

# **AKCINĖS BENDROVĖS „VIAMATIKA“**

## **2023–2026 METŲ STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS**

**TURINYS**

<b>1. VEIKLOS APRAŠYMAS.....</b>	<b>2</b>
<b>2. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ .....</b>	<b>5</b>
2.1. VIDINIAI VEIKSNIAI .....	5
2.1.1. Pagrindinė veikla .....	5
2.1.2. Pagalbinė veikla.....	8
2.2. IŠORINIAI VEIKSNIAI .....	16
2.2.1. Konkurencinė aplinka .....	16
2.2.2. Išoriniai aplinkos veiksniai pagal PESTAT modelį .....	18
2.3. SSGG ANALIZĖ .....	20
<b>3. MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS IR STRATEGINĖS KRYPTYS .....</b>	<b>23</b>
<b>4. STRATEGINIAI TIKSLAI IR JŲ MATAVIMO RODIKLIAI .....</b>	<b>24</b>
<b>5. STRATEGINIAI UŽDAVINIAI IR VEIKSMAI.....</b>	<b>26</b>
<b>6. IŠTEKLIAI.....</b>	<b>28</b>
<b>7. GALIMI PAVOJAI IR JŲ VALDYMAS.....</b>	<b>31</b>
<b>8. FINANSINĖS PROGNOZĖS.....</b>	<b>31</b>
8.1. ALTERNATYVIOS FINANSINĖS PROGNOZĖS.....	38
<b>9. STRATEGIJOS VERTINIMO, TOBULINIMO IR PALAIKYMO PRINCIPAI .....</b>	<b>43</b>



## 1. VEIKLOS APRAŠYMAS

AB „VIAMATIKA“ (toliau tekste gali būti Bendrovė) – ribotos civilinės atsakomybės privatus juridinis asmuo.

Bendrovės buveinės adresas: Vilnius, Granito g. 3-101.

Bendrovės kodas Juridinių asmenų registre: 120721845.

Bendrovės PVM mokėtojo kodas: LT207218417.

Bendrovė įkurta 1991 m. liepos 2 d., kaip valstybinė kelių įmonė „Problematika“. 1995 m. kovo 14 d. teisinė forma pakeista į valstybės įmonę. Nuo 2011 m. balandžio 1 d. valstybės įmonė pertvarkyta į akcinę bendrovę. 2021 m. liepos 7 d. pakeistas įmonės pavadinimas iš akcinės bendrovės „Problematika“ į akcinę bendrovę „VIAMATIKA“.

### Bendrovės veiklos sritys:

- *kelių statybinių medžiagų, produkcijos kokybės bandymai ir analizė;*
- *kelių, tiltų, oro uostų, geležinkelių ir kitų objektų, priskiriamų susisiekimo komunikacijų grupei, techninė priežiūra;*
- *gaminių sertifikavimas;*
- *kadastrinių matavimų atlikimas;*
- *kita inžinerinė-technologinė veikla.*

### Bendrovės valdymo organai:

- *visuotinis akcininkų susirinkimas;*
- *valdyba;*
- *Bendrovės vadovas – direktorius.*

**Visuotinis akcininkų susirinkimas.** 100 % AB „VIAMATIKA“ akcijų priklauso valstybei, jos perduotos patikėjimo teise valdyti, naudoti ir disponuoti Lietuvos Respublikos Susisiekimo ministerijai. AB „VIAMATIKA“ įstatinis kapitalas sudaro 4 337 396,02 Eur arba 14 956 538 paprastųjų vardinių akcijų. Vienos paprastosios akcijos vertė 0,29 Eur.

**Valdyba** sudaryta iš 3 asmenų ir renkama 4 metams.

1 lentelė

AB „VIAMATIKA“ valdybos sudėtis

Vardas, pavardė	Pareigos	Kadencija
Paulius Arštikys	Valdybos pirmininkas (nepriklausomas narys)	2022 m. rugpjūtis – 2026 m. rugpjūtis
Rolandas Oginskas	Valdybos narys (nepriklausomas narys)	2022 m. rugpjūtis – 2026 m. rugpjūtis
Evelina Verikienė	Valdybos narė (Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija)	2022 m. rugpjūtis – 2026 m. rugpjūtis



**Bendrovės vadovas** – direktorius Artūras Palekas, valdybos išrinktas ir paskirtas eiti pareigas nuo 2018 m. rugpjūčio 27 d. 2023 m. sausio 2 d. Artūras Palekas atsistatydino iš direktoriaus pareigų. Laikinais eiti direktoriaus pareigas, kol konkurso būdu bus išrinktas nuolatinis direktorius, valdybos sprendimu nuo 2023 m. sausio 3 dienos yra paskirtas Bendrovės veiklos vystymo vadovas Anatolijus Jadovas.

