



---

## Uždaroji akcinė bendrovė „Pieno tyrimai“

(įmonės pavadinimas)

---

Įmonės kodas 233816290, Radvilų Dvaro g. 31, LT - 48331 Kaunas,

(įmonės kodas, adresas)

---

tel. Nr. 361 181, , el. p. [info@pieno-tyrimai.lt](mailto:info@pieno-tyrimai.lt), interneto svetainė [www.pieno-tyrimai.lt](http://www.pieno-tyrimai.lt)

(kiti duomenys)

---

### **PATVIRTINTA**

UAB „Pieno tyrimai“ valdybos  
2022 m. gruodžio 21 d. protokoliniu  
sprendimu Nr.25V - 11

## **2023-2025 - ŪJŲ METŲ STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS**

**2023 m. sausio 10 d. Nr. 45F- 01**

**Kaunas**

**Sutrumpinta viešai skelbiama versija**

**TURINYS**

<b>SANTRAUKA</b>	<b>3</b>
<b>I. VEIKLOS APRAŠYMAS</b>	<b>3</b>
<b>I.1. Pagrindiniai istoriniai veiklos faktai</b>	<b>3</b>
<b>I.2. Veiklos apibūdinimas</b>	<b>5</b>
<b>I.3. Veiklos vystymo kryptys</b>	<b>5</b>
<b>I.4. Bendrovės valdymas ir organizacinė struktūra</b>	<b>7</b>

<b>I.5. Veiklos rezultatai</b>	<b>9</b>
<b>II. STRATEGINIS PLANAS</b>	<b>11</b>
<b>II.1. Misija, vizija, vertybės</b>	<b>11</b>
<b>II.2. Strateginės kryptys ir tikslai</b>	<b>12</b>
<b>II.3. Planuojami veiklos rezultatai</b>	<b>14</b>
<b>III. STRATEGINIO PLANO VERTINIMAS IR TOBULINIMAS</b>	<b>17</b>

## SANTRAUKA

Šio UAB „Pieno tyrimai“ (toliau – Bendrovė) strateginio veiklos plano 2023 – 2025 metams rengimo tikslas yra tolimesnis Bendrovės veiklos vystymas ir savininko lūkesčių įgyvendinimas.

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

Bendrovė jungia specializuotą centrinę šalies pieno tyrimų laboratoriją su pieno kiekio matuoklių techninės priežiūros ir kalibravimo veikla bei veislininkystės tikslais atliekamų pieninių gyvūnų produktyvumo tyrimų veikla.

Šalyje veikianti vieninga žalio pieno sudėties, kokybės vertinimo ir saugos stebėsenos sistema ir tyrimų atlikimas Bendrovės akredituotoje laboratorijoje atitinka pasaulinę praktiką bei pagrindinių ES norminių dokumentų reikalavimus: yra nešališka ir vieninga. Ši sistema užtikrina pastovų ir tolygų pieno žaliavos sudėties ir kokybės vertinimą visiems gaminantiems ir superkantiems pienu, teisingą atsiskaitymą už parduodamą pienu, pieno produktų eksporto sąlygas, saugo pieno produktų vartotojų interesus, vykdo vieningą pieno žaliavos supirkimo administravimą.

Produktyvumo tyrimų veikla yra licencijuota, atitinkanti ICAR (Tarptautinis gyvulių apskaitos komitetas) ir pagrindinius ES bei šalies norminių aktų reikalavimus.

Bendrovė numato savo veiklą vystyti efektyvumo ir tvarumo kryptimis, įgyvendindama technologijų ir veiklos procesų pokyčius, tobulindama veiklos procesų vadybą ir rizikos valdymą, taikydama veikloje tvarumo principus.

UAB „Pieno tyrimai“ visas dėmesys skiriamas paslaugų kokybei, pažangiausių tyrimų technologijų taikymui. Bendrovės veikla apima esamą šalies pieno tyrimų ir pieninių gyvūnų produktyvumo tyrimų rinką, plėtra galima kuriant naujas, susijusias su pieno sektoriumi, paslaugas, diegiant naujus tyrimo metodus, didinant tyrimų rezultatų pritaikomumą ir paslaugų prieinamumą.

Gera profesinė praktika – tai pagrindinis santykių su bendrovės klientais ir darbuotojais principas, kuriuo siekiama tobulinti vidinę bendrovės organizacinę kultūrą, išlaikyti aukštą darbuotojų techninę kompetenciją.

Rengiant šį strateginį planą 2022 m. rugsėjo 9 d. buvo surengta valdybos ir vadovybės strateginė sesija, kurios metu buvo peržiūrėtos strateginės kryptys bei strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapis. Atlikusi išorinių ir vidinių aplinkos veiksnių analizę, bendrovė parengė veiklos strategiją 2023-2025 metams, kurioje pateikti misija, vizija, vertybės, numatyti veiklos tikslai, priemonės ir laukiami rezultatai.

## I. VEIKLOS APRAŠYMAS

### I.1. Pagrindiniai istoriniai veiklos faktai

Lietuvoje nuosekliai ir centralizuotai pieno sudėties ir kokybės tyrimai pradėti atlikti 1993 m. spalio 15 d. Lietuvoje įsteigus Valstybinę eksperimentinę pieno kokybės tyrimo laboratoriją. Nuo 1994 m. spalio 12 d. šios laboratorijos darbuotojai tęsė veiklą naujai įrengtose Lietuvos veterinarijos akademijos patalpose, o po pusmečio Valstybinė eksperimentinė pieno kokybės tyrimo laboratorija tapo valstybės įmone „Pieno tyrimai“. Kartu su Vokietijos mokslininkais įvykdžius PHARE projektą, buvo sukurta ES reikalavimus atitinkanti pieno sudėties ir kokybės tyrimų centralizuota laboratorija. Šalies centrinės pieno tyrimų laboratorijos atsiradimas sąlygojo superkamo ir/ar parduodamo į rinką žalio pieno saugos ir kokybės stebėsenos bei kontrolės sistemos sukūrimą ir pieno sudėties tyrimų atlikimą visiems pieno ūkiams, kurie kontroliavo bandas veislininkystės tikslais.

Nuo 1996 m. VĮ „Pieno tyrimai“ buvo pavesta atlikti pieno tyrimus visiems ūkiams, kontroliuojantiems veislininkystės tikslais pienines bandas, o nuo 1998 m. balandžio 1 d. pagal palaipsninio diegimo grafiką pradėta tirti superkamo perdirbti pieno sudėtis ir kokybė. Nuo 1999 m. sausio 1 d. visiems pieno gamintojams už jų parduotą pieną perdirbimui privalėjo būti atsiskaitoma pagal šio pieno tyrimų, atliktų valstybės įmonėje „Pieno tyrimai“, rezultatus.

Nuo 2001 m. sausio mėnesio VĮ „Pieno tyrimai“ buvo akredituota Vokietijos akreditacijos tarnybos DAP (Deutsches Akkreditierungssystem Prüfwesen GmbH). Nuo 2010 m. ir šiuo metu bendrovė akredituota Nacionalinio akreditacijos biuro.

Plečiantis įmonės veiklai, atsirado erdvesnių patalpų poreikis, buvo iš Lietuvos veterinarijos akademijos perimtas nenaudojamas valgyklos pastatas ir rekonstruotas į pieno tyrimų laboratoriją. Veikla naujose patalpose, esančiose Radvilų Dvaro g. 31, Kaune, pradėta vykdyti 2006 m. liepos mėnesį.

2018 m. gruodžio 31 d. įmonė pertvarkyta į uždarają akcinę bendrovę „Pieno tyrimai“.

Nuo 2019 m. liepos 1 d. UAB „Pieno tyrimai“ reorganizuota prijungiant UAB „Gyvulių produktyvumo kontrolė“, kurios pagrindinė veikla - pieninių gyvūnų produktyvumo tyrimai. Įvykdžius reorganizavimą, konsoliduotos abiejų bendrovių funkcijos ir užtikrintas funkcijų tęstinumas - jos kompleksiskai teikiamos vienoje įmonėje, o tai leidžia didinti atliekamų paslaugų prieinamumą, jų modernizavimą ir priartinimą prie galutinio vartotojo.



