadovė	Guoda Kirvelaitė	Netaikoma

Bendrovės organizacinė struktūra (1 pav.), patvirtinta 2024-02-23 valdybos sprendimu ir sudaryta pagal darbuotojų atliekamas funkcijas. Organizacinė struktūra leidžia racionaliai paskirstyti pareigas ir atsakomybę už atskirų veiklos sričių tikslų įgyvendinimą. Bendrovėje 2024 m. gruodžio 31 d. dirbo 202 darbuotojai.

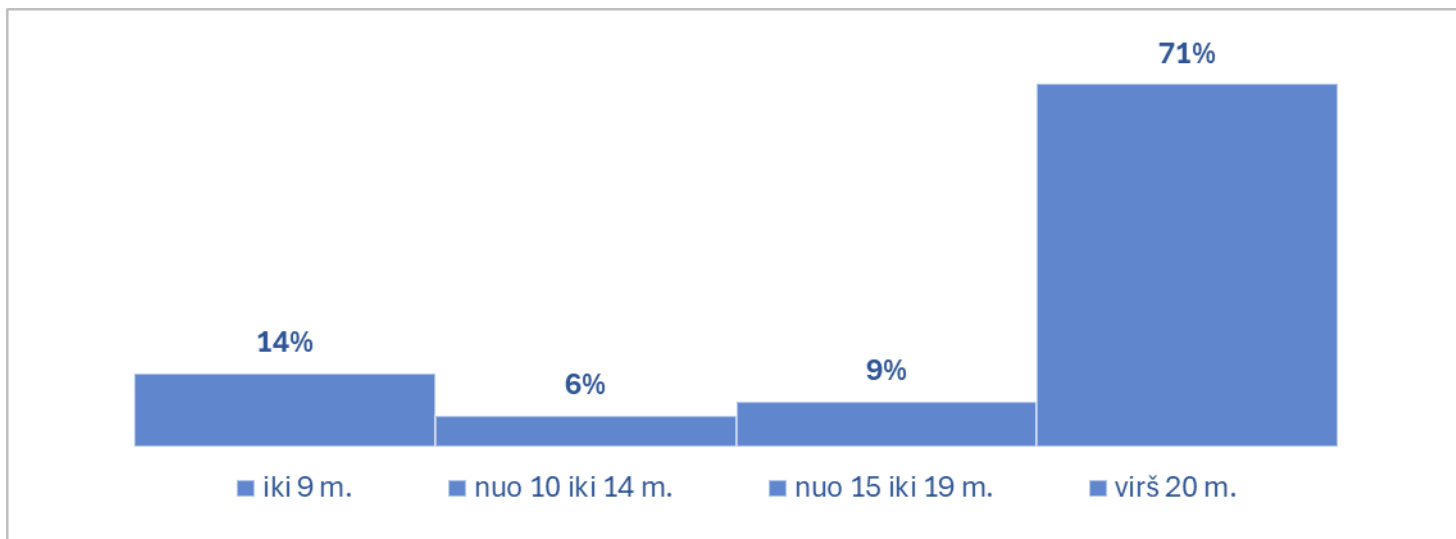


1 pav. UAB „Pieno tyrimai“ organizacinė struktūra

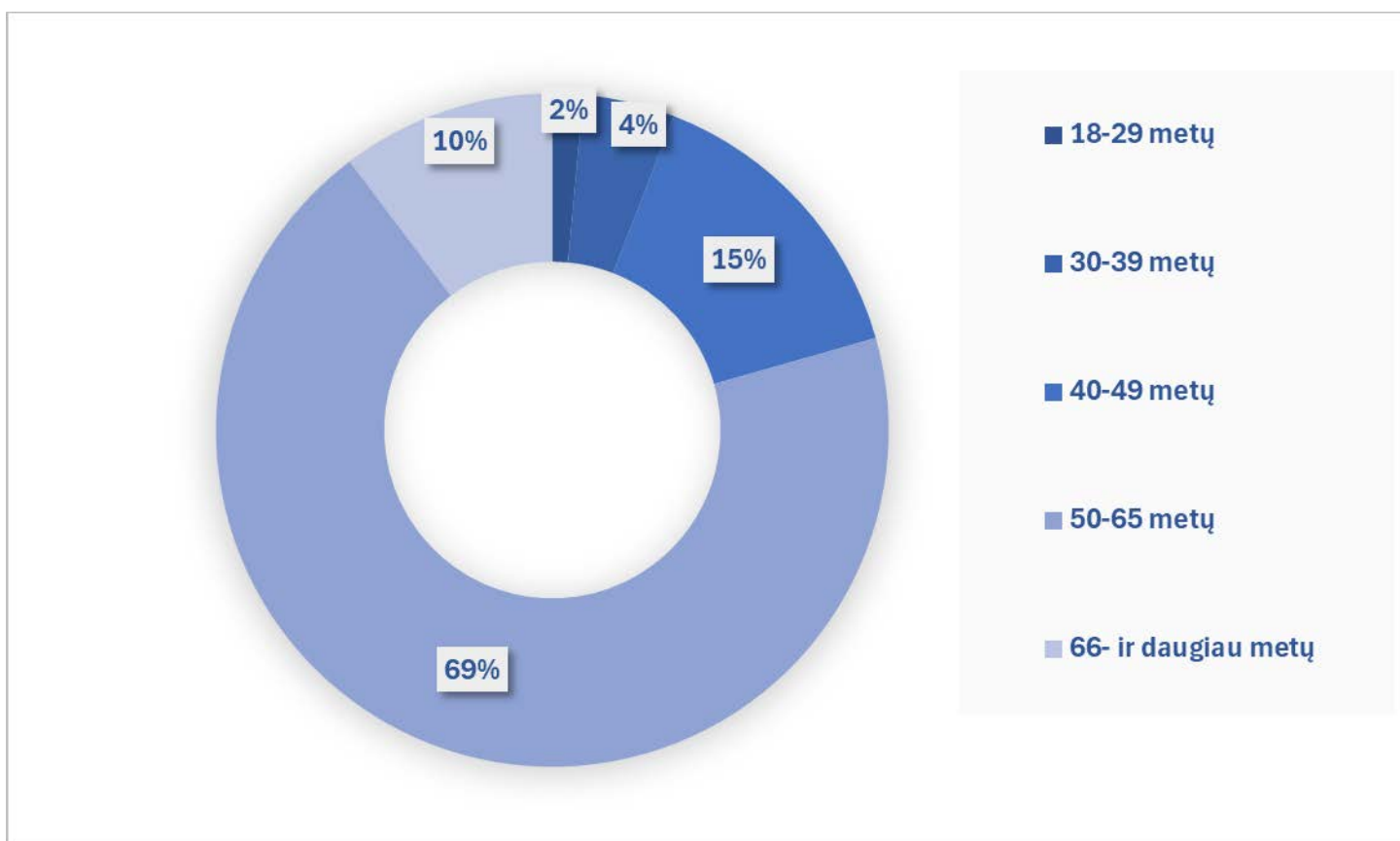
UAB „Pieno tyrimai“ darbuotojų pasiskirstymas pagal kategorijas, darbo stažą ir amžių pateikiamas žemiau esančiuose 2-4 paveiksluose.



2 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal kategorijas



3 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą



4 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių

I.2. Veiklos rezultatai

Bendrovės 2024 m. prognozuojamas grynasis pelnas sudarys 291 tūkst. Eur, tai yra 2,5 proc. daugiau nei 2023 m. Pardavimo pajamos sieks 6 632 tūkst. Eur, o tai yra 7,6 proc. daugiau nei 2023 m. Nors 2024 m. sumažėjo įprastinių tyrimų ir tiriamųjų gyvūnų skaičius, atitinkamai 8,2 proc. ir 3,1 proc., pajamų augimą lėmė ženkliai didesnis nei buvo suplanuota atliktų gyvūnų produktyvumo tyrimų (GPT) kiekis bei padidintos GPT paslaugų kainos. Buvo planuojama, kad dėl nuo 2024 m. gegužės mėn. įvesto reikalavimo visiems tiriamiesiems gyvūnams dalyvauti veisimo programose sumažės tiriamųjų pieninių gyvūnų skaičius 13,5 tūkst. vnt. arba 10,6 proc., tačiau Bendrovei pavyko kartu su partneriais (gyvūnų veisimo asociacijomis) įtraukti visus tiriamųjų bandų gyvūnus į veisimo programas.