Bendrovės vadovybei priskiriama (Bendrovės organizacinė struktūra pateikta 2 pav.):

L. e. p. bendrųjų reikalų ir personalo skyriaus vadovė – Anželika Barisė;

Kokybės sistemos vadovė – Rasa Šimelienė;

Laboratorijos vadovas – Andrius Baltrušaitis;

Sertifikavimo centro vadovas – Kęstutis Razbadauskis;

Techninės priežiūros skyriaus vadovas – Žilvinas Smalskys;

Turto valdymo ir priežiūros skyriaus vadovas – Martynas Ramunis;

Veiklos vystymo vadovas – Anatolijus Jadovas.

AB „VIAMATIKA“ veikia rinkos sąlygomis ir visos jos pajamos yra gaunamos teikiant paslaugas klientams, laimėjus viešųjų pirkimų konkursus ir tiesiogiai pasirašius sutartis su klientais. Bendrovė neturi specialiųjų įpareigojimų. Visos teikiamos paslaugos yra komercinės paskirties.



## 2 lentelė

AB „VIAMATIKA“ pagrindiniai veiklos finansiniai rodikliai 2017–2022 m.

Rodiklis	Mato vnt.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m. laukiamas įvykdymas
<b>Finansiniai rodikliai</b>							
Turtas iš viso, t sk.:	tūkst. Eur	9567	7 413	7 919	8 076	6 694	6 586
- ilgalaikis turtas	tūkst. Eur	5880	6 583	6 061	5 767	5 439	5 126
- trumpalaikis turtas ir ateinančių laikotarpių sąnaudos	tūkst. Eur	3619	829	1 858	2 309	1 255	1 460
Nuosavas kapitalas	tūkst. Eur	8395	6 269	6 112	6 493	5 457	5 296
Pajamos iš viso	tūkst. Eur	6967	5 145	5 578	5 916	4 926	5 114
iš jų pagrindinės veiklos pajamos	tūkst. Eur	6938	5 138	5 472	5 748	4 744	4 943
Bendrasis pelnas	tūkst. Eur	2710	1 744	2 977	3 108	2 148	2 097
Veiklos pelnas	tūkst. Eur	1807	705	1 411	1 635	619	458
EBITDA	tūkst. Eur	2141	1 071	1 945	2 234	1 220	1 050
Pelnas prieš apmokestinimą	tūkst. Eur	1833	729	1 399	1 769	764	600
Grynasis pelnas	tūkst. Eur	1569	618	1 180	1 487	631	510
<b>Likvidumas</b>							
Bendrasis likvidumas	%	3,09	0,75	1,03	2,55	1,56	1,39
Kritinis likvidumas	%	2,95	0,67	1,00	2,51	1,55	0,82
<b>Pelningumas</b>							
Nuosavybės graža (ROE)	%	20	8	19	24	11	10
Turto graža (ROA)	%	18	7	15	19	9	8
Bendrasis pelningumas	%	39	34	54	54	45	42
EBITDA pelningumas	%	31	21	36	39	26	21
Grynasis pelningumas	%	23	12	22	26	13	10
<b>Finansų struktūra</b>							
Kapitalo ir turto santykis	%	88	85	77	80	81	80
<b>Darbuotojai</b>							
Darbuotojų skaičius laikotarpio pabaigoje	žm.	107	102	88	88	95	94
Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis	Eur	1 464	1 437	1 465	1 436	1 674	1 758
Pardavimo pajamos, tenkančios 1 sąlyginiam darbuotojui	tūkst. Eur	63,3	47	62	65	50	53

Pagrindiniai veiklos finansiniai rodikliai iš esmės yra nekintantys ir atspindintys įmonės veiklą. Taip pat Bendrovė turi ir nefinansinių rodiklių, kurie yra taip pat svarbūs, tik kai kuriais atvejais trumpesnio laikotarpio, kintantys priklausomai nuo Bendrovės strateginių tikslų ir uždavinių. Reikšmingesni nefinansiniai rodikliai ir jų vertinimas:

- Gerosios valdysenos indeksas: 2019 m.: A-; 2020 m.: A-; 2021 m.: A; 2022 m.: A+.
- Darbuotojų mikroklimato ir įsitraukimo tyrimų rezultatai: 2019 m. mikroklimato indeksas: 4; 2020 m. įsitraukimo indeksas: 42%, 2021 m. įsitraukimo indeksas: 48%, 2022 m. darbuotojų rekomendavimo indeksas (eNPS): 31.