## I.2. Veiklos apibūdinimas

Bendrovės atliekamos paslaugos:

- ✓ pieno sudėties ir kokybės tyrimai pieno saugos ir kokybės stebėsenai bei kontrolei ir atsiskaitymui už superkamą pieną;
- ✓ Lietuvos Respublikos produktyvumo tyrimams skirtų pieno mėginių sudėties bei kokybės tyrimai;
- ✓ pašarų tyrimai;
- ✓ pieninių gyvūnų produktyvumo tyrimai (nustato pieno primilžius, paima kontrolinius pieno mėginius, organizuoja jų ištyrimą, pirminius veislininkystės apskaitos duomenis perduoda VĮ Žemės ūkio informacijos ir

kaimo verslo centrui (po reorganizacijos atitinka VĮ Žemės ūkio duomenų centras, toliau – ŽŪIKVC);

- ✓ kalibruoja, techniškai prižiūri pieno kiekio matavimo priemones;
- ✓ atlieka kitas paslaugas, susijusias su žalio pieno sektoriumi.

Bendrovės vykdomos žalio pieno tyrimų ir pienininių gyvūnų produktyvumo tyrimų veiklos apima visą šalies rinką. Bendrovės paslaugomis naudojasi pieno supirkėjai, perdirbėjai, pieno gamintojai, Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba, Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija, Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos, VšĮ „Ekoagros“, ŽŪIKVC ir kt. įmonės, institucijos bei mokslo ir/ar mokymo įstaigos.

## I.3. Veiklos vystymo kryptys

Bendrovė savo kuriamą vertę didina ir savo veiklą vysto sėkmingai suderinusi suinteresuotųjų šalių lūkesčius ir taikydamą tvarumo principus. Bendrovė išskiria šias į UAB „Pieno tyrimai“ veiklą orientuotas suinteresuotąsias šalis:

1) **Bendrovės savininkas.** UAB „Pieno tyrimai“ akcininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija yra Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija. Valstybė, būdama atsakinga akcijų valdytoja, aktyviai siekia didinti akcijų ir bendrovės turto vertę, skaidraus ir orientuoto į aiškius tikslus įmonių valdymo, užtikrinti didesnę įmonių veiklos ir turto naudojimo efektyvumą ir geresnius veiklos rezultatus. Todėl Bendrovė, atsižvelgdama į savininko lūkesčius gauti kuo aukštesnę nuosavo kapitalo grąžą, numato didinti savo veiklos efektyvumą.

2) **Bendrovės atliekamų tyrimų ir paslaugų užsakovai (klientai):**

- **pieno gamintojai.** Pieno gamybos ūkiai remiantis tyrimų rezultatais gali ne tik parduoti pieno žaliavą, bet ir kontroliuoti, apskaityti ir planuoti savo veislines bandas, kartu sekti savo karvių pieno sudėties ir kokybės bei genetinės vertės pokyčius, sveikatingumą, sudarinėti jų šėrimo racionus, atlikti kitą jam reikalingą bandos struktūros, kaitos analizę, vykdyti užkrečiamų

karvių ligų (leukozės, bruceliozės) prevenciją ir kt. Atsižvelgdami į pieno gamybos ūkių lūkesčius kuo mažesnėmis sąnaudomis auginti geros genetinės vertės gyvulius ir gaminti kuo aukštesnės kokybės ir geresnės sudėties pieną bei, už kurį galėtų tikėtis aukštesnės pieno supirkimo ir veislinių gyvulių pardavimo kainos, didinti pieninių gyvūnų veislinę vertę, numatome papildyti siūlomų paslaugų paketą, sudaryti geresnes sąlygas užsakyti tyrimus ir paslaugas.

- **pieno supirkėjai (įskaitant pieno perdirbėjus).** Pieno supirkėjai (perdirbėjai) vykdo pieno žaliavos supirkimą Pieno supirkimo taisyklių nustatyta tvarka, kuriose nustatyta kaip, kokiais metodais ir koku dažnumu privaloma tirti superkamos pieno žaliavos sudėtį ir kokybę. Be šiose taisyklėse nustatytų privalomųjų pieno tyrimų, pieno supirkėjams yra aktualios ir kitos bendrovės atliekamos paslaugos bei pieno tyrimai, kurie užtikrintų gaminamų pieno produktų konkurencingumą. Todėl bendrovė sieks tobulinti savo teikiamas paslaugas diegdama naujus pieno tyrimo metodus ir tyrimo atlikimo

technologijas, kurie būtų aktualūs tiek pieno žaliavos supirkimo, tiek pieno produktų eksporto problemoms spręsti.

- **pieno žaliavos gamybą ir supirkimą bei pieno bandas administruojančios ir/ar kontroliuojančios institucijos ir įmonės.** Tai svarbiausia bendrovės paslaugomis besinaudojanti užsakovų grupė, kurią sudaro Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija (ŽŪM), Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba, ŽŪIKVC ir kt. Šios grupės pagrindinis interesas - pieno žaliavos supirkimo, veislininkystės sistemos administravimo, žalio pieno sudėties ir kokybės stebėsenos ir kontrolė. Bendrovė užtikrins savo kompetenciją pieno tyrimų srityje atnaujindama ir palaikydama tyrimo metodų akreditaciją, diegdama inovacijomis paremtas tyrimų technologijas.

**3) Bendrovės darbuotojai.** Siekiant užtikrinti bendrovės galimybę operatyviai reaguoti į rinkos poreikius, greitai keistis, tobulėti bei plėtoti savo veiklą, būtina turėti kvalifikuotą, gerai parengtą, motyvuotą ir įsitraukusį į bendrovės veiklą personalą. Todėl bendrovė kurs vidinę organizacijos politiką ir kultūrą, kuri didins darbuotojų įsitraukimą, išlaikys aukštą darbuotojų bendrąją ir profesinę kompetenciją, efektyvius komunikacijas, sudarys motyvuojančią ir palankią darbo aplinką.

Suinteresuotų šalių lūkesčiai vertinami atsižvelgiant į įgyvendinamus bendrovėje tvaraus vystymosi principus ir vykdomą šio vystymosi atskaitomybę. Tvarus vystymasis įgyvendinamas ir atskaitomybė rengiama šiais aspektais:

- Ekonominis aspektas – bendrovės ekonominis poveikis suinteresuotosioms šalims, regiono, nacionalinei ir pasaulinei ekonomikai;

- Aplinkosauginis aspektas – bendrovės poveikis aplinkai, naudojami išteklių, pašaliniai veiklos rezultatai, aplinkosauginių reikalavimų laikymasis ir su tuo susijusios išlaidos.

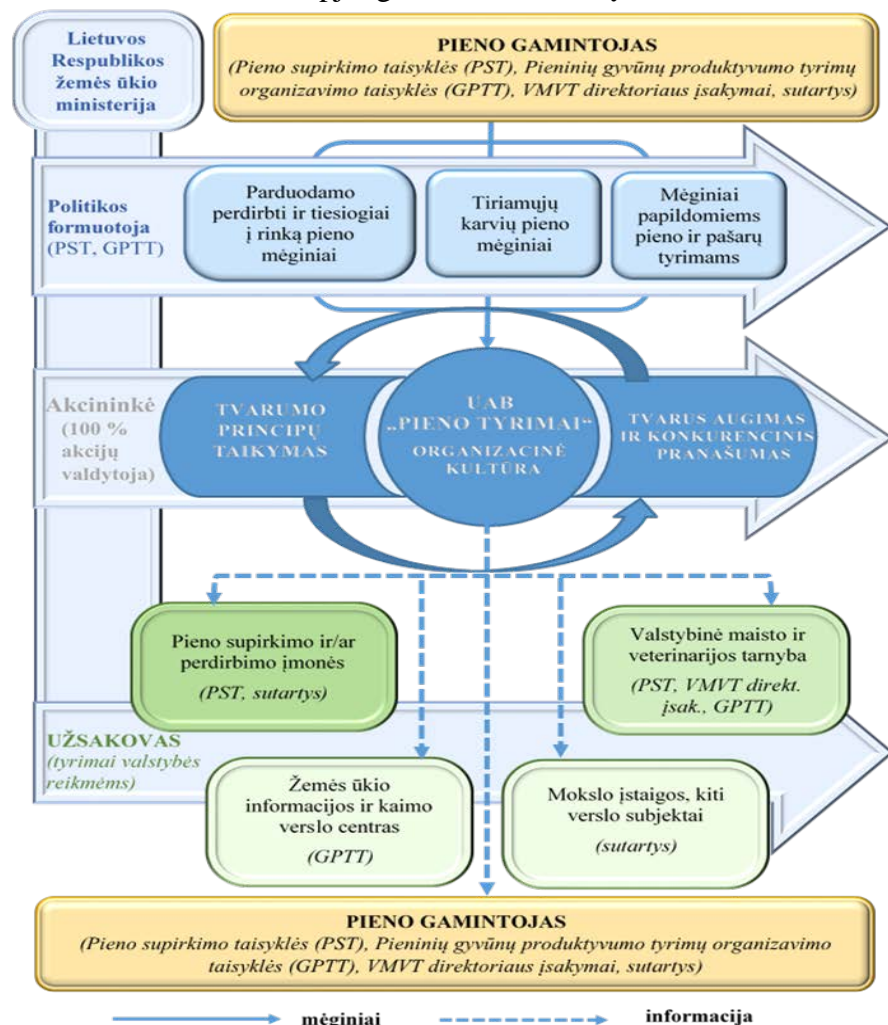
- Socialinis aspektas – darbo aplinka bendrovėje, darbuotojų teisės atskaitomybė visuomenei.