2024 m. siekiant išlaikyti darbo vietų konkurencingumą, Bendrovė padidino darbuotojų pareiginio darbo užmokesčio dydžius, todėl vidutinis mėnesinis darbo užmokestis išaugo 11,6 proc. Tai prisidėjo prie bendrųjų sąnaudų augimo – 2024 m. sąnaudos sudarė 6 318 tūkst. Eur arba 8 proc. daugiau nei 2023 m.

Bendrovės vidutinė nuosavo kapitalo grąža 2022 m. buvo 7,3 proc., 2023 m. – 6,7 proc., o 2024 m. planuojama pasiekti 6,9 proc. Bendrovė sėkmingai įvykdė akcininko lūkesčius, kad vidutinė nuosavo kapitalo grąža būtų ne mažesnė kaip 5 proc. 2023–2024 m. uždirtas pelnas leido akcininkui paskirti dividendus, sudarančius 85 proc. paskirstytino pelno.

Bendrovės 2022-2024 m. finansiniai ir veiklos rodikliai

3 lentelė

Finansiniai ir veiklos rodikliai	2022 m.	2023m.	2024m. laukiama
Įprastinių pieno tyrimų skaičius, tūkst. vnt.	2 940	2 745	2 520
Pieno pardavėjų skaičius, tūkst. vnt.	13	11	10
Tiriamųjų pieninių gyvūnų skaičius, tūkst. vnt.	127	127	123
Pardavimo pajamos, tūkst. Eur	5 915	6 163	6 632
Pardavimo pajamos iš papildomos veiklos pardavimų, tūkst. Eur	1 347	1 601	1 592
Vidutinė vieno gamintojo apyvarta, Eur	454	539	671
Pardavimo savikaina, tūkst. Eur	4 619	4 774	4 822
Visos sąnaudos, tūkst. Eur	5 543	5 848	6 318
Grynasis pelnas, tūkst. Eur	304	284	291
EBITDA, tūkst. Eur	734	727	743
Grynasis pelningumas, %	5,1	4,6	4,4
Vidutinė metinė nuosavo kapitalo grąža ROE, %	7,3	6,7	6,9
Vidutinė metinė turto grąža ROA, %	6,0	5,5	5,6
Paskirti dividendai už kalendorinius metus, %/paskirstytinas pelnas	75	85	85
Metinis įsipareigojimų santykis su nuosavu kapitalu, kartais	0,2	0,2	0,2
Darbuotojų skaičius metų pabaigoje	238	227	202
Vidutinis mėnesinis darbuotojų darbo užmokesčio dydis, Eur	1 471	1 509	1 684
Pardavimo pajamos vienam darbuotojui (vid. sąlyginiam), tūkst. Eur	29,9	32,1	35,1

II. STRATEGINIS PLANAS

II.1. Misija, vizija, vertybės

Misija - prisidėti prie tvaraus pieno sektoriaus vystymosi, teikiant nešališkas, kompetentingas laboratorinės veiklos ir pieninių gyvūnų produktyvumo tyrimų paslaugas.

Vizija - būti lyderiaujančia bendrove, teikiančia technologiškai pažangiausių tyrimų ir su jais susijusių kitų paslaugų spektrą šalies ir užsienio pienininkystės sektoriui.

Įgyvendindama savo misiją ir viziją, Bendrovė savo veiklą grindžia vertybėmis:

Profesionalumas

- vadovautis geros laboratorinės praktikos principais;
- remtis įgyta patirtimi ir nuolatiniu kvalifikacijos kėlimu;
- dalintis žiniomis bei įgyta patirtimi su klientais, kolegomis ir partneriais.

Atsakomybė

- profesionaliai, kokybiškai ir nešališkai dirbti su užsakovais ir partneriais;
- kurti šiltus, pagarbius santykius su aplinkiniais;
- būti socialiai atsakingais: vadovautis pagarbos žmogui, visuomenei ir gamtai vertybiniais bei skaidrios veiklos principais.

Inovatyvumas

- ieškoti naujų, pažangesnių darbo priemonių ir metodų;
- būti atviriems naujovėms ir pažangai;
- diegti inovacijas bendrovės konkurencinio pranašumo didinimui.

5 pav. UAB Pieno tyrimai vertybės

II.2. Strateginės kryptys ir tikslai

Strateginės kryptys

Efektyvi ir pelninga veikla

Strateginiai tikslai

- Grąža akcininkui
- Pardavimo pajamų tvariai įmonės veiklai užtikrinimas

Tvarios ir partneriškos veiklos vystymas

- Tvarus veiklos valdymas
- Klientų patirties gerinimas

6 pav. Strateginių kryptių ir tikslų žemėlapis

Strateginės kryptys formuojamos taip, kad, atlikus vidinių ir išorinių veiksnių analizę, užtikrintų Bendrovės veiklos tęstinumą ir akcininkų keliamus lūkesčius. Jomis siekiama įgyvendinti tikslingus ir tęstinius pokyčius, kurie didintų Bendrovės vertę.

Siekiant įgyvendinti strategines kryptis, nustatyti pagrindiniai strateginiai tikslai 2025 – 2027 metų laikotarpiui. Kiekvienam strateginiam tikslui numatytos priemonės, jų įgyvendinimo laikotarpis, atsakingi asmenys ir rodikliai, kuriais išreikštos strateginių tikslų ir uždavinių siektinos reikšmės.

Strateginiai tikslai, uždaviniai ir jų rodikliai

4 lentelė

Kryptis	Tikslas	Uždaviniai	Matavimo rodiklis	Faktas	Siektina reikšmė					Atsakingi
				2023 m.	2024 m.	2025 m.	2026 m.	2027 m.		
Efektyvi ir pelninga veikla	Graža akcininkui	Nuosavo kapitalo grąža ROE, proc.		6,7	>6,9	>5,8	>5,8	>5,8	Direktorė	
		Pelno plano vykdymas	Pelnas prieš apmokestinimą (EBT), tūkst. Eur	323	342	292	292	294	Veiklų vadovai	
		Dividendų užtikrinimas	Paskirti dividendai už kalendorinius metus, proc. paskirstytino pelno	85	85	≥ 75	≥ 75	≥ 75	Vyr. finansininkė	
		Netiesioginių sąnaudų mažinimas	Sumažinti netiesiogines ir administracines sąnaudas, proc.	-	-	8	3	1	Kokybės sistemos vadovė; Bendrujų reikalų sk. vadovas	
		Darbo efektyvumo didinimas	Pajamos vienam darbuotojui (vid. sąlyginiam), tūkst. Eur	32,1	>35,1	>36,9	> 38,6	> 40,6	GPT veiklos vadovė Laboratorijos vadovas	
	Pardavimo pajamų tvariai įmonės veiklai užtikrinimas	Pardavimo pajamos, tūkst. Eur		6 163	6 632	6 510	6 388	6 274	Direktorė	
		GPT veiklos plėtra	Padidinti tiriamųjų karvių skaičių nuo visų šalyje laikomų karvių skaičiaus, proc.	57,9	59,1	61	63	65	GPT veiklos vadovė	
		Laboratorinės veiklos plėtra	Naujų paslaugų/metodų įdiegimas, vnt.	1	5	2	2	3	Laboratorijos vadovas	
		Pajamų užsienio rinkose didinimas	Pardavimo pajamos iš papildomos veiklos užsienio rinkoje, tūkst. Eur	103	112	114	117	119	Projektų vadovė Laboratorijos vadovas	
		Papildomos veiklos pridėtinės vertės didinimas	Pardavimo pajamos iš papildomos veiklos Lietuvos rinkoje, tūkst. Eur	1 498	1 479	1 591	1 588	1 587	Projektų vadovė Laboratorijos vadovas	
				GVI indeksas	A	A+	A+	A+	A+	Direktorė