## 2. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

### 2.1. VIDINIAI VEIKSNIAI

Vidiniai veiksniai – tai Bendrovės struktūra, personalas, finansai, materialusis turtas, komunikacijos ir jų tarpusavio sąveikos sistema, nuo kurios efektyvaus veikimo priklauso Bendrovės veikla ir jos vystymasis.

AB „VIAMATIKA“ vidinių veiksmų analizė atliekama remiantis Porterio vertės grandinės modeliu. Juo remiantis Bendrovės vykdomos veiklos skirstomos į vertę kuriančias pagrindines veiklas ir palaikymo funkcijas atliekančias papildomas veiklas.



1 pav. AB „VIAMATIKA“ adaptuotas Porterio vertės grandinės modelis

#### 2.1.1. PAGRINDINĖ VEIKLA

##### **BANDYMŲ LABORATORIJA**

**Bendrovės bandymų laboratorija** (toliau – Laboratorija) atlieka statybinių medžiagų, produkcijos kontrolės, tinkamumo bandymus, vykdomi mokslo tiriamieji darbai. Laboratorijos veikla yra akredituota standarto LST EN ISO/IEC 17025 atitikčiai. Visi Laboratorijoje vykstantys procesai detalai aprašyti Kokybės vadove, kuriuo vadovaujamosi kasdienėje veikloje.

Laboratorija nuolat dalyvauja laboratorinių paslaugų viešuosiuose pirkimuose. Pagrindinis užsakovas, kuriam Laboratorija teikia paslaugas, yra Lietuvos automobilių kelių direkcija (toliau – LAKD). Kiti Laboratorijos klientai yra rangovinės kelių tiesimo ir statybos bendrovės, Lietuvos ir užsienio kelių statybinių medžiagų gamintojos, kelių priežiūros įmonės ir Lietuvos miestų ir rajonų savivaldybės, kitos įmonės.

Laboratorijoje atliekama daugiau nei 200 akredituotų bandymų. Be akredituotos veiklos Laboratorija taip pat atlieka neakredituotus bandymus, dalyvauja mokslo tiriamuosiuose darbuose, dalyvauja rengiant norminius dokumentus.

Laboratorijoje dirba aukštą kvalifikaciją įgijęs personalas, turintis didelę darbo patirtį. Darbuotojų skaičius svyruoja nuo 40 iki 60. Didžioji dalis turi aukštąjį techninį išsilavinimą. Dėl darbų sezoniškumo Laboratorijoje terminuotam laikotarpiui yra įdarbinami darbuotojai techniko pareigoms užimti.

Bandymai atliekami su aukštos kokybės kalibruota laboratorine įranga, kuri padeda užtikrinti greitą ir kokybišką bandymų atlikimą.



Laboratoriją sudaro Asfalto ir bitumo tyrimų, Betono ir gruntų tyrimų, Kelio sankasos ir dangos tyrimų skyriai.

- Asfalto ir bitumo tyrimų skyrius ima bituminių mišinių ėminius bei atlieka bituminių mišinių, mineralinių miltelių ir šlamų bandymus. Taip pat atlieka kelių bitumų, polimerais modifikuotųjų bitumų, skiestųjų ir minkštintųjų bitumų, bituminių emulsijų, karštųjų siūlių sandariklių, mikroužpildų ir techninės druskos (NaCl) bandymus.
- Betono ir gruntų tyrimų skyrius ima kelių mineralinių medžiagų ir jų mišinių, grunto ėminius bei atlieka gruntų, mineralinių medžiagų ir jų mišinių, geležinkelio balasto, užpildų, betono, cemento ir geosintetinių gaminių bandymus.
- Kelio sankasos ir dangos tyrimų skyrius ima nesurištųjų mineralinių medžiagų mišinių, asfalto, betono, gruntų ėminius. Atlieka kelio sankasos ir konstrukcinių sluoksnių, horizontalaus bei vertikalaus automobilių kelių ženklinimo, cinku ir dažais padengtų automobilių kelių elementų, tiltų ir viadukų konstrukcinių ir hidroizoliacinių sluoksnių bandymus ir matavimus. Iki 2020 metų pradžios Bendrovė turėjo padalinį Šiauliuose, kuris atliko įvairių sričių bandymus. Nuo 2020 metų pradžios, siekiant optimizuoti ir efektyvinti laboratorijos veiklą, Šiauliuose liko tik Kelio sankasos ir dangos tyrimų skyriaus padalinys. 2021 metais naujas šio skyriaus padalinys įkurtas ir Utenoje. Visi kiti bandymai vežami į centrinę laboratoriją Vilniuje.