Reikšmingiausi ir svarbiausi taikomi bendrovėje tvaraus vystymosi tikslai:

APLINKO-SAUGA		<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplinkosaugos vadybos sistemos pagal LST EN ISO 14001 diegimas</li> <li>Aplinkai draugiškos logistikos vystymas</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Atliekų mažinimas</li> <li>Atliekų perdirbimas/antrinis panaudojimas</li> <li>Atsakingas vandens naudojimas</li> <li>Elektros suvartojimo mažinimas</li> </ul>
DARBUOTOJAI		<ul style="list-style-type: none"> <li>Privalomasis sveikatos patikrinimas</li> <li>Skiepai nuo gripo, erkinio encefalito</li> <li>Draudimas nuo nelaimingų atsitikimų</li> <li>Tinkamos darbo aplinkos ir saugių darbo sąlygų užtikrinimas</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Darbo tvarkos taisyklės</li> <li>Darbo apmokėjimo sistema</li> <li>Aprūpinimas nauja įranga ir technologijomis</li> <li>Darbuotojų kompetencijų išlaikymas ir ugdymas</li> <li>Darbuotojų veiklos vertinimas</li> </ul>
ŽMOGAUS TEISĖS		<ul style="list-style-type: none"> <li>Lygių galimybių politika</li> <li>Darbuotojų etikos kodeksas</li> <li>Socialinės atsakomybės politika</li> <li>Vadovaujančias pareigas užimančių moterų/vyrų ne mažiau kaip 50 proc.</li> </ul>
VISUOMENĖ		<ul style="list-style-type: none"> <li>Bendradarbiavimas su mokslo ir mokymo institucijomis (projektai, praktikos)</li> <li>Ekskursijų organizavimas</li> <li>Socialinės iniciatyvos bendruomenėms</li> </ul>



Bendrovės veiklos, apjungiant suinteresuotąsias šalis, schema:



#### I.4. Bendrovės valdymas ir organizacinė struktūra

Bendrovės valdymo organai yra visuotinis akcininkų susirinkimas, valdyba ir bendrovės vadovas (direktorius). Bendrovės akcininko teises ir

pareigas įgyvendinanti institucija yra Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija. Bendrovės vadovas skiriamas valdybos sprendimu. Kadangi visų akcijų savininkė yra Lietuvos Respublika, atstovaujama Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos, visuotinio akcininkų susirinkimo sprendimai įforminami vienintelio akcininko rašytiniais sprendimais, t. y. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro įsakymais.

#### Valdybos sudėtis

##### **Valdybos pirmininkas (nepriklausomas)**

**Artūras Palekas**

AB "Viamatika" direktorius

Kadencija 2020 m. spalio - 2024 m. spalio

##### **Valdybos narys**

Neringa Gujytė

Žemės ūkio ministerijos Turto ir viešųjų pirkimų skyriaus patarėja

Kadencija 2022 m. lapkritis - 2024 m. spalio

##### **Valdybos narys**

Andrius Burlėga

Žemės ūkio ministerijos Teisėkūros ir atstovavimo skyriaus vedėjas

Kadencija 2020 m. spalio - 2024 m. spalio

##### **Valdybos narys (nepriklausomas)**

**Prof. dr. Rolandas Stankevičius**

Lietuvos sveikatos mokslų universiteto (LSMU) Veterinarijos akademijos Gyvūnų mokslų fakulteto dekanas

Kadencija 2020 m. spalio - 2024 m. spalio

#### Vadovas

Laima Urbšienė, dirba direktorės pareigose nuo 2017 m. liepos 25 d.

#### Antro lygio vadovai

Direktorės pavaduotoja GPT Danguolė Urbšienė, dirba nuo 2019 m. liepos 1 d.

Vyr. finansininkė Asta Urbonienė, dirba nuo 2003 m. vasario 20 d.

Kokybės sistemos vadovė Dalia Riaukienė, dirba nuo 2002 m. vasario 1 d.

Techninio vadovo funkcijas

akredituotoje veikloje vykdomas

laboratorijos vadovas

Vygantas Petrauskas, dirba nuo 1998 m. gruodžio 1 d.

Bendrovėje sudaryta organizacinė struktūra, kuri leidžia racionaliau paskirstyti išteklius, pareigas ir atsakomybę už atskirų veiklos sričių tikslų įgyvendinimą. Bendrovėje 2022 m. spalio 1 d. dirbo 240 darbuotojai.

Bendrovės darbuotojų pareigos ir funkcijos, teisės ir atsakomybė patvirtini jų užimamų pareigybių aprašymuose, kuriuos vykdyti yra įsipareigojęs kiekvienas darbuotojas asmeniškai.

Bendrovėje veikiančios tvarkos, taisyklės, procedūros jungia tarpusavyje susijusius darbo organizavimo, vadovavimo, ugdymo ir atlygio procesus. Darbuotojų veiklos valdymo sudedamosios dalys yra tam tikro laikotarpio veiklos tikslų darbuotojui iškėlimas, darbuotojui reikalingo ugdymo kryptį planavimas, tarpinių veiklos rezultatų koordinavimas, pasiektų tikslų įvertinimas, sprendimų dėl darbuotojo darbo užmokesčio – pagrindinio atlyginimo, kintamosios darbo užmokesčio dalies, priedų bei paskatinimo – už pasiektus rezultatus priėmimas.

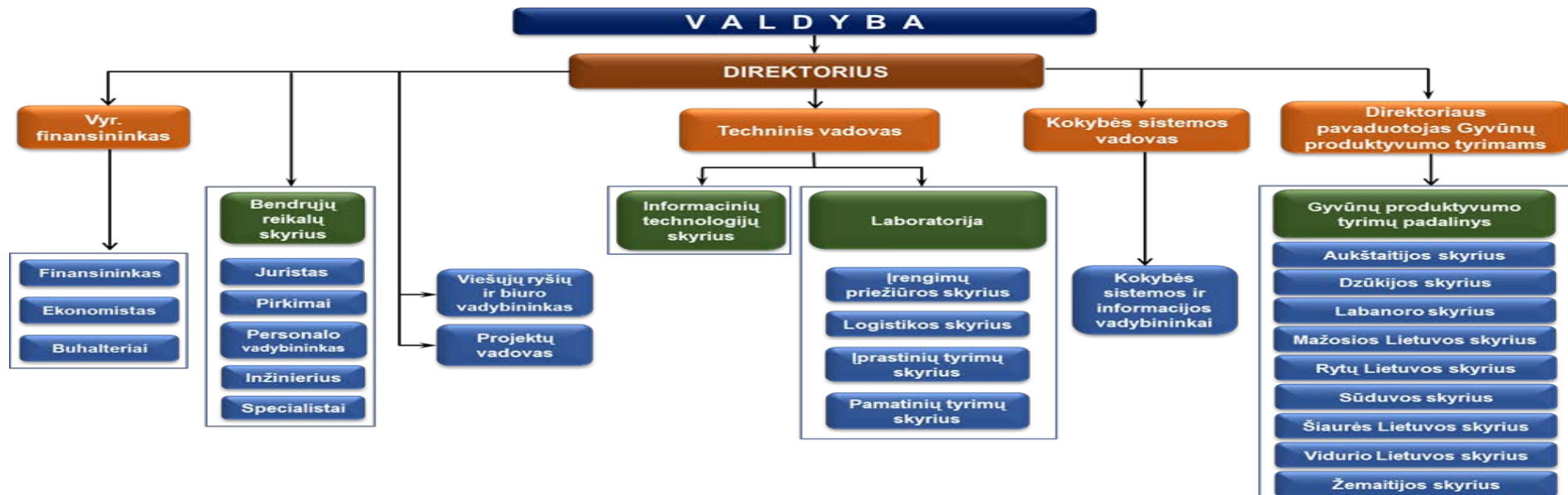
Bendrovėje yra sukurti keitimosi informacija procesai: vyksta gamybiniai susirinkimai, visuotiniai darbuotojų susirinkimai, laboratorijos VS

vertinamoji analizė.