		Finansų tvarumas	Įsipareigojimų ir nuosavo kapitalo santykis	0,2	0,2	0,2-0,3	0,2-0,3	0,2-0,3	Vyr. finansininkė
		Skaidrumo didinimas	GVI indekso skaidrumo dimensijos vertinimas	A	A	A+	A+	A+	Vyr. finansininkė Kokybės sistemos vadovė
		Energijos vartojimo efektyvumo didinimas	Perkamos elektros energijos kWh sumažinimas, proc.	20	9,8	5	5	5	Bendrųjų reikalų skyriaus vadovas Laboratorijos vadovas
		Darbuotojų įsitraukimo lygio didinimas	Darbuotojų įsitraukimo indeksas	41	42	+1proc	+1proc.	+1proc	Direktorė Bendrųjų reikalų skyriaus vadovas
		Kompetencijų ugdymas	Valandos, skirtos mokymuisi ir tobulėjimui, vienam darbuotojui (vidut. sąlyginiam), val.	18,3	18,5	19	19,5	20	Bendrųjų reikalų sk. vadovas; Kokybės sistemos vadovė
Klientų patirties gerinimas	NPS indeksas			-	55	57	59	61	Projektų vadovė
	Partnerystės kūrimas ir bendradarbiavimo gerinimas	Bendradarbiavimo projektų skaičius vnt.	4	4	≥5	≥6	≥6	Projektų vadovė	
	Klientų pasitikėjimo ir paslaugų kokybės didinimas	Klientų skundų skaičius, vnt.	-	-	Fakto nustatymas	-10 proc.	-10 proc.	Projektų vadovė Kokybės sistemos vadovė	

Siekdami įgyvendinti įvardintus strateginius tikslus ir uždavinius, numatėme veiksmus, kurie padės juos pasiekti. Veiksmai bus nuolat peržiūrimi ir tobulinami, fiksuojamas jų vykdymas.

Planuojami veiksmai strateginiams uždaviniams įgyvendinti

5 lentelė

Tikslai/Uždaviniai	Veiksmai
Tikslas: Grąža akcininkui	
Pelno plano vykdymas	Budžetų stebėseną, vadovų įžvalgos ir atsakomybė.
Dividendų užtikrinimas	Atlikti reguliarių finansinį vertinimą: analizuoti pelningumą, nuosavo kapitalo grąžą ir kitus pelningumo rodiklius.
Netiesioginių sąnaudų mažinimas	Šalinti neefektyvius darbus ir veiklas, optimizuoti funkcijas, perskirstant darbus. Didinti palaikančios veiklos pardavimus. Patalpų nuoma.
Darbo efektyvumo didinimas	Darbo operacijų standartizavimas ir skaitmenizavimas GPT padalinyje, Įprastinių tyrimų, Pamatinių tyrimų, Logistikos, Įrengimų priežiūros skyriuose.
Tikslas: Pardavimo pajamų tvariai įmonės veiklai užtikrinimas	
GPT veiklos plėtra	Vizitai į ūkius ir konsultacinė veikla, siekiant pritraukti naujus bei išlaikyti esamus GPT paslaugos vartotojus.

Laboratorinės veiklos plėtra	Naujų paslaugų diegimas ir paleidimas.
Pajamų užsienio rinkose didinimas	Esamų ir naujų paslaugų plėtra Latvijoje. Derinimo mėginių ir pašarų tyrimų pardavimų didinimas. Mikotoksinų tyrimo įvedimas į rinką. Klientų paieška ir komerciniai pasiūlymai.
Papildomos veiklos pridėtinės vertės didinimas	Lietuvos rinkoje didinti esamų paslaugų pardavimo apimtį, vykdyti tikslią komunikaciją. Padidinti tyrimų ir komercinės veiklos pajamų augimą, plečiant kukurūzų siloso, mikotoksinų ir pašarų tyrimus, pradėti įrengimų priežiūros skyriaus komercinę veiklą. Padidinti rinkos dalį ir pritraukti klientų, atliekant analizę, segmentuojant tikslią auditoriją bei įgyvendinant komercinius pasiūlymus ir nuolaidų sistemą.
Tikslas: Tvarus veiklos valdymas	
Finansų tvarumas	Reguliariai peržiūrėti kapitalo struktūrą ir palaikyti optimalų skolos ir nuosavo kapitalo santykį, grynųjų pinigų srauto prognozės, kapitalo investicijų į ilgalaikį turtą planas. Valdymo apskaitos procesų efektyvinimas: sąnaudų kontrolės sistema, programinės įrangos diegimas finansų ir veiklos valdymo analizei.
Skaidrumo didinimas	Įgyvendinti GVI indekso skaidrumo dimensijos tobulinimo rekomendacijas, kurios pateikiamos 2023/2024 m. VKC VVĮ gerosios valdysenos indekso vertinimo ataskaitoje.
Energijos vartojimo efektyvumo didinimas	Vykdam įsipareigojimus Energetikos ministerijai, kiekvienais metais mažinti elektros vartojimą.
Darbuotojų įsitraukimo lygio didinimas	Rinkos sąlygas atitinkantis DU ir darbo apmokėjimo sistemos pertvarka. Komunikacijos gerinimas.
Kompetencijų ugdymas	Vadybinių ir profesinių kompetencijų kėlimas. Korupcijos prevencijos mokymai apie interesų konfliktus ir darbuotojų atsparumą korupcijai. Darbuotojų mokymai pakaitumo užtikrinimui, kompetencijų matrica.
Tikslas: Klientų patirties gerinimas	
Partnerystės kūrimas ir bendradarbiavimo gerinimas	Mokslinės tiriamosios veiklos vystymas. Bendradarbiavimas su užsienio organizacijomis ir laboratorijomis. Ryšių plėtojimas su Lietuvos žemės ūkio sektoriaus ir mokslo institucijomis, akademinė bendruomene, ugdant būsimus specialistus, didinant įmonės matomumą.
Klientų pasitikėjimo ir paslaugų kokybės didinimas	NPS rodiklis klientų pasitenkinimui ir lojalumui įvertinti. Tyrimų veiklos pakartotinis akreditavimas. Operatyvus reagavimas į klientų skundus, neatitikties priešasčių analizė ir tobulintinų vietų identifikavimas, gerinimo veiksmai ir jų rezultatyvumo įvertinimas. Nuolatinis rezultatų patikimumo monitoringas laboratorijos veiklai kontroliuoti. Viešinimo kampanijų vykdymas, kad padidinti įmonės žinomumą, formuoti teigiamą įvaizdį ir skatinti pardavimus, siekiant pritraukti naujų klientų, stiprinti ryšius su esamais klientais bei didinti pasitikėjimą ir lojalumą įmonei.

Bendrovė strateginės sesijos metu, analizuodama esamą situaciją ir aplinkos veiksnius, pagal LEAN vadybos sistemą sudarė Hoshin Kanri planavimo modelį, Bendrovės X matricą (7 pav.). Šio modelio tikslas - sukurti Bendrovę, gebančią ilgą laiką išlaikyti aukščiausią veiklos atlikimo lygmenį ir generuoti rezultatus. X matricoje numatyti strateginiai prioritetai, strateginių tikslų įgyvendinimo kryptys, metiniai tikslai ir jų įgyvendinimo priemonės.

II.3. Planuojami veiklos rezultatai

Atsižvelgiant į išsikeltų strateginių tikslų ir uždavinių vykdymo įtaką, Bendrovės pagrindinių jos veiklą apibūdinančių rodiklių kitimas strategijos įgyvendinimo laikotarpiu pateikiamas 6 lentelėje.