Šios srities bandymų rinka Lietuvoje yra oligopolinė, tai yra, konkurentų skaičius yra ribotas. Du pagrindiniai konkurentai: UAB „Laboratorinių bandymų centras“ ir VGTU Kelių institutas. Tačiau pati rinka yra ribotos apimties – darbų apimtys neauga, naujų sričių ir klientų skaičius ribotas. Todėl plėtros galimybės gana sudėtingos, o investicijos į įrangą yra analogiškos kaip ir didesnėse rinkose. Taip pat skelbiami paslaugų konkursai yra didelės apimties, todėl pralaimėjus keletą konkursų, kiltų grėsmė stabiliai Laboratorijos veiklai. Taip pat pačių kontrolinių bandymų kiekiai pagal reikalavimus mažėja, todėl gali sumažėti ir Bendrovės veiklos apimtys, jeigu nebus ieškoma papildomų veiklų ir klientų.

### **TECHNINĖS PRIEŽIŪROS SKYRIUS**

**Techninės priežiūros skyrius** buvo įsteigtas 2002 metais. Techninės priežiūros skyrius teikia profesionalias statinio statybos techninės priežiūros ir statybos darbų priežiūros paslaugas pagal Tarptautinės inžinierių konsultantų federacijos FIDIC sutarties sąlygas bei Europos Sąjungos reikalavimus.

Rinkos pokyčiai ir aktyvi veikla leido suburti kompetentingą darbuotojų kolektyvą ir teikti kokybiškas paslaugas. Skyriuje dirba specialistai, turintys didžiulę profesinę patirtį tiek statinio statybos techninės priežiūros, tiek kitose statybos srityse.

Techninės priežiūros skyriaus darbuotojai turi patirties įvairiuose žvyrkelių asfaltavimo, krašto ir rajoninių kelių dangų stiprinimo, eismo saugos ir aplinkosaugos priemonių diegimo, transeuropinio tinklo kelių rekonstrukcijos ir statybos, jungčių su tarptautiniais koridoriais plėtros projektuose. Paskirti FIDIC inžinieriai puikiai išmano Tarptautinės inžinierių konsultantų federacijos statybos sutarčių niuansus, valdo įvairios apimties projektus, vykdo objektų techninės priežiūros, sąlygų laikymosi, darbų kokybės kontrolę. Techninė priežiūra vykdoma ne tik valstybinės reikšmės keliuose, bet ir savivaldybių, Aplinkos projektų valdymo agentūros finansuojamuose projektuose, geležinkeliuose, oro uostuose ir pan.



Pagrindinės statinio statybos techninio priežiūrėjo funkcijos apibrėžtos Lietuvos Respublikos statybos įstatyme:

- tikrinti, kad statyba būtų atliekama pagal statinio projektą, kontroliuoti statyboje naudojamų medžiagų bei įrenginių kokybę;
- tikrinti atliktų statybos ir montavimo darbų kokybę ir jų kiekius;
- tikrinti ir priimti paslėptus statybos bei montavimo darbus, dalyvauti išbandant ir priimant inžinerinius tinklus, instaliacijas, įrenginius, konstrukcijas;
- kartu su rangovu rengti statinio atidavimo naudoti dokumentaciją ir dalyvauti priimant naudoti statinį.

Nors Bendrovė turi didžiausią techninės priežiūros skyrių Lietuvoje, tačiau iššūkių vykdant veiklą netrūksta. Skelbiami paslaugų pirkimo konkursai yra gana smulkūs, todėl tenka daug administracinės naštos juose dalyvaujant. Taip pat dažniausiai konkursus laimi mažiausią kainą pasiūlę rinkos dalyviai, o teikti kokybiškas paslaugas siūlant mažiausią kainą yra gana sudėtinga. 2021 metais VĮ „Lietuvos automobilių kelių direkcija“ (LAKD) pakeitė dinaminę techninės priežiūros paslaugų pirkimo sistemą vertinant pasiūlymus pagal ekonominio naudingumo kriterijus, o ne pagal mažiausią pasiūlytą kainą. Ši pasiūlymų vertinimo sistema sudarė prielaidas augti pasiūlymo kainai, tačiau kiti naudingumo kriterijai (pvz. mokamas atlygis) sukėlė tam tikrų rūpesčių Bendrovei laimėti didžiausius projektus. Šiuo metu ruošiama nauja sistema, kuri tikėtina startuos 2023 metų pradžioje. Bendrovė deda daug pastangų siekdama diversifikuoti veiklą ir teikti paslaugas ne tik kelių, bet ir kituose susisiekimo sektoriuose. Atitinkamai daug dėmesio skiriama viešųjų pirkimų sistemai (CPO), diskusijai apie reikalavimus paslaugų teikėjams, pasiūlymų vertinimą, kokybiškų darbų užtikrinimą.