Bendrovėje įdiegta ir sėkmingai funkcionuoja integruota laboratorijos vadybos sistema, kuri atitinka tarptautinių standartų LST EN ISO/IEC 17025:2018 “Tyrimų, bandymų ir kalibravimo laboratorijų kompetencijai keliami bendrieji reikalavimai” ir LST EN ISO/IEC 17020:2012 „Atitikties įvertinimas. Reikalavimai, keliami įvairių tipų kontrolės įstaigų veiklai“ reikalavimus. Vadybos sistema funkcionuoja remiantis direktoriaus patvirtintu Vadybos sistemos vadovu, kuriame:

- pateikta laboratorijos kokybės politika;
- aprašyta vadybos sistemos procesų sąveika;
- pateiktos nuorodos į dokumentais išformintus procesų aprašus, tyrimų metodus, kalibravimo metodikas, bandymų aprašus, bendrąsias patikros metodikas, vadybos sistemos procedūras, darbo instrukcijas.

Bendrovės organizacinė struktūra, patvirtinta valdybos sprendimu, įsigaliojo nuo 2022-11-01 ir sudaryta pagal darbuotojų atliekamas funkcijas yra tokia:





## I.5. Veiklos rezultatai

Bendrovė veiklos rezultatus analizuoja rodikliais, kurie skirti matuoti bendrovės suinteresuotų šalių lūkesčių tenkinimą. Valstybė kaip vienintelė akcininkė nustatė, kad Bendrovei keliamas veiklos tikslas – siekti verslo vertės augimo ir dividendų pajamingumo. Žemės ūkio ministerija, kaip Bendrovės akcijų valdytoja, tikisi, kad bendrovė sieks vidutinės nuosavo kapitalo grąžos ne mažesnės nei Vyriausybės nustatytas rodiklis, užtikrins efektyvią ir geriausią valdymo praktiką atitinkantį valdymą, ieškos būdų efektyviai išnaudoti savo turtą ir resursus.

Bendrovės vadovybė per 2020 - 2021m. įvykdė akcininko lūkesčius, kad vidutinė nuosavo kapitalo grąža sudarytų nemažiau 4,7 proc. Bendrovės vidutinė nuosavo kapitalo grąža 2020 m. buvo 6,9 proc., o 2021 m. – 5,0 proc. 2021 m. pelningumo rodikliai mažėjo, nes mažėjant pieno gamintojų ir tiriamųjų karvių skaičiui, uždirbta 434,5 tūkst. EUR (-6,9 proc.) mažiau pajamų, nei 2020 m. Per 2021 m. Bendrovė sumažino ir sąnaudas, nes peržiūrėjo ir apjungė darbuotojų funkcijas, efektyvino veiklos procesus. 2022 m. Bendrovė toliau aktyviai vykdė organizacinės struktūros pakeitimus, todėl tikimasi uždirbti 221 tūkst. Eur grynojo pelno ir pasiekti 5,3 proc. vidutinę metinę nuosavo kapitalo grąžą.

Pelningumo rodiklius įtakoja bendrovės veiklos specifika. Bendrovė, atlikdama teisės aktais pavestus atlikti tyrimus, uždirba apie 80 proc. nuo visų pajamų, kurių apie du trečdalius apmoka valstybė biudžeto lėšomis tiesiogiai

bendrovei. Todėl, kad nedidinti biudžeto naštos, nustatant šių pieno tyrimų kainas, skaičiuojamas tik būtinas veiklos tęstinumui užtikrinti pelno dydis.

Investavimo galimybės išliko geros kaip ir ankstesniais metais. Bendrovės EBITDA (pelnas prieš nusidėvėjimo, amortizacijos, palūkanų ir pelno mokesčio sąnaudas) 2020 m. buvo – 853 tūkst. Eur, 2021 m. mažėjo iki 652 tūkst. Eur., 2022 m. laukiama 640 tūkst. Eur.

Siekiant patenkinti darbuotojų lūkesčius gauti didesnę atlygį už atliekamą darbą ir rinkoje augantį darbo užmokestį bei pragyvenimo lygį, ir atsižvelgiant į makroekonominės šalies prognozes ir šalies vidutinio darbo užmokesčio augimą, darbuotojų daro užmokestis 2022 m. birželio mėn. padidintas vidutiniškai 8 proc., dalies darbuotojų darbo užmokestis keitėsi dėl naujai perskirstytų ar integruotų funkcijų ar pareigų, 2021-2022 m. sistemingai vykdomas darbo funkcijų optimizavimas atsisakant perteklinių pareigybių ir perskirstant darbo funkcijas darbuotojams.

Siekiant užtikrinti, kad bendrovė yra kompetentinga atlikti žalio pieno mėginių tyrimus ir gauti patikimus tyrimų rezultatus, Bendrovės pieno tyrimų laboratorija yra akredituota Nacionaliniame akreditacijos biure. Akredituoti visi pieno tyrimų metodai, kurių pagrindu atliekami tyrimai, skirti valstybės vykdomų programų ir priemonių įgyvendinimui.

Bendrovės pagrindinių finansinių rodiklių kitimas:



Pardavimo savikaina  
 Kita, finansinė veikla ir pelno mokestis  
 Pardavimo pajamos  
 Vidutinė nuosavo kapitalo grąža ROE, %

Veiklos sąnaudos  
 Grynasis pelnas  
 EBITDA

## II. STRATEGINIS PLANAS

### II.1. Misija, vizija, vertybės

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 šalies bendrove, teikiančia technologiškai pažangiausių tyrimų ir su jais susijusių kitų paslaugų spektrą pienininkystės sektoriui.*

UAB „Pieno tyrimai“ vertybės – *profesionalumas, atsakomybė ir inovatyvumas.*

**Profesionalumas** – tai siekimas:

- vadovautis geros laboratorinės praktikos principais;
- remtis įgyta patirtimi ir nuolatiniu kvalifikacijos kėlimu;
- dalintis žiniomis bei įgyta patirtimi su klientais, kolegomis ir partneriais;
- įgytų žinių panaudojimas tobulinant įmonės veiklą.