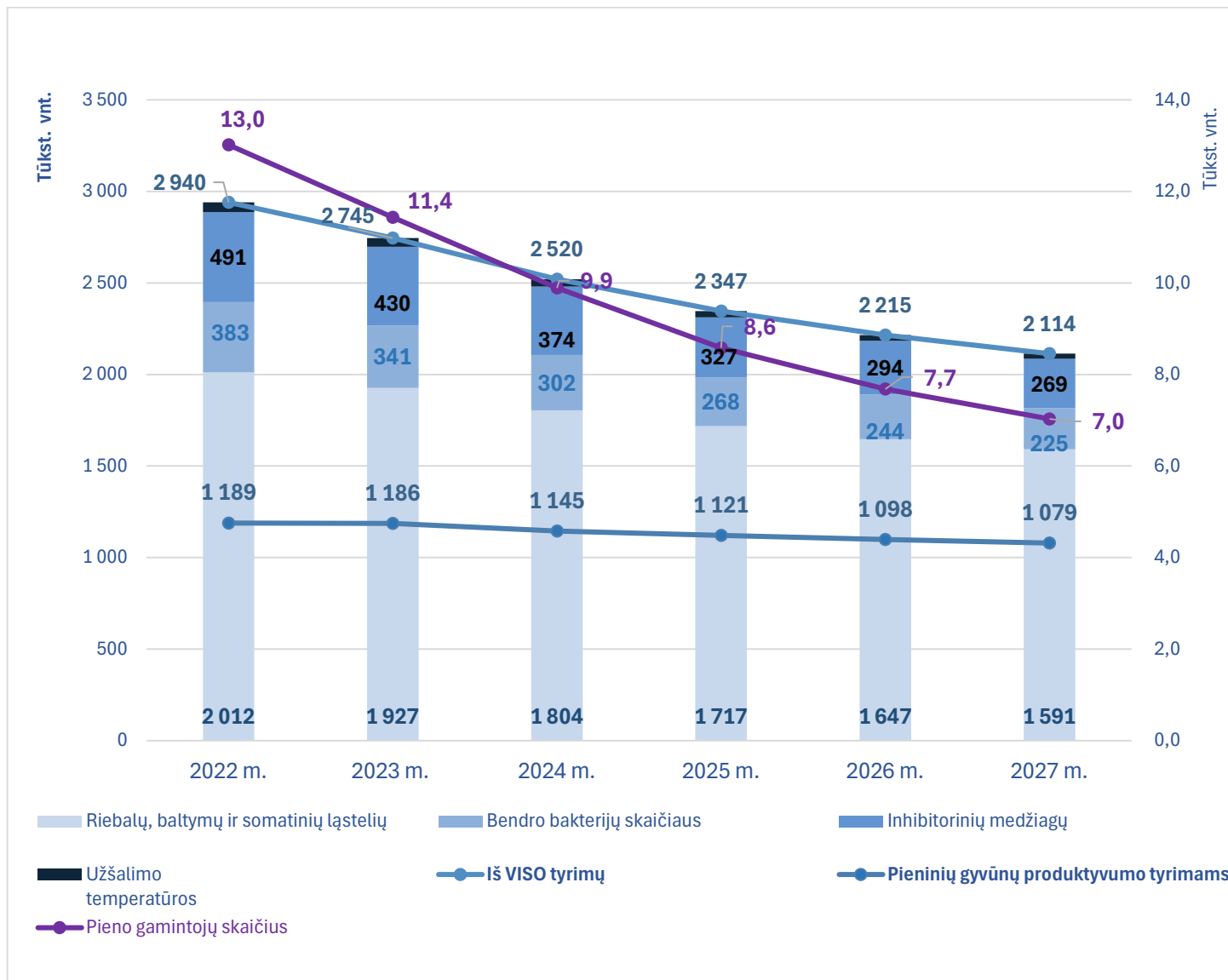
Bendrovės pagrindiniai jos veiklą apibūdinantys rodikliai 2022- 2027 m.

6 lentelė

Finansiniai ir veiklos rodikliai	2022 m.	2023m.	2024m. laukiama	2025 m.	2026 m.	2027 m.
Įprastinių pieno tyrimų skaičius, tūkst. vnt.	2 940	2 745	2 520	2 347	2 215	2 114
Pieno pardavėjų skaičius, tūkst. vnt.	13,0	11,4	9,9	8,6	7,7	7,0
Tiriamųjų pieninių gyvūnų skaičius, tūkst. vnt.	127	127	123	119	117	115
Pardavimo pajamos, tūkst. Eur	5 915	6 163	6 632	6 510	6 388	6 274
Pardavimo pajamos iš papildomos veiklos pardavimų, tūkst. Eur	1 347	1 601	1 592	1 705	1 705	1 706
Vidutinė vieno gamintojo apyvarta, Eur	454	539	671	758	832	893
Pardavimo savikaina, tūkst. Eur	4 619	4 774	4 822	4 829	4 756	4 653
Visos sąnaudos, tūkst. Eur	5 543	5 848	6 318	6 226	6 102	5 984
Grynasis pelnas, tūkst. Eur	304	284	291	245	245	247
EBITDA, tūkst. Eur	734	727	743	685	668	639
Grynasis pelningumas, %	5,1	4,6	4,4	3,8	3,8	3,9
Vidutinė metinė nuosavo kapitalo grąža ROE, %	7,3	6,7	6,9	5,8	5,8	5,8
Vidutinė metinė turto grąža ROA, %	6,0	5,5	5,6	4,6	4,5	4,6
Paskirti dividendai už kalendorinius metus, %/paskirstytinas pelnas	75	85	85	75	80	85
Metinis įsipareigojimų santykis su nuosavu kapitalu, kartais	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3
Darbuotojų skaičius metų pabaigoje	238	227	202	189	177	165
Vidutinis mėnesinis darbuotojų darbo užmokesčio dydis, Eur	1 471	1 509	1 684	1 855	2 028	2 173
Pardavimo pajamos vienam darbuotojui (vid. sąlyginiam), tūkst. Eur	29,9	32,1	35,1	36,9	38,6	40,6

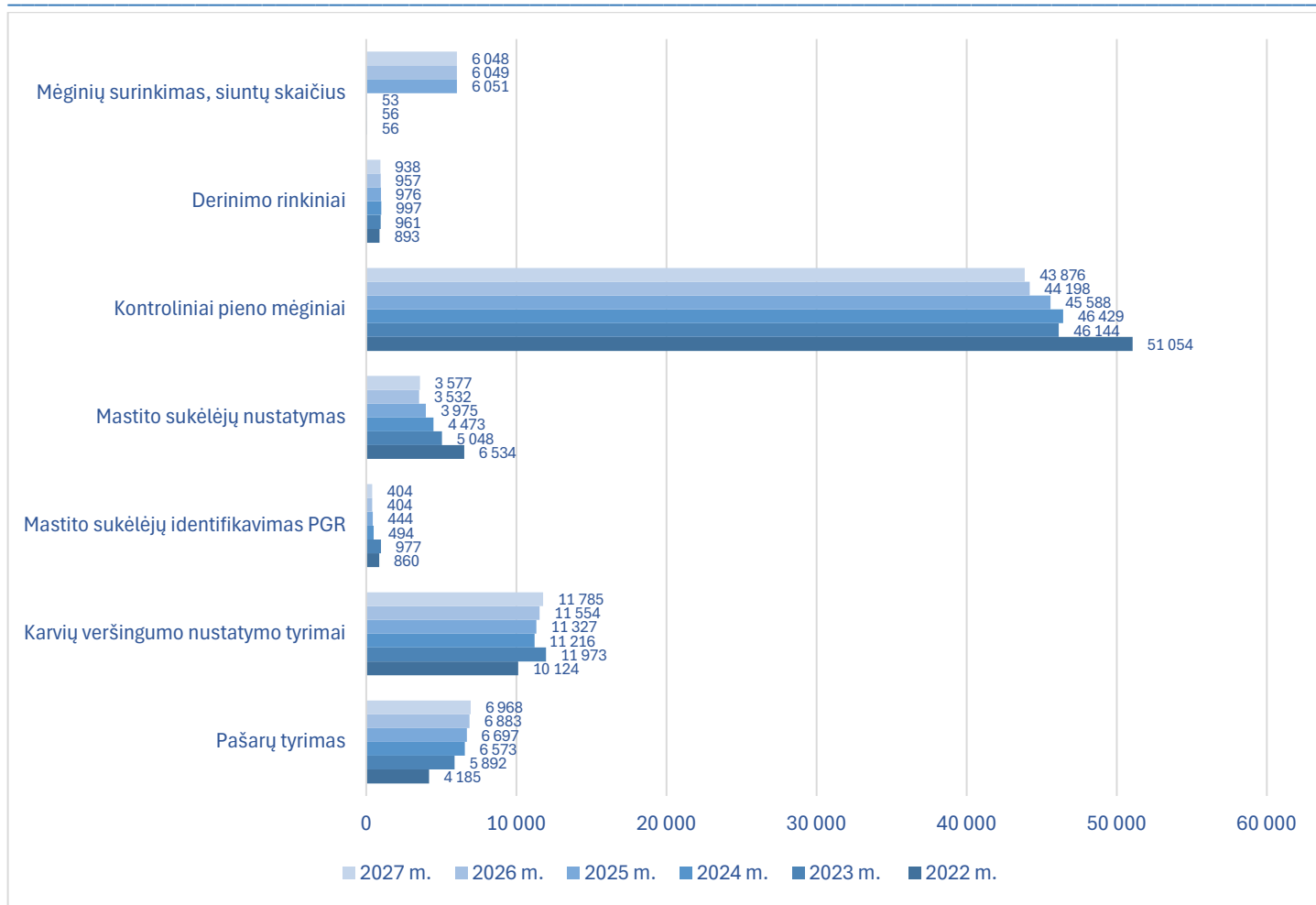
Pagrindiniai veiklą apibūdinantys rodikliai suplanuoti įvertinus įvairius Bendrovės veiklos aspektus ir juos įtakojančius veiksnius.