### **SERTIFIKAVIMO CENTRAS**

**Sertifikavimo centras** atlieka statybos produktų eksploatacinių savybių pastovumo vertinimą ir tikrinimą pagal statybos techninį reglamentą (nedarni sritis) bei pagal statybos produktų reglamentą (darni sritis – CE ženklintas). Sertifikavimo centras akredituotas 2000 metais, o 2004 metais gautas notifikuotos (paskelbtosios) įstaigos statusas.

Darnioje veiklos srityje, kai statybos produktams keliamus reikalavimus nustato darniosios techninės specifikacijos, Sertifikavimo centras atlieka mineralinių medžiagų, betono užpildų, geležinkelio balasto skaldos, bituminių mišinių, bituminių rišiklių, paviršiaus apdaro ir šlamo dangų eksploatacinių savybių pastovumo vertinimą ir tikrinimą (vidinės gamybos kontrolės sertifikavimą). Nedarnioje veiklos srityje, kuri taikoma statybos produktams, neturintiems darniųjų techninių specifikacijų, Sertifikavimo centras atlieka nesurištųjų mineralinių medžiagų mišinių eksploatacinių savybių pastovumo vertinimą ir tikrinimą (gamybos kontrolės sertifikavimą).

Pagrindiniai Sertifikavimo centro klientai yra Lietuvos statybos produktų gamintojai. Sertifikavimo centro veikla yra gana ribota, priklausanti nuo statybinių medžiagų gamintojų skaičiaus. Bendrovė susiduria su problemomis norėdama plėsti savo veiklą, nes Lietuvos rinkoje galimybės gana ribotos, o paslaugos eksportas sudėtingas. Baltarusijos ir Rusijos rinkos turėjo potencialo plėtrai, tačiau dėl sankcijų jų buvo atsisakyta. Sertifikavimo centro klientai buvo keli Baltarusijos gamintojai bei su Baltarusijos





gamintojais (įvairių sutarčių pagrindu) dirbantys Lietuvos statybos produktų gamintojai. 2022 metais, Europos sąjungai įvedus sankcijas Baltarusijai, atsisakėme vykdyti sertifikavimą Baltarusijos naftos perdirbimo įmonėms. Šie veiksmai turi įtakos Bendrovės Sertifikavimo centro veiklos apimtims ir pelningumui. Sertifikavimo centro akredituotos veiklos sritys (akreditavimo pažymėjimo Nr. LA.03.006 1 ir 2 priedai) bei abiejų veiklos sričių sertifikavimo nuostatai yra pateikti AB „VIAMATIKA“ interneto puslapyje ir Sertifikavimo centro klientams viešai prieinami.

### **KADASTRINIŲ MATAVIMŲ SKYRIUS**

**Kadastrinių matavimų skyrius** įkurtas 2017 metais. Jame atliekami darbai, susiję su inžineriniais geodeziniais ir kadastriniais matavimais.

Kadastrinių matavimų skyrius teikia šias paslaugas: topografinių planų sudarymas, inžinerinių tinklų planų sudarymas, pastatų ir statinių nuosėdžių, posvyrių matavimai, kontrolinės-geodezinės, išpildomosios nuotraukos, projektuojamų statinių ir įrenginių pažymėjimas vietovėje ir jų padėties schemų sudarymas, inžinerinių statinių ir tinklų kadastriniai matavimai, požeminių komunikacijų kontrolinės-geodezinės nuotraukos, šulinių kortelės, pastatų ir statinių kadastriniai matavimai (inventorizacija), žemės sklypų ribų nužymėjimas bei žemės sklypų kadastriniai matavimai.

Šios paslaugos pagal galiojančius ilgalaikius įsipareigojimus baigtos teikti 2022 metų pradžioje ir planuojama jų daugiau neteikti. Bendrovė atliko rinkos analizę, įvertino investicijas, kurių reikėtų norint tęsti šią veiklą, įvertintos turimos kompetencijos, situacija rinkoje. Atsižvelgiant į visus veiksnius, rinkos potencialą, Buvo nuspręsta, jog ši veikla nėra būdinga Bendrovei. Be to, bendrovę paliko darbuotojas, kurio iniciatyva buvo pradėta teikti kadastrinių matavimų paslauga. Visų veiksnių visuma sąlygojo, jog Bendrovė šios paslaugos daugiau neteiks, susikoncentruos ir didesnę dėmesį skirs pagrindinėms Bendrovės veikloms.