**Atsakomybė** – tai siekimas:

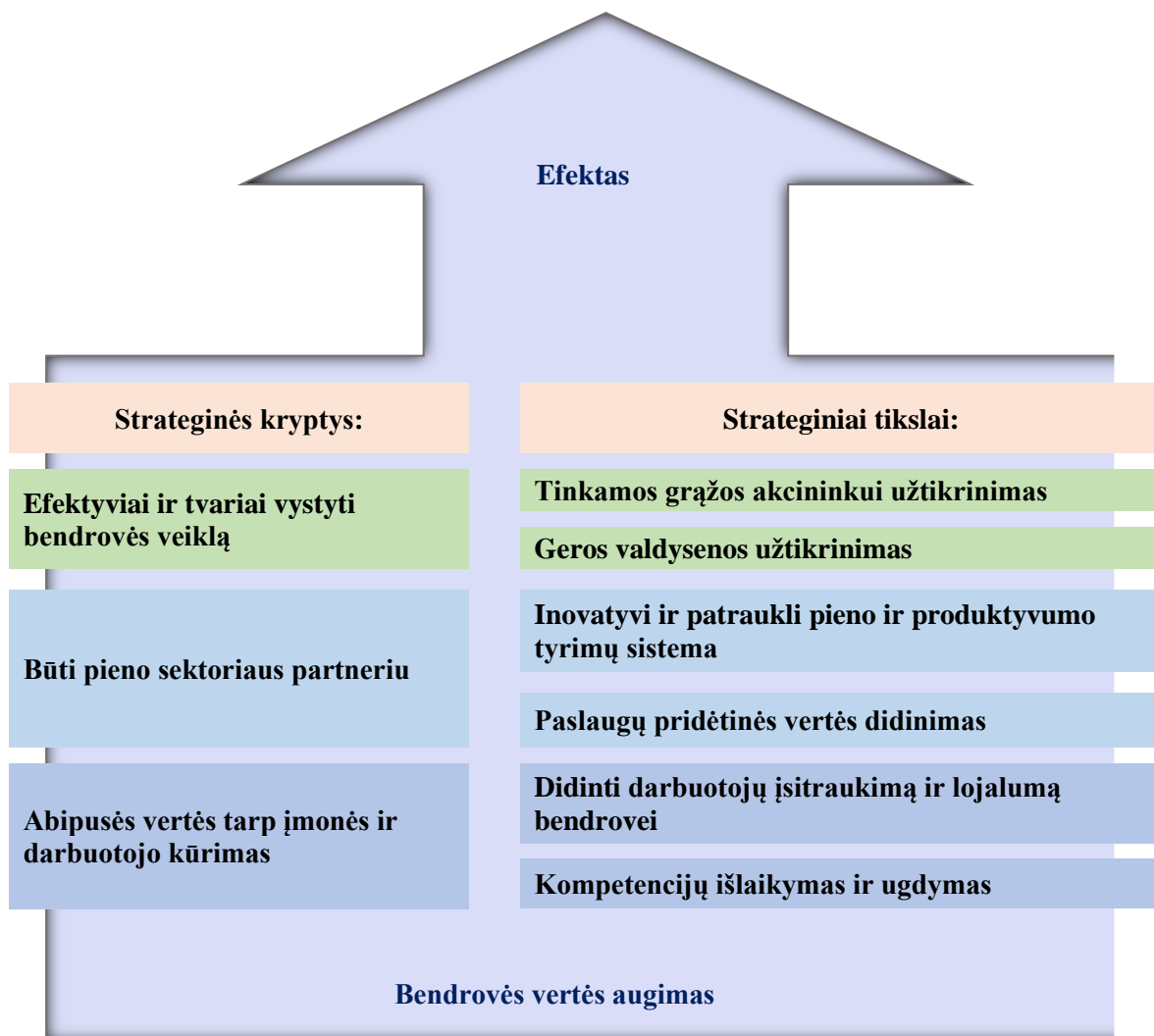
- profesionaliai, kokybiškai ir nešališkai dirbti su užsakovais ir partneriais;
- kurti šiltus, pagarbius santykius su aplinkiniais;
- būti socialiai atsakingais: vadovautis pagarbos žmogui, visuomenei ir gamtai vertybiniais bei skaidrios veiklos principais.

**Inovatyvumas** – tai siekimas:

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



## II.2. Strateginės kryptys ir tikslai



**Strateginių krypčių įgyvendinimas.** Strateginės kryptys užtikrina bendrovės veiklos tęstinumą. Jomis siekiama įgyvendinti tikslingus ir tęstinius pokyčius, kurie didintų bendrovės vertę.

Būtent veiklos ir valdymo efektyvumo didinimas bus viena svarbiausių bendrovės veiklos krypčių. Numatoma auginti bendrovės vertę gerinant bendrovės valdyseną, efektyvinant veiklos procesus, diegiant naujus veiklos kontrolės ir analizės metodus, modernizuojant technologijas. Taip pat veiklą vystysime tvarumo kryptimi taikysime tvaraus verslo strategiją ir veiksmus, sieksime tvaraus vartojimo ir išteklių naudojimo gamybos procese. Būti pieno sektoriaus partneriu sieksime stiprindami kompetencijas gyvūnų produktyvumo tyrimų vykdymo ir laboratorinio darbo srityse, diegsime pažangiausia pasauline praktika ir moderniais sprendimais paremtas paslaugas, tyrimo metodus ir technologijas, kurie tenkintų lūkesčius gauti aukštesnės kokybės pieno gamybos bandas ir tinkamos sudėties pieno žaliavą bei užtikrintų konkurencingų pieno produktų gamybą ir jų eksporto sąlygas. Bendrovės sėkmingas strategijos pagrindas yra didelis darbuotojų įsitraukimas, aukšta darbuotojų kompetencija ir subalansuota veiklos procesų vadybos sistema.

Siekiant įgyvendinti strategines kryptis, nustatyti pagrindiniai strateginiai tikslai 2023 – 2025 metų laikotarpiui. Šie tikslai leis subalansuotai siekti bendrovės vertės didinimo, nes apima visas svarbiausias bendrovės valdymo sritis: paslaugas sukomplektuotas pieno sektoriui, veiklos efektyvumą, organizacinę kultūrą ir tvarų ekonominį augimą. Kiekvienam strateginiam tikslui numatytos priemonės, jų įgyvendinimo laikotarpis ir konkretūs atsakingi asmenys, rodikliai, kuriais išreikštos strateginių tikslų ir priemonių siektinos reikšmės.

**Strateginiai tikslai, uždaviniai ir jų rodikliai:**

Strateginė kryptis	Strateginis tikslas	Uždaviniai	Matavimo rodiklis	Faktas	Siekta reikšmė				Atsakingi vykdytojai	
				2021 m.	2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.		
Efektyviai ir tvariai vystyti bendrovės veiklą	Tinkamos gražos akcininkui užtikrinimas	<b>Nuosavo kapitalo graža ROE, proc.</b>		5,0	5,3	6,7	7,7	7,8	Direktorė	
		Dividendų užtikrinimas akcininkui	Paskirti dividendai už kalendorinius metus, proc. paskirstytinojo pelno	70	70 - 75	70 - 75	70 - 75	70 - 75	Vyr. finansininkė	
		Optimalios kapitalo struktūros išlaikymas	Metinis visų įsipareigojimų santykis su nuosavu kapitalu	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	Vyr. finansininkė	
		Efektyvus turto panaudojimas	Vidutinė metinė turto graža ROA, proc.	4,0	4,4	5,0	6,0	6,0	Vyr. finansininkė	
		Įgyvendinti technologijų ir veiklos procesų pokyčiai	Sąnaudų/ pajamų santykis, proc.	95,4	95,3	95,1	94,2	94,0	Kokybės sis. vadovė, Laboratorijos vadovas	
		Patbulinta bendrovės veiklos procesų vadyba	Pardavimo pajamos/vidutinis sąlyginis darbuotojų skaičius, tūkst. Eur	26,9	29,5	31,6	32,3	33,1	Kokybės sis. vadovė, Direktorės pavad. GPT	
	Geros valdysenos užtikrinimas	<b>Valstybės valdomų įmonių gerosios valdysenos indeksas</b>			A	A+	A+	A+	A+	Direktorė
		Efektyvus bendrovės rizikų valdymas	Rizikų valdymo priemonių planas ir jo vykdymas, proc.	-	-	≥90	≥90	≥90	Informacijos vadyb. koordinatorius	
		Veiklos rodiklių vertinimo sistemos sukūrimas siejant su atlygio sistema	Veiklos rodiklių vertinimo sistemos siejamos su atlygio sistema sukūrimas ir stebėseną, vnt.	-	-	1	1	1	Bendrųjų reikalų sk. vadovas	
		Tvarumo principų taikymas veikloje	Valstybės valdomų įmonių gerosios valdysenos indekso dimensijos tvarumas vertinimas	C	A-	A-	A	A	Kokybės sist. vadybininkė	
Elektros energijos vartojimo sumažinimas		Elektros energijos suvartojimo kWh sumažinimas, proc.	-2	20	10	5	5	Laboratorijos vad., Bendrųjų reikalų sk.vad.		
Būti pieno sektoriaus partneriu	Inovatyvi ir patraukli pieno ir produktyvumo tyrimų sistema	<b>Vidutinė vieno pieno gamintojo apyvarta, tūkst. Eur/ Vidutinis pieno gamintojų skaičius, tūkst. vnt.</b>		412/14,3	455/13	565/11,8	611/10,8	664/9,9	Direktorė Vyr. finansininkė	
		Diegti naujus metodus, paslaugas ir technologijas	Sėkmingai įdiegtų metodų ir paslaugų proc.	-	-	≥70	≥70	≥70	Laboratorijos vadovas	
		Akredituotos laboratorijos statuso išlaikymas ir paslaugų kokybės gerinimas	Akredituotų metodų dalis nuo visų laboratorijoje įdiegtų metodų, proc.	71	≥70	≥70	≥70	≥70	Kokybės sist. vadovė	
		Skaitmenizuotos informacijos plėtra	Klientų pasitenkinimas naudojantis skaitmeninėmis priemonėmis, proc.	-	80	82	85	87	IT skyriaus vedėjas	
	Paslaugų pridėtinės vertės didinimas	<b>Pardavimo pajamos iš papildomos veiklos pardavimų, tūkst. Eur</b>			1 144	1 244	1 300	1 400	1 450	Direktorė, Direktorės pavad. GPT
		Gyvūnų produktyvumo tyrimų rinkos išlaikymas	Tiriamųjų karvių dalis nuo bendro karvių skaičiaus šalyje, proc.	55,7	55,5	55	55	55	Direktorės pavad. GPT	
		Sisteminis darbas su užsakovais	Užsakovų pasitenkinimas, proc.	-	80	82	84	85	Direktorės pavad. GPT, Viešųjų ryšių ir biuro vad.	
		Sisteminius pieno mėginius iširti ir tyrimų rezultatus užsakovams pateikti per 24 val. nuo mėginių atvežimo.	Sisteminių pieno tyrimų rezultatų pateikimas per 24 val., proc.	-	90	90	92	95	Įprastinių tyrimų sk. vedėjas	
Abipusės vertės tarp įmonės ir darbuotojo kūrimas	Didinti darbuotojų įsitraukimą ir lojalumą bendrovei	<b>Įsitraukimo indeksas, proc.</b>		-	28	29	30	31	Direktorė	
		Efektyvinti komunikaciją	Darbuotojų pasitenkinimas komunikacija, proc.	73	75	75	77	80	Personalo vadybininkė	
		Motyvuojančios aplinkos ir palankių darbo sąlygų sudarymas	Darbuotojų nubybėjimo (savanoriškai išsėinančių darbuotojų), proc.	-	≤ 10	≤ 10	≤ 10	≤ 10	Bendrųjų reikalų sk. vadovas	
	Kompetencijų išlaikymas ir ugdymas	<b>Vidutinis mokymo valandų skaičius vienam darbuotojui (vid. sąlyginiam), val.</b>			-	10	10,5	11	11,5	Kokybės sist. vadovė
		Profesinių kompetencijų ugdymas	Darbuotojų, dalyvavusių kvalifikacijos kėlimo renginiuose, dalis, proc.	-	95	95	95	95	95	Personalo vadybininkė
Bendrųjų ir vadybinių kompetencijų ugdymas		Mokymų skaičius tikslinėms grupėms, vnt./val.	-	-	≥4/13	≥4/13	≥4/13	Personalo vadybininkė		