Įvertinus praėjusių laikotarpių ir 2024 m. pieno gamintojų skaičiaus mažėjimą 13,5 proc., planuojame, kad strateginiu laikotarpiu pieno gamintojų skaičius mažės nuo 8,5 proc. iki 13,2 proc. Tai darys įtaką ir įprastinių pieno tyrimų skaičiaus mažėjimui nuo 4,6 proc. iki 6,9 proc. per metus. Faktinių ir planuojamų tyrimų skaičių apimtis pateikiamos 8 pav.



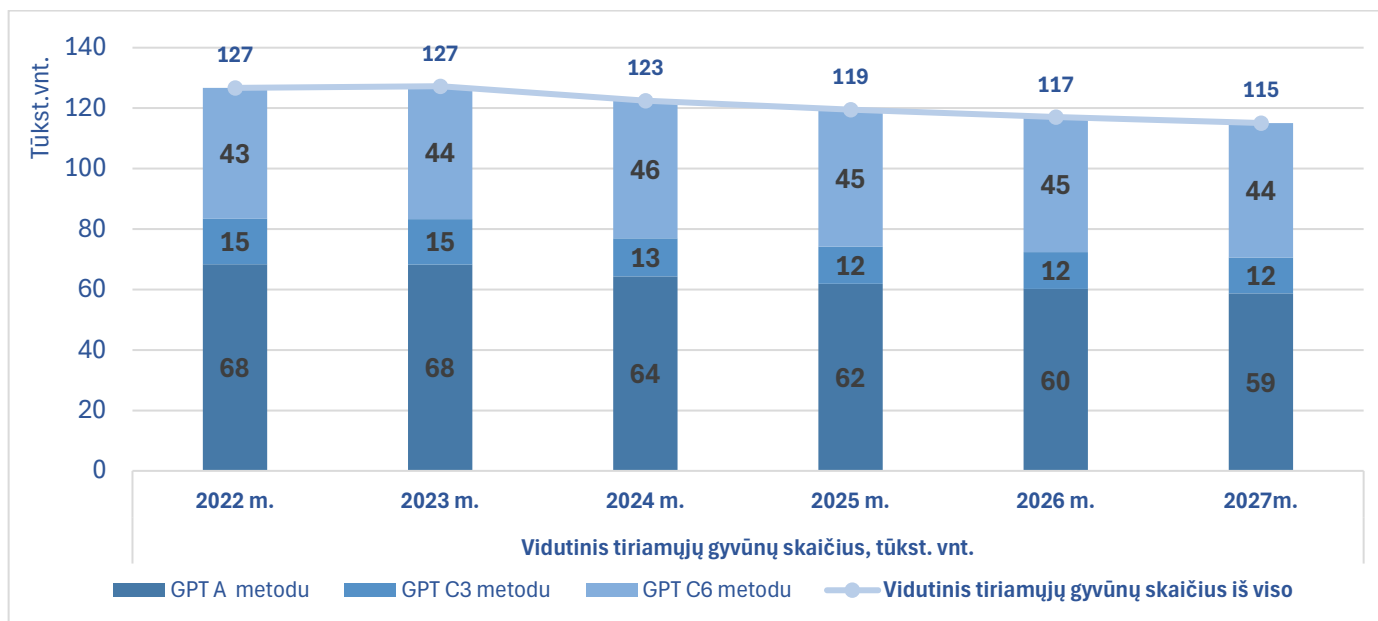
8 pav. Įprastinių pieno tyrimų skaičiaus kitimas 2022 - 2027 m.

Bendrovė, įgyvendinusi numatytus veiksmus ir plėtrą Latvijos bei Lietuvos rinkose, 2025-2027 m. planuoja didinti esamų paslaugų pardavimo apimtį. Šio laikotarpio strategijoje numatyta ne tik esamų paslaugų portfelio stiprinimas, bet ir komercinių paslaugų bei tyrimų plėtros augimas. Papildomų tyrimų ir kitų komercinių paslaugų skaičiaus didėjimas numatytas kaip vienas iš pagrindinių Bendrovės augimo faktorių. Papildomų tyrimų ir paslaugų kitimo tendencijos atskleistos 9 pav.



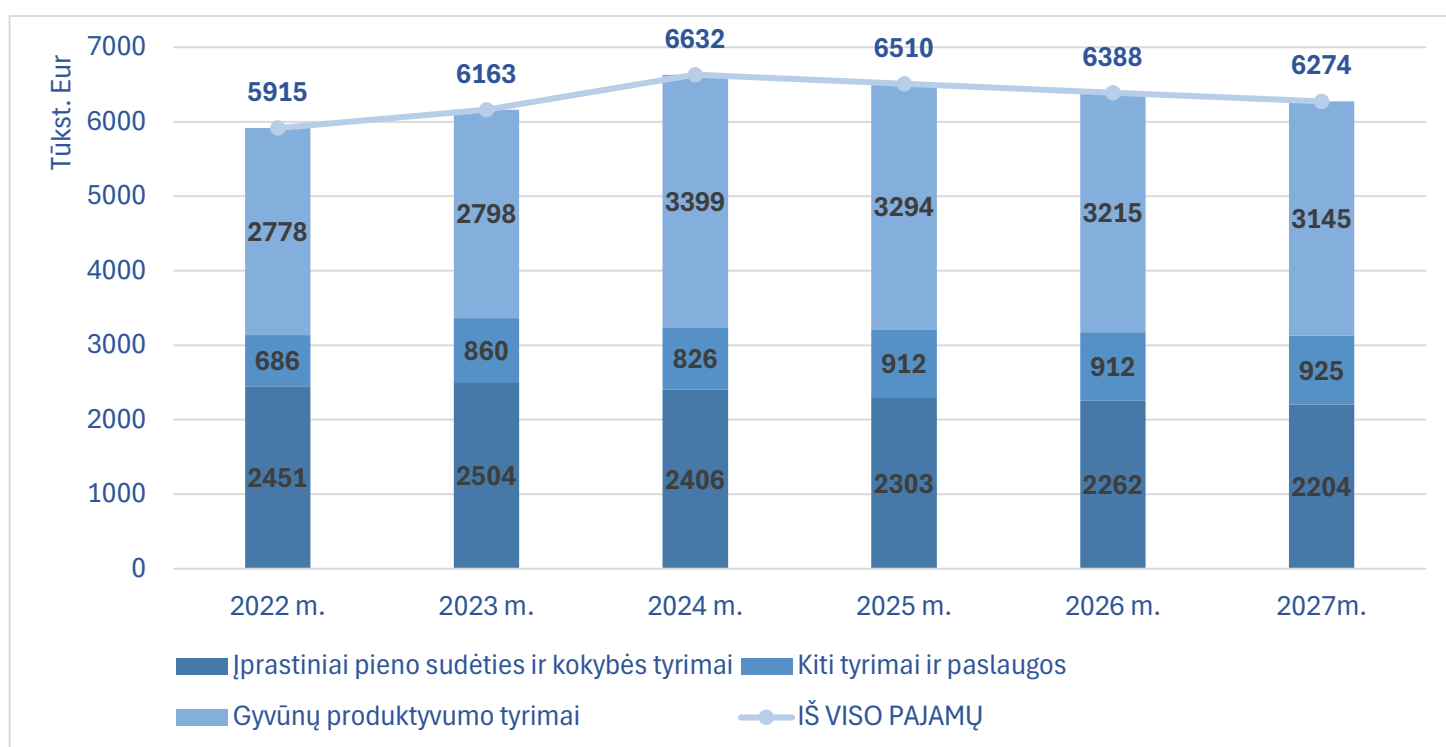
9 pav. Atliktų papildomų tyrimų ir kitų komercinių paslaugų skaičiaus kitimas 2022 – 2027

Tiriamųjų gyvūnų skaičius 2023 – 2024 m. laikotarpiu sumažėjo 3,7 proc. 2024 m. tiriųjų karvių dalis sudarė 59,1 proc. nuo bendro karvių skaičiaus šalyje. Atsižvelgiant į bendrą karvių ir tiriųjų gyvūnų skaičiaus mažėjimo tendencijas šalyje bei numatytus veiksmus, sieksime per strateginį laikotarpį padidinti šį rodiklį nuo 61 proc. iki 65 proc. Tiriųjų gyvūnų skaičiaus pokytį pateikiame 10 pav.