#### **2.1.2. PAGALBINĖ VEIKLA**

Pagalbinė Bendrovės veikla apima įmonės infrastruktūrą, žmogiškųjų išteklių valdymą, technologijų valdymą ir pirkimus.

### **ĮMONĖS INFRASTRUKTŪRA**

AB „VIAMATIKA“ infrastruktūrą apima materialinių ir finansinių išteklių, teisės, kokybės kontrolės ir kitų procesų visuma.

#### ***Materialiniai ir finansiniai ištekliai***

AB „VIAMATIKA“ materialinius išteklius apima naudojamas ilgalaikis ir trumpalaikis turtas (atsargos, gautinos sumos, piniginės lėšos).



## 3 lentelė

AB „VIAMATIKA“ materialiniai ištekliai balansine verte (tūkst. Eur)

Straipsnis	2022-09-30	2021-09-30	2020-09-30	2019-09-30	2018-09-30	2017-09-30
Ilgalaikis turtas	5218	5 486	5 802	6 226	6 578	4 614
Atsargos	21	524	75	97	119	186
Per vienerius metus gautinos sumos	1713	1 025	2 002	1 061	1 223	1 914
Pinigai bankuose	46	41	7	685	649	2 683
<b>Iš viso</b>	<b>6 997</b>	<b>7 075</b>	<b>7 886</b>	<b>8 069</b>	<b>8 569</b>	<b>9 397</b>

AB „VIAMATIKA“ veiklą vykdo visoje Lietuvoje. Vilniuje įsikūrusi pagrindinė būstinė su Laboratorija, Techninės priežiūros skyriumi ir Sertifikavimo centru.

Bendrovei priklauso vienas pastatas su žemės sklypu, esantis Vilniuje, Granito g. 3 (~6000 m<sup>2</sup>). Bendrovė turėjo ir ~700 m<sup>2</sup> pastatą Šiauliuose, tačiau įvertinus jo efektyvumą ir reikalingumą, 2021 metų viduryje pastatas buvo parduotas. Šiuo metu Bendrovei priklauso 43 automobiliai, skirti Bendrovės atliekamoms funkcijoms vykdyti.

Nekilnojamo turto ir Laboratorijos įrangos išlaikymas reikalauja didelių kaštų, todėl nuolat ieškoma efektyvių turto išnaudojimo sprendimų: nuomojamos patalpos, diegiami atsinaujinantys energijos šaltiniai, ieškomi kiti laboratorinės įrangos išnaudojimo sprendimai, efektyvinami procesai, atsisakoma kito perteklinio turto jį parduodant.

2022-11-23 d. Bendrovė pasirašė energijos sutaupymo susitarimą su LR Energetikos ministerija. Susitarime Bendrovė įsipareigojo kasmet iki 2030 metų sumažinti savo suvartojamos galutinės energijos kiekį ne mažiau kaip 1,5 % savo metinio galutinės suvartojamos energijos kiekio, kurio vidurkis išvestas pagal paskutinių trejų metų, ėjusių prieš 2022 m. sausio 1 d. laikotarpio duomenis, tokiu būdu iki 2030 m. gruodžio 31 d. sutaupant 0,24 GWh galutinės energijos (vidutiniškai kasmet po 0,03 GWh). Šiuo metu Bendrovėje jau atlikta nemažai taupymo veiksmų:

- Ant pastatų įrengtos saulės elektrinės, kurios pagamina 20 proc. suvartojamos elektros energijos, naujai pastato daliai šildymui/šaldymui naudojama geoterminė energija, apšvietimui naudojami LED šviestuvai.
- Išnuomota dalis (30 proc.) pastato.
- Įrengta elektromobilių pakrovimo stotelė.
- Nuo 2021 m. ne mažiau kaip 50 proc. įsigyjamu lengvųjų automobilių – Hibridai.
- Sukomplektuotas unikalus laboratorijos automobilis, sumažinantis tūrį, darbo jėgos poreikį, degalų vartojimą.
- Diegiamas ekovairavimas.
- 90 proc. atsisakyta popierinių dokumentų ir spausdinimo.
- Dalinai dirbama nuotoliniu būdu.