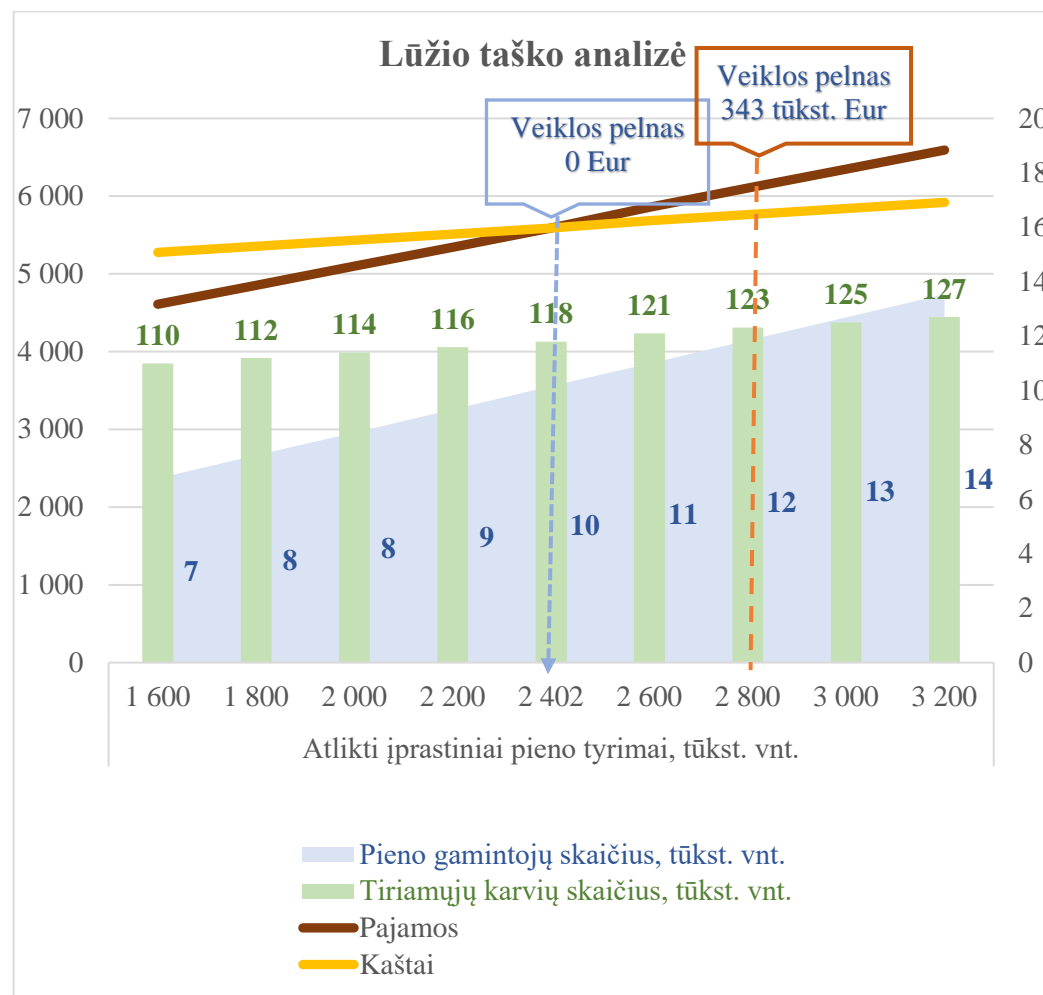
### II.3. Planuojami veiklos rezultatai

Strategijos rengimo metu tokios informacijos, kad bendrovės vadovybė ketina likviduoti bendrovę ar nutraukti veiklą arba neturi kitų realių alternatyvų, todėl turėtų taip pasielgti, nėra žinoma.

Atsižvelgiant į išsikeltų strateginių tikslų ir uždavinių vykdymo įtaką, bendrovės pagrindinių jos veiklą apibūdinančių rodiklių kitimas strategijos įgyvendinimo laikotarpiu:

Rodiklio pavadinimas	2022 m. laukiama	2023 m.	2024 m.	2025 m.	Palyginimas, (+/- punkt.)			Palyginimas, proc.		
					2023/2022	2024/2023	2025/2024	2023/2022	2024/2023	2025/2024
1. Įprastinių pieno tyrimų skaičius tenkantis 1-am pieno gamintojui, tūkst. vnt.	227,0	237,0	247,0	258,0	10,0	10,0	11,0	4,4	4,2	4,5
2. Vidutinė vieno gamintojo apyvarta, Eur	455,0	565,0	611,0	664,0	110,0	46,0	53,0	24,2	8,1	8,7
<i>Pardavimo pajamos, tūkst. Eur</i>	<i>5 918,5</i>	<i>6 670,5</i>	<i>6 601,0</i>	<i>6 570,1</i>	<i>752,0</i>	<i>-69,5</i>	<i>-30,9</i>	<i>12,7</i>	<i>-1,0</i>	<i>-0,5</i>
<i>t. sk. pardavimo pajamos iš papildomos veiklos pardavimų, tūkst. Eur</i>	<i>1 244,3</i>	<i>1 300,0</i>	<i>1 400,0</i>	<i>1 450,0</i>	<i>55,7</i>	<i>100,0</i>	<i>50,0</i>	<i>4,5</i>	<i>7,7</i>	<i>3,6</i>
Įprastinių pieno tyrimų skaičius, tūkst. vnt.	2 945,8	2 799,2	2 671,3	2 553,5	-146,6	-127,9	-117,8	-5,0	-4,6	-4,4
Pieno pardavėjų skaičius, tūkst. vnt.	13,0	11,8	10,8	9,9	-1,2	-1,0	-0,9	-9,2	-8,5	-8,3
3. Tiriamųjų pieninių gyvūnų skaičius, tūkst. vnt.	126,6	123,4	120,1	117,7	-3,2	-3,3	-2,4	-2,5	-2,7	-2,0
4. Pajamos už papildomus tyrimus ir paslaugas, proc.	21,0	19,5	21,2	22,1	-1,5	1,7	0,9	-7,1	8,7	4,2
5. Sisteminių pieno tyrimų rezultatų pateikimas per 24 val., proc.	90,0	90,0	92,0	95,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
6. Grynas pelnas, tūkst. Eur	221,0	279,0	326,0	337,0	58,0	47,0	11,0	26,2	16,8	3,4
7. Grynas pelningumas, %	3,7	4,2	4,9	5,1	0,5	0,7	0,2	13,5	16,7	4,1
8. Vidutinė metinė nuosavo kapitalo grąža ROE, %	5,3	6,7	7,7	7,8	2,1	0,7	0,8	7,1	2,2	2,5
9. Vidutinė metinė turto grąža ROA, %	4,4	5,0	6,0	6,0	0,6	1,0	0,0	13,6	20,0	0,0
10. Paskirti dividendai už kalendorinius metus, %/paskirstytinas pelnas	70 - 75	70 - 75	70 - 75	70 - 75	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
11. Metinis įsipareigojimų santykis su nuosavu kapitalu, kartais	0,2	0,2	0,2	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
12. Pardavimo pajamos vienam darbuotojui (vid. sąlyginiam), tūkst. Eur	29,5	31,6	32,3	33,1	4,6	0,4	0,1	15,6	1,2	0,3
13. Sąnaudų/ pajamų santykis, proc.	95,3	95,1	94,2	94,0	-0,1	-0,3	-0,9	-0,1	-0,3	-0,9
14. Elektros energijos suvartojimo kWh sumažinimas, proc.	20	10	5	5	-10,0	-5,0	0,0	-50,0	-50,0	0,0
15. Darbuotojų skaičius metų pabaigoje	240	235	231	228	-5	-4	-3	-2,1	-1,7	-1,3
16. Patvirtintų pareigybių skaičius	218	211	205	199	-7	-6	-6	-3,2	-2,8	-2,9
17. Vidutinis mėnesinis darbuotojų darbo užmokesčio dydis, Eur	1 477	1 615	1 621	1 668	138	6	47	9,3	0,4	2,9
18. Metinis darbo užmokesčio fondas (įskaitant soc. draudimą), tūkst. Eur	3 807	4 088	3 987	3 983	281	-101	-4	7,4	-2,5	-0,1
19. Vidutinis mokymo valandų skaičius vienam darbuotojui (vidut. sąlyginiam), val.	9,7	10,0	10,5	11,0	0,3	0,5	0,5	3,1	5,0	4,8

Bendrovės veiklos rezultatai tiesiogiai priklauso nuo vykdomos veiklos apimčių kitimo. 2023m. kritinė pieno tyrimų ir GPT apimtis, siekiant pelningos veiklos, yra 2 402 tūkst. vnt. tyrimų ir 118 tūkst. tiriamųjų karvių, su sąlyga, kad bus toliau teikiamos kitos paslaugos (aprūpinimas vienkartiniais indeliais, gyvūnų ženklėjimas, mastito sukėlėjo, chloramfenikolio ir kt. tyrimai bei paslaugos) ir dalis pastoviuųjų sąnaudų atsipirks dėl šios veiklos vykdymo.



Rodikliai		Tūkst. Eur arba kaip nurodyta eilutėse								
Atlikti įprastiniai pieno tyrimai, tūkst. vnt		1 600	1 800	2 000	2 200	2 402	2 600	2 800	3 000	3 200
Tiriamųjų karvių skaičius, tūkst. vnt.		110	112	114	116	118	121	123	125	127
Pieno gamintojų skaičius, tūkst. vnt.		7	8	8	9	10	11	12	13	14
Veiklos rezultatai										
<b>Pajamos</b>		<b>4 610</b>	<b>4 854</b>	<b>5 099</b>	<b>5 342</b>	<b>5 589</b>	<b>5 859</b>	<b>6 107</b>	<b>6 348</b>	<b>6 593</b>
t. sk.:	už PT	1 503	1 691	1 879	2 066	2 256	2 442	2 630	2 818	3 006
	už GPT	3 107	3 163	3 220	3 276	3 333	3 417	3 477	3 530	3 587
<b>Kaštai</b>		<b>5 277</b>	<b>5 355</b>	<b>5 434</b>	<b>5 512</b>	<b>5 589</b>	<b>5 684</b>	<b>5 764</b>	<b>5 841</b>	<b>5 920</b>
t. sk.:	kintamieji PT	379	426	474	521	569	616	663	711	758
	kintamieji GPT	1 713	1 744	1 775	1 806	1 837	1 884	1 917	1 946	1 978
	pastovieji PT	1 689	1 689	1 689	1 689	1 689	1 689	1 689	1 689	1 689
	GPT	1 496	1 496	1 496	1 496	1 495	1 495	1 495	1 495	1 495
<b>Veiklos pelnas (nuostolis) iš PT ir GPT veiklos</b>		<b>-667</b>	<b>-501</b>	<b>-335</b>	<b>-170</b>	<b>0</b>	<b>175</b>	<b>343</b>	<b>507</b>	<b>673</b>

Veiklos rezultatus apibūdinantys rodikliai paskaičiuoti įvertinus faktinius praėjusių 3 metų laikotarpio duomenis ir šias prielaidas:

- Bus įgyvendinti plane užsibrėžti tikslai ir uždaviniai.
- 2020 - 2022 m. sumažėjo iki 240 darbuotojų. Didžioji dalis GPT asistentų dirba nepilnu krūviu (etatu), bendrovės vadovybė deda pastangas dėl darbo sąlygų darbuotojams sudarymo dirbant pilnu krūviu, todėl darbuotojų skaičius mažėja.
- Veiklos efektyvumui didinti planuojama diegti vieningą IT sistemą apimančią finansų ir bendrovės veiklos analitiką, pirkimo procesų, sutarčių valdymo, transporto apskaitos optimizavimą. Atsižvelgiant į tyrimų apimčių mažėjimą bus vykdomi logistikos maršrutų pakeitimai, GPT asistentų važiavimo į ūkius proceso optimizavimas, taip pat darbo našumui didinti bus skaitmenizuojami tyrimų procesai, vykdomas darbo vietų našumo įvertinimas, procesų stebėseną. Visi šie procesai įtakos darbuotojų skaičiaus kitimą.
- Vykdamas energijos suvartojimo monitoringą, 2022 m. sutaupė 20 proc. elektros energijos (kWh). Strateginiu laikotarpiu planuojama sumažinti 2023 m. – 10 proc., 2024 - 2025 m. po 5 proc. elektros energijos suvartojimą, planuojamos taikyti priemonės: šaldymo patalpų ploto mažinimas, vidaus ir lauko apšvietimo pertvarkymas, biuro, kompiuterinės ir tyrimų įrangos elektros energijos suvartojimo sumažinimas.
- Bendrovė skolintis gali, paskaičiuotas mokumo rodiklis rodo žemą skolinimosi riziką, rinkoje šiuo metu sąlygos skolintis dėl išaugusios palūkanų normos nėra labai palankios. Palūkanų sąnaudas patirs nuo ankstesnių finansinio lizingo sumų. Finansinio lizingo įsipareigojimo likutis 2022 m. pabaigoje 101 tūkst. Eur.
- Bendrovė planuoja atnaujinti seną susidėvėjusią įrangą. Įsigijus šią įrangą, bendrovė papildomai pajamų neuždirbs. Planuojama pakeisti seno modelio krioskopą, pamatinių tyrimų skyriuje –diferencinį pH-metrą ir kt. naujesnę, modernesnę įrangą.
- Įvertinome Įprastinių pieno tyrimų skaičiaus mažėjimą dėl nuolatinio pieno gamintojų skaičiaus mažėjimo iki 9 proc. per metus ir gyvūnų produktyvumo tyrimų dėl tiriamųjų gyvūnų skaičiaus mažėjimo apie 2,5 proc.