10 pav. Tiriųjų gyvūnų skaičiaus kitimas 2022 - 2027 m.

Įvertinus pieno gamintojų ir tiriamųjų gyvūnų bei paslaugų apimčių mažėjimą, tyrimų medžiagų kainų svyravimus, darbo procesų ir technologijų pasikeitimus, strateginiu laikotarpiu kainodara buvo suformuota taip, kad Bendrovė galėtų įvykdyti iškeltus tikslus, įsipareigojimus ir užtikrinti veiklos tęstinumą. Bendrovė privalo užtikrinti tvarią įmonės veiklą ir uždirbti pakankamai pajamų, kad pakaktų padengti būtinas veiklos sąnaudas, sumokėti nustatytus mokesčius ir akcininko lūkesčius tenkinančią kapitalo grąžą į valstybės biudžetą. Nuo 2025 m. sausio mėn. komercinės veiklos paslaugų kainos vidutiniškai augs 4 proc., o nuo 2025 m. gegužės mėn. planuojamas įprastinių tyrimų kainų kėlimas vidutiniškai vienam tyrimui 4,7 proc. Gyvūnų produktyvumo tyrimų paslaugų kainų augimas strategijos laikotarpiu nėra numatytas. 2025 - 2027 m. planuojamas visų Bendrovės pajamų mažėjimas nuo 1,8 proc. iki 1,9 proc. per metus. Pajamų pokyčius pateikiame 11 pav.



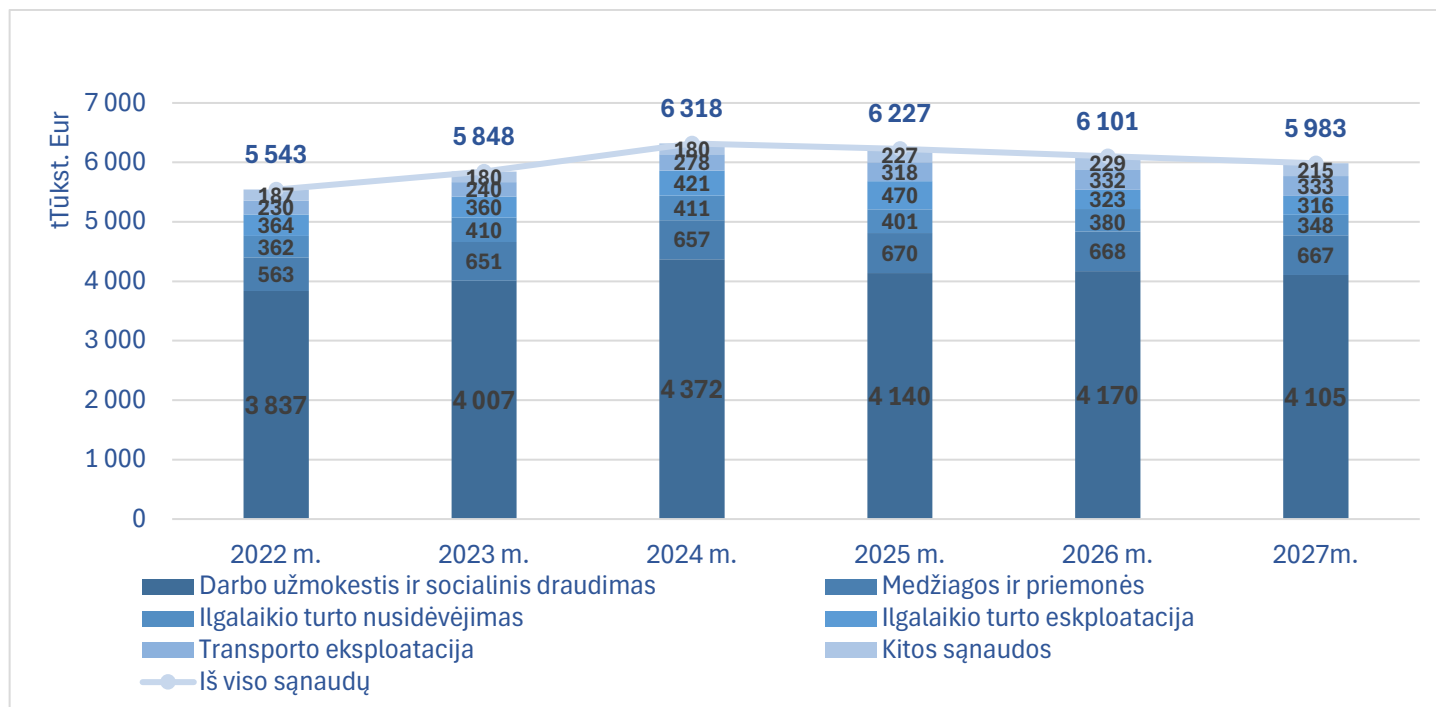
11 pav. Pajamų kitimas 2022-2027 m.

Strateginiame plane numatyti tikslų įgyvendinimo uždaviniai apima netiesioginių sąnaudų mažinimą ir darbo efektyvumo didinimą. Įgyvendinus šių uždavinių priemones, planuojama sumažinti netiesiogines ir administracines sąnaudas 8 proc., taip pat padidinti pardavimo pajamas vienam vidutiniam darbuotojui (sąlyginiam vienetui) nuo 36,9 tūkst. Eur iki 40,6 tūkst. Eur per 2025–2027 m. laikotarpį. Šie veiksmai turėtų prisidėti prie įmonės veiklos efektyvumo ir pelningumo augimo.

Norėdama išlaikyti darbo vietų konkurencingumą, Bendrovė planuoja didinti darbuotojų pareiginį darbo užmokestį. Remiantis atliktu Korn Ferry darbo užmokesčio rinkos tyrimu, 2025 m. numatomas vidutinis pareiginio darbo užmokesčio padidinimas 9 proc., o 2026 – 2027 m. – 5 proc. augimas kasmet. 2024 m. darbo užmokestis sudaro 69 proc. visų Bendrovės sąnaudų.

Ekonominės raidos scenarijus numato, kad nors bendras kainų augimas sulėtės, geopolitinė situacija išlaikys energijos žaliavų kainų neapibrėžtumą. Todėl Bendrovė vertina tyrimo medžiagų ir energijos išteklių brangimą pagal įvykusių ir vykdomų viešųjų pirkimų rezultatus. Labiausiai jautrių kainų augimui medžiagų ir paslaugų sąnaudos prognozuojama padidės nuo 0,5 iki 15 proc.