Šiuo metu didžiausia problema Bendrovėje yra naujai pastatytas pastatas, į kurį investuota apie 3,5 mln. Eur. Tik maža dalis šio pastato yra reikalinga Bendrovei, didžioji dalis yra išnuomota kaip sandėlis ir administracinės patalpos. Tačiau nuomos kainos šioje Vilniaus vietoje yra 2–3 kartus mažesnės nei miesto centre, todėl gaunama nuoma dengia tik nusidėvėjimą, o turima nekilnojamo turto



vertė balanse turi labai neigiamą įtaką Bendrovės finansiniams rodikliams. Taip pat Bendrovės Laboratorijos patalpos yra labiau pritaikytos administracinei veiklai, dėl to kyla rūpesčių organizuojant Laboratorijos darbą. Šiai veiklai reikalingos visiškai kitokio pobūdžio patalpos. Tuo tikslu Bendrovė ruošia turimo nekilnojamo turto strateginį planą ir tikisi atlikti nekilnojamo turto optimizavimo sprendimus 2023 metais.

## 4 lentelė

AB „VIAMATIKA“ pagrindinės veiklos pajamos 2020–2026 m, Eur.

Pajamos	2020 m.	2021 m.	2022 m. laukiamas įvykdymas	2023 m. planas	2024 m. planas	2025 m. planas	2026 m. planas
<b>Pagrindinės veiklos pajamos:</b>	<b>5 747 550</b>	<b>4 743 979</b>	<b>4 943 467</b>	<b>5 585 000</b>	<b>5 864 250</b>	<b>6 157 463</b>	<b>6 403 761</b>
Laboratorinių tiriamųjų darbų pajamos	4 704 242	3 417 316	2 863 313	3 065 000	3 218 250	3 379 163	3 514 329
Techninės priežiūros pajamos	926 154	1 204 046	1 955 959	2 400 000	2 520 000	2 646 000	2 751 840
Sertifikavimo centro pajamos	107 781	117 858	123 840	120 000	126 000	132 300	137 592
Kadastrinių matavimų pajamos	9 373	4 759	355				

\* Dėl kadastrinių matavimų paslaugų sudėtingos konkurencinės aplinkos, šios paslaugos teikimo atsisakyta.

Kaip jau minėta, 2016 metais AB „VIAMATIKA“ valdybos sprendimu buvo pritarta Bendrovės valdomų pastatų, esančių Granito g. 3, Vilniuje, rekonstrukcijai. Naujų patalpų įrengimo, įrangos atnaujinimo projektų bendra suma – apie 3,5 mln. Eur. Kartu nuspręsta, kad Bendrovė turėjo panaudoti 70,00 % skolintų lėšų aukščiau minėtos investicijos finansavimui. Tačiau projektas buvo įgyvendintas iš nuosavų lėšų, o tai darė didelę įtaką Bendrovės pinigų srautams. Atitinkamai 2018 metais akcininkas priėmė sprendimą dėl įstatinio kapitalo mažinimo bei dividendų išmokėjimo 2,6 mln. Eur sumai. Bendrovė, siekdama išlaikyti stabilią situaciją, 2019 metais pasirašė sutartį su AB „SEB bankas“ dėl kreditavimo. Taip pat 2021 metais pasikeitė perkančiųjų organizacijų politika ir laimėtų sutarčių užtikrinimo laidavimui nebetinka draudimo kompanijų siūlomi produktai. Todėl Bendrovei teko atskirai pasirašyti su AB „SEB bankas“ sutartį dėl kredito suteikimo banko garantijoms leisti.



## 5 lentelė

AB „VIAMATIKA“ uždirtbo pelno, investicijų ir pinigų pokytis 2016–2022 m.