- Komercinių pieno tyrimų ir paslaugų skaičius mažės, tam turi įtakos nutrūkusi prekyba su Baltarusija, aprūpinimo vienkartiniais indeliais ir mėginių formavimo ligų tyrimui apimtys priklauso nuo įprastinių pieno tyrimų skaičiaus kitimo, atliekamų tyrimų mastito indentifikavimo tyrimų PGR metodu ir mastito sukėlėjų nustatymo tyrimų apimčių sumažėjimas. Kitų tyrimų ir paslaugų apimtys turėtų išlikti stabilios.

- Numatoma, kad 2023 m. Lietuvos ekonomika augs lėčiau, o pagrindinės to priežastys yra aukšta infliacija, bei blogėjantys verslo ir namų ūkių lūkesčiai, tai neigiamai paveiks dalies įmonių ir namų ūkių finansinę padėtį ir įtakos mūsų bendrovės komercinių paslaugų pardavimus. Todėl aktyviai vykdysime darbą su klientais, numatoma užsakovams teikiamų paslaugų ir naujų paslaugų poreikio analizė ir klientų paieška, dalykiniai susitikimai, pasitarimai su užsakovais, GPT paslaugų viešinimas ir reklama.

- Siekiant išlaikyti pakankamą darbo vietų konkurencingumo lygį, bendrovė didins darbuotojų pareiginio darbo užmokesčio dydžius. 2023 m. planuojamas mėnesinio darbo užmokesčio vidutinis indeksacijos dydis 7 proc., metinis darbo užmokesčio fondas 2023 m. - padidės 7,4 proc. O 2024 -2025 m. planuojamas sumažėjimas atitinkamai 2,5 ir 0,1 proc., dėl sumažinto pareigybių skaičius (etatu skaičius), sumažėjus atliekamų pieno tyrimų ir GPT skaičiui ir taip pat sumažintas darbuotojų skaičius dėl sistemingo darbo funkcijų optimizavimo, kai panaikintų pareigybių funkcijas perskirstome likusiems darbuotojams. Todėl planuojamas ir vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio didėjimas.

- Viešai skelbiamas ekonominės raidos scenarijus numato, kad kainų augimas bus spartesnis dėl energijos žaliavų kainos, todėl bendrovė tyrimo medžiagų ir priemonių brangimą įvertino pagal įvykusių ir vykdomų viešųjų pirkimų rezultatus, o labiausiai jautrių kainų didėjimui medžiagų ir paslaugų sąnaudas įvertino taikydama nuo 0,5 - 50 proc. pabrangimo įtaką dėl infliacijos ir energijos kainų augimo. Todėl bendrovė 2023 m. planuoja 12,3 proc. sąnaudų padidėjimą, tačiau dėl tyrimų apimčių mažėjimo ir veiklos efektyvumo didinimo sąnaudos mažės 2024 m. - 2 proc., 2025 m.- 0,7 proc.

- Strategijos laikotarpiu kainodara sudaryta taip, kad bendrovė įvykdytų jai iškeltus uždavinius, įpareigojimus ir užtikrintų bendrovės veiklos tęstinumą. Bendrovė privalo uždirbti tiek pajamų, kad jų pakaktų padengti būtinausias veiklos sąnaudas, sumokėti įstatymais nustatytus mokesčius ir akcininko lūkesčius tenkinančią kapitalo grąžą į valstybės biudžetą.

- Bendrovė 2023-2024 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 pastovumui.

- Įgyvendinus strateginius tikslus ir uždavinius, vidutinė metinė nuosavo kapitalo grąža per tris strateginio laikotarpio metus padidės nuo 6,7

proc. iki 7,8 proc., 2022 m. planuojama pasiekti 5,3 proc. Tam įtakos turės bendrovės valdysenos gerinimas, veiklos procesų efektyvinimas, darbo našumo didinimas, naujų veiklos kontrolės ir analizės metodų diegimas, procesų skaitmenizavimas. Taip pat veiklos vystymas tvarumo kryptimi taikysime tvaraus verslo strategiją ir veiksmus, sieksime tvaraus vartojimo, elektros energijos suvartojimo mažėjimo, diegsime ekovairavimo sistemą, naujų metodų diegimas bei kitų plane užsibrėžtų uždavinių vykdymas. Pasiekus šiuos rodiklius, dividendams, kurie sumokami į valstybės biudžetą, per tris šio strateginio planavimo laikotarpio metus planuojama skirti 70 proc. nuo paskirstytino pelno sumos. 2020 m. buvo skirta 70 proc. – 222 tūkst. Eur., 2021 m. 83,5 proc. – 225 tūkst. Eur dividendų.

### III. STRATEGINIO PLANO VERTINIMAS IR TOBULINIMAS

Strateginio veiklos plano stebėjimo ir vertinimo tikslas – nuolatos kontroliuoti strateginių tikslų ir jų įgyvendinimui naudojamų veiksmų bei uždavinių pažangą ir užtikrinti, kad jų įgyvendinimui reikalingi sprendimai būtų priimi vietoje ir laiku. Strateginio plano vertinimas ir tobulinimas vykdomas:

1) Nuolat įgyvendinant ir tobulinant bendrovės laboratorijos vadybos sistemą. Siekiant pašalinti galimų neatitikties, nukrypimo ar kito nepageidaujamo įvykio priežastis ir sutrukdyti joms atsirasti, laboratorijos vadybos sistemos dokumentuose numatyti prevenciniai veiksmai, sukurti atitinkami keitimosi informacija procesai. Vadybos sistemoje nustatyta savalaikio neatitiktinių darbų identifikavimo, registravimo, svarbos įvertinimo, analizės bei koregavimo veiksmų taikymo tvarka. Nustačius neatitiktinius darbus, parenkami korekciniai veiksmai tokios apimties, kad atitiktų problemos svarbą ir rizikos laipsnį.

2) Sistemingai identifikuojant grėsmes ir rizikas, analizuojant jų poveikį, atliekant situacijos analizę. Situacijos analizė atliekama reguliariai (ne

rečiau kaip kartą per savaitę) vykstančių gamybinių susirinkimų metu, kuriuose dalyvauja bendrovės vadovybė, laboratorijos, skyrių/veiklų vadovai bei atsakingi darbuotojai.

3) Ketvirtinis strateginių tikslų įgyvendinimo vertinimas atliekamas per 28 dienas ataskaitiniam ketvirčiui pasibaigus. Bendrovės ekonomistas parengia ataskaitą apie strateginių planų, uždavinių ir veiksmų įgyvendinimo situaciją, pagrįstą kiekybiniais rezultatais. Šioje ataskaitoje taip pat pateikiama aiškinamoji informacija apie atitinkamų rodiklių nepasiekimo arba viršijimo priežastis, netikėtus pokyčius, metinė rodiklių įgyvendinimo prognozė ir kita aktuali informacija. Parengtos ataskaitos patalpinamos bendrovės vidiniame kompiuteriniame tinkle ir informacinėje dokumentų valdymo sistemoje, atsakingų asmenų susipažinimui ir patvirtinimui. Ketvirtiniai strateginių planų įgyvendinimo rezultatai bendrovėje aptariami per 28 dienas ketvirčiui pasibaigus ir, reikalui esant, priimami sprendimai dėl plano tobulinimo bendrovės vadovybės, skyrių vadovų ir kitų atsakingų darbuotojų pasitarimo

metu. Ketvirtinius strateginio plano įgyvendinimo rezultatus bendrovės direktorius pristato Valdybai.

4) Pagrindinis detalus strateginių tikslų įgyvendinimo ir galimų pakeitimų kitų metų strategijoje vertinimas atliekamas kartą metuose vadovų strateginės sesijos metu. Šios sesijos metu aptariami veiklos rezultatai, strateginio plano įgyvendinimo analizė bei numatomos veiklos prognozės kitiems metams.

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 prisiimtą atsakomybę už tai.

Bendrovės vadovas pristato bendrovės akcininko teises ir pareigas įgyvendinančiai Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijai ataskaitinių metų strategijos įgyvendinimo metinę ataskaitą, suderintą su Bendrovės Valdyba. Strateginių planų įgyvendinimo priežiūrą vykdo Vyriausybės įsteigtas „VšĮ Valdymo koordinavimo centras“. Atsižvelgiant į jų gautas pastabas ir rekomendacijas, bendrovės koreguoja strateginius planus bei ataskaitas.