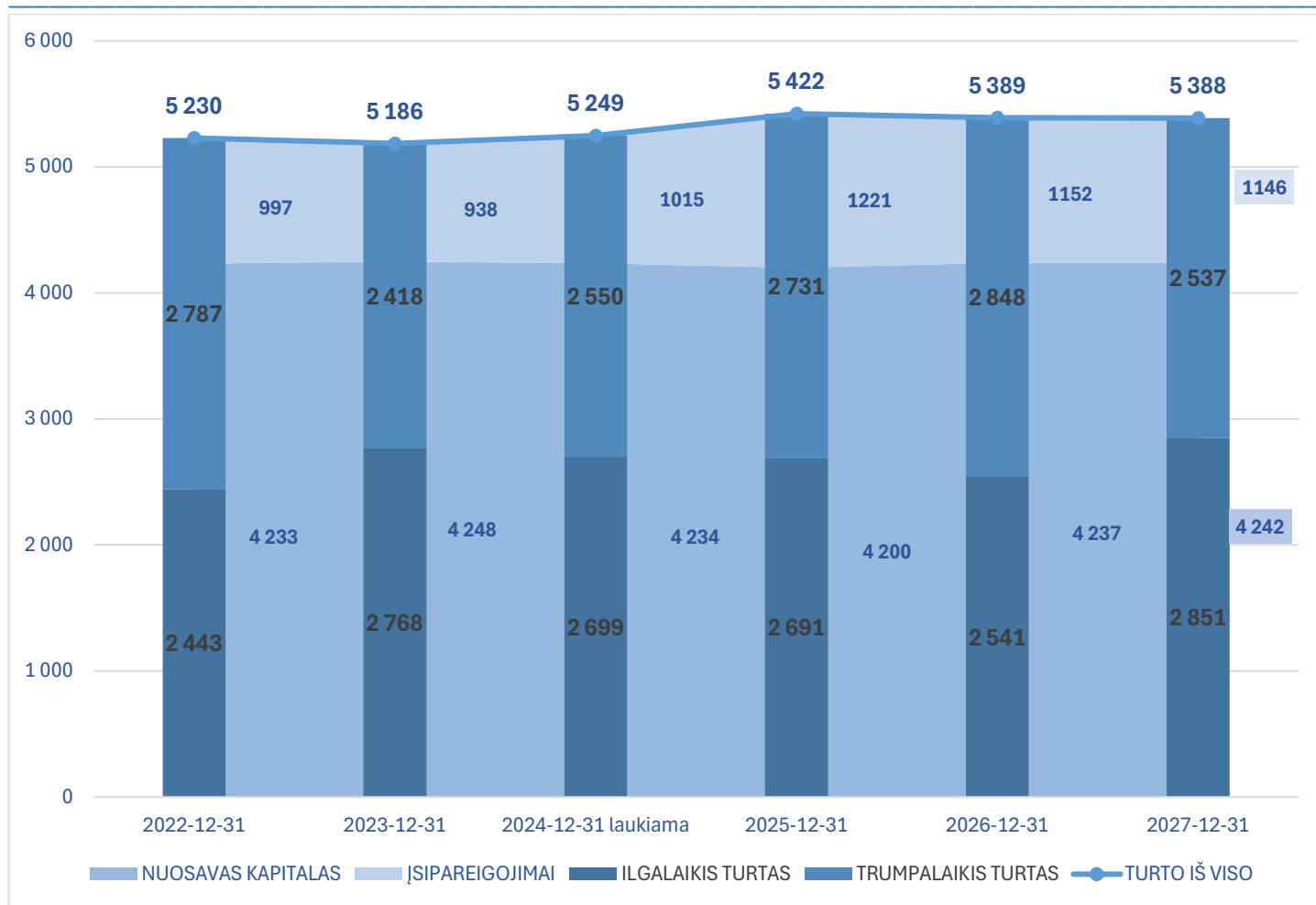
Bendrovė numato, kad 2025m. sąnaudos sumažės 1,4 proc., 2026 m. – 2 proc., o 2027 m. – 1,9 proc. Sąnaudų pokyčiai pateikti 12 pav.



12 pav. Sąnaudų kitimas 2022 - 2027 m.

Suplanuotos investicijos, įvertinus ilgalaikio turto nusidėvėjimą, lems turto vertės sumažėjimą 2025 m. ir 2026 m., atitinkamai 0,3 proc. ir 5,6 proc. Nors planuojamo laikotarpio investicijos yra skirtos įrangos atnaujinimui ir veiklos tęstinumo užtikrinimui, o ne paslaugų plėtrai ir tiesioginiam pajamų didinimui, 2027 m. numatomas ilgalaikio turto vertės padidėjimas 12,2 proc. Šis augimas siejamas su didesnėmis investicijomis į transporto priemones, naują programinę įrangą bei strateginį infrastruktūros modernizavimą, kurie prisidės prie Bendrovės efektyvumo ir ilgalaikio konkurencingumo. Šios investicijos užtikrins veiklos sklandumą ir sumažins ilgalaikės priežiūros kaštus.

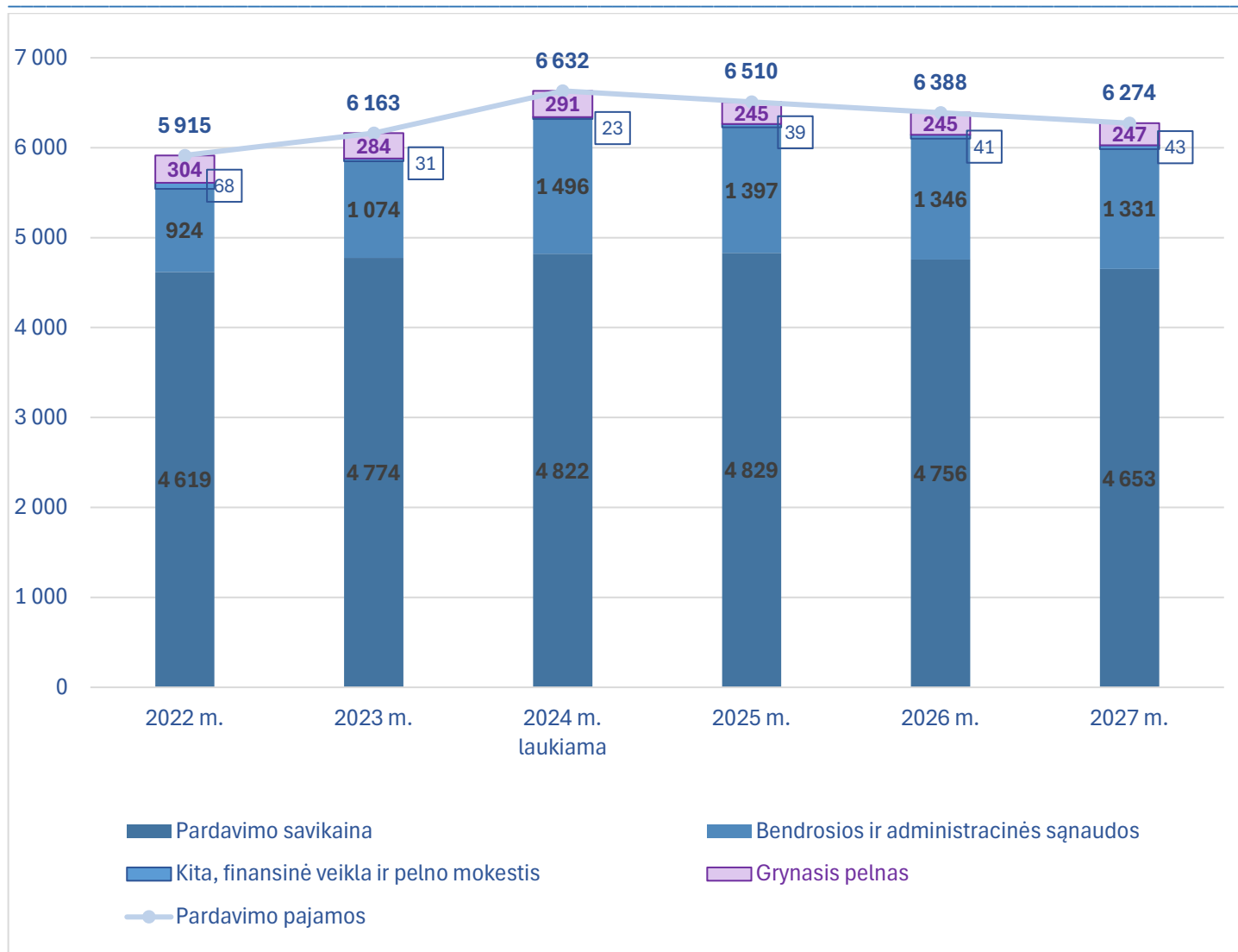
Trumpalaikio turto ir įsipareigojimų pokyčius lems prekybos gautinos ir mokėtinos sumos, tačiau šie rodikliai bus stebimi siekiant užtikrinti stabilų pinigų srautų valdymą. Planuojama, kad Bendrovės nuosavas kapitalas išliks pastovus per visą 2025–2027 m. laikotarpį ir vidutiniškai sudarys 4,2 mln. Eur. Bendrovė sieks išlaikyti finansinį stabilumą, nepaisant planuojamų investicijų ir susijusių turto pokyčių. Išsamūs balanso rodiklių pokyčiai pateikti 13 pav.



13 pav. Balanso rodiklių kitimas 2022 - 2027 m., tūkst. Eur

2024 m. Bendrovės prognozuojamas grynasis pelnas sudarys 291 tūkst. eurų, o tai yra 2,5 proc. daugiau nei 2023 m. Pelno augimą daugiausia lėmė išaugusios pajamos, ypač už gyvūnų produktyvumo tyrimus. Tai buvo tiesiogiai susiję su tuo, kad 2024 m. buvo viršytas tiriamųjų gyvūnų skaičiaus planas, iš dalies dėl sėkmingo bendradarbiavimo su veisimo asociacijomis. Bendrovė kartu su šiais partneriais sugebėjo įtraukti visus tiriamųjų bandų gyvūnus į veisimo programas, o savalaikės priemonės prisidėjo prie tiriamųjų gyvūnų skaičiaus mažėjimo tendencijų ženkliaus sulėtėjimo. Pajamų augimą dalinai įtakojo ir paslaugų kainų padidinimas.

Nepaisant šio teigiamo augimo 2024 m., 2025–2027 m. grynasis pelnas planuojamas mažėti iki vidutiniškai 245 tūkst. eurų per metus (14 pav.). Tai siejama su bendrąja pajamų mažėjimo tendencija, kurią lemia mažėjantis pieno tyrimų ir gyvūnų produktyvumo tyrimų mastas, susijęs su tiriamųjų gyvūnų skaičiaus ir pieno gamintojų skaičiaus mažėjimu. Be to, mažėjantis rinkos aktyvumas dėl struktūrinių pokyčių gyvulininkystės sektoriuje taip pat darys įtaką pajamoms. Pieno gamintojų skaičiaus mažėjimo tendencijos pastebimos ir užsienio rinkose.



14 pav. Pelno (nuostolių) ataskaitos rodiklių kitimas 2022 - 2027 m., tūkst. Eur

Bendrovė 2025-2027 m. laikotarpiu pinigų srautus planuoja taip, kad sugeneruotų pakankamus pinigų srautus kasdienei įmonės veiklai finansuoti, užtikrintų investicijų ir finansinių įsipareigojimų vykdymą. Bendrovės pagrindinis pinigų šaltinis yra iš pieno ir gyvūnų produktyvumo tyrimų bei komercinių paslaugų, teigiami pagrindinės veiklos pinigų srautai turi didelę reikšmę veiklos stabilumui.

Vidutinė metinė nuosavo kapitalo grąža per tris strateginio laikotarpio metus bus stabili 5,8 proc. Pasiekus šiuos rodiklius, dividendams, kurie sumokami į valstybės biudžetą, 2024 m. - 85 proc., o per tris šio strateginio planavimo laikotarpio metus planuojama skirti ≥ 75 proc. dividendų nuo paskirstytino pelno sumos.

III. STRATEGINIO PLANO VERTINIMAS IR TOBULINIMAS

Strateginio veiklos planavimo ir įgyvendinimo priežiūros tvarka patvirtinta 2021 m. rugpjūčio mėn. 06d. valdybos sprendimu Nr.26V-11, kuri reglamentuoja UAB „Pieno tyrimai“ strateginio planavimo ir įgyvendinimo priežiūros principus ir procedūras, procedūrų įvykdymo terminus ir atsakomybę už jų įvykdymą, siekiant užtikrinti sklandų strateginio planavimo procesą ir efektyvią plano įgyvendinimo kontrolę.

Strateginio planavimo procedūros, vykdytojai ir vykdymo terminai

7 lentelė

Procedūros	Atsakomybė	Vykdymo terminai	
		Pradžia	Pabaiga
Esamos situacijos analizė ir pasiruošimas strateginei sesijai: - aplinkos analizė (išorinių ir vidinių veiksmų); - esamos situacijos pristatymas; - atliktų ir neatliktų darbų, kurie buvo numatyti ankstesniame veiksmų plane, analizė.	GPT veiklos vadovė Kokybės sistemos vadovė Vyr. finansininkė Laboratorijos vadovas Skyrių vadovai ir vedėjai Projektų vadovė Finansų analitikė	birželis	rugsėjis
Vadovų strateginė sesija, esamos strategijos peržiūra, tikslų vertinimo kriterijų, aktualumo įvertinimas.	Valdybos nariai Direktorė GPT veiklos vadovė Kokybės sistemos vadovė Vyr. finansininkė Laboratorijos vadovas Skyrių vadovai ir vedėjai Projektų vadovė Finansų analitikė	rugsėjis	rugsėjis
Strategijos ruošimas, strateginio veiklos plano projekto formavimas.	Direktorė GPT veiklos vadovė Kokybės sistemos vadovė Vyr. finansininkė Finansų analitikė	rugsėjis	spalis
Strateginio veiklos plano projekto pristatymas Valdybai.	Direktorė Vyr. finansininkė Finansų analitikė	spalis	spalis
Strateginio veiklos plano tvirtinimas Valdyboje.	Direktorė Vyr. finansininkė Finansų analitikė	gruodis	sausis
Metinio biudžeto, veiklos plano ruošimas ir darbuotojų veiksmų planavimas.	GPT veiklos vadovė Kokybės sistemos vadovė Vyr. finansininkė Laboratorijos vadovas Skyrių vadovai ir vedėjai Projektų vadovė Finansų analitikė	gruodis	sausis

Metinio biudžeto, veiklos plano ir darbuotojų veiksmų plano tvirtinimas.	Direktorė Vyr. finansininkė Finansų analitikė	vasaris	vasaris
Ataskaitinių metų strateginio veiklos plano įgyvendinimo ataskaita.	Direktorė Finansų analitikė	balandis	gegužė

Strateginis planas išsamiai atnaujinamas ir tvirtinamas vieną kartą per metus, 3-iems metams. Strateginio plano atnaujinime dalyvauja visi Bendrovės padaliniai, taip užtikrinama, kad Bendrovės strateginis planas apimtų visas Bendrovės veiklos sferas, o atskiri Bendrovės struktūriniai vienetai suprastų savo indėlį į Bendrovės veiklos strategijos sudarymą, įgyvendinimą, tobulinimą ir prisiimtų atsakomybę už tai.

Bendrovė pateikia strateginio veiklos plano projektą Bendrovės Valdybai iki spalio 31 d. ir VŠĮ Valdymo koordinavimo centrui ne vėliau kaip iki lapkričio 15 dienos. Atsižvelgiant į VŠĮ Valdymo koordinavimo centro pateiktas pastabas ir rekomendacijas dėl projekto tobulinimo, bei pasikeitusias veiklos aplinkybes gali būti tikslinamos finansinės prognozės, Bendrovė koreguoja strateginį planą bei ataskaitas. Atnaujintas strateginis planas pateikiamas svarstyti ir tvirtinti Valdybai. Patvirtintas Bendrovės strateginis veiklos planas pateikiamas savininko teises įgyvendinančiai institucijai ir Valdymo koordinavimo centrui iki sausio 15 dienos.

Strateginis veiklos planas įgyvendinamas vadovaujantis patvirtintu metiniu veiklos planu. Vykdoma nuolatinė strateginių tikslų, uždavinių, priemonių ir veiksmų įgyvendinimo lygio ir pažangos stebėseną už 3, 6, 9 ir 12 mėn. ataskaitinius laikotarpius. Už kiekvieno strateginio tikslo ir uždavinio įgyvendinimą atsakingi darbuotojai stebi ir vertina tarpinių strateginio veiklos plano veiksmų pažangą, kiekybinių rodiklių siekiamų verčių viršijimo ar neįvykdymo priežastis. Metinio veiklos plano įgyvendinimo ataskaita pateikiama patvirtinti Valdyba