<b>Rodikliai 2016-12-31 d.</b>	
Nepaskirstyto pelno + rezervų likutis	1 847 399
Uždirtbta grynojo pelno (patirta nuostolių)	984 343
<b>Disponuojamas pinigų likutis</b>	<b>3 769 487</b>
<b>Rodikliai 2017-12-31 d.</b>	
Uždirtbta grynojo pelno (patirta nuostolių)	1 569 164
Investicijos į pastatus ir kitą turtą	-3 613 716
Išmokėta dividendų	-859 110
<b>Disponuojamas pinigų likutis</b>	<b>2 687 151</b>
<b>Rodikliai 2018-12-31 d.</b>	
Uždirtbta grynojo pelno (patirta nuostolių)	618 201
Investicijos į pastatus ir kitą turtą	-1 373 183
Išmokėta dividendų ir kapitalo mažinimas	-2 594 227
Gauta paskola	300 000
<b>Disponuojamas pinigų likutis</b>	<b>107 642</b>
<b>Rodikliai 2019-12-31 d.</b>	
Uždirtbta grynojo pelno (patirta nuostolių)	1 179 792
Investicijos į pastatus ir kitą turtą	-22 282
Išmokėta dividendų	-1 336 483
Gauta paskola	1 800 000
Grąžinta paskolų ir lizingų	-210 908
<b>Disponuojamas pinigų likutis</b>	<b>1 892 610</b>
<b>Rodikliai 2020-12-31 d.</b>	
Uždirtbta grynojo pelno (patirta nuostolių)	1 486 885
Investicijos į pastatus ir kitą turtą	-161 429
Išmokėta dividendų	-1 105 995
Gauta paskola	0
Grąžinta paskolų ir lizingų	-267 517
<b>Disponuojamas pinigų likutis</b>	<b>2 288 767</b>
<b>Rodikliai 2021-12-31 d.</b>	
Uždirtbta grynojo pelno (patirta nuostolių)	631 014
Investicijos į pastatus ir kitą turtą	-186 792
Išmokėta dividendų	-1 706 885
Gauta paskola	0
Grąžinta paskolų ir lizingų	-308 847
Sumokėta garantų	-516 695
<b>Disponuojamas pinigų likutis</b>	<b>770 868</b>
<b>Rodikliai 2022-06-30 d.</b>	
Uždirtbta grynojo pelno (patirta nuostolių)	-644 962
Investicijos į pastatus ir kitą turtą	-43 961
Išmokėta dividendų	0
Gauta paskola	0
Grąžinta paskolų ir lizingų	-24 009
Sumokėta garantų	-21 889
<b>Pinigų likutis (su panaudota kredito linija)</b>	<b>39 507</b>
<b>Disponuojamas pinigų likutis</b>	<b>113 048</b>
<b>Bendrai per laikotarpį</b>	
Disponuojamas pinigų likutis 2016-12-31 d.	3 769 487
Uždirtbta grynojo pelno (patirta nuostolių)	4 840 095
Investicijos į pastatus ir kitą turtą	-5 401 363
Išmokėta dividendų ir kapitalo mažinimas	-7 602 700
Gauta paskola	1 800 000
Grąžinta paskolų ir lizingų	-811 281
Sumokėta garantų	-538 584
<b>Disponuojamas pinigų likutis 2022-06-30 d.</b>	<b>113 048</b>

Taip pat svarbu paminėti, kad Bendrovės veikla turi labai ryškų sezoniškumą, kuris susijęs su žiemos - pavasario laikotarpiu įšaldomais kelių remonto ir (ar) įrengimo darbais. Žemiau esančioje lentelėje pateikiamas kaip pavyzdys 2021–2022 m. žiemos metu Bendrovės uždirbamos pajamos, patiriamos sąnaudos ir šio laikotarpio rezultatas – per 700 tūkst. Eur nuostolis. Sezoniškumas kartojasi kiekvienais metais, lemdamas 500-700 tūkst. Eur nuostolius per žiemos-pavasario mėnesius.

**6 lentelė**

## AB „VIAMATIKA“ veiklos rezultatai ne sezono metu

<b>Straipsnis</b>	<b>2021 12 mėn.</b>	<b>2022 01 mėn.</b>	<b>2022 02 mėn.</b>	<b>2022 03 mėn.</b>	<b>Iš viso</b>
<b>Pardavimai</b>	<b>289 529</b>	<b>74 146</b>	<b>67 701</b>	<b>151 972</b>	<b>583 348</b>
Savikaina	309 605	172 536	161 226	188 086	831 453
Pardavimo sąnaudos	39 758	48 714	49 959	52 759	191 191
Veiklos sąnaudos	129 247	96 204	74 433	94 926	394 810
<b>Viso sąnaudos</b>	<b>478 611</b>	<b>317 454</b>	<b>285 618</b>	<b>335 771</b>	<b>1 417 454</b>
<b>Pelnas/Nuostolis</b>	<b>-189 082</b>	<b>-243 308</b>	<b>-217 917</b>	<b>-183 800</b>	<b>-834 106</b>
Kitos veiklos pajamos	51 167	34 601	12 642	12 498	110 908
Kitos veiklos sąnaudos	4 033				4 033
Finansinės pajamos					
Finansinės sąnaudos	4 373	354	3 056	2 135	9 918
<b>Pelnas prieš apmokestinimą</b>	<b>-146 322</b>	<b>-209 061</b>	<b>-208 331</b>	<b>-173 436</b>	<b>-737 150</b>

Kadangi Bendrovės veikla minėtu periodu yra nuostolinga, Bendrovė neturi pakankamai pajamų ir įplaukų, kad galėtų finansuoti savo turimas išlaidas: darbo užmokestį, nuo darbo užmokesčio mokamus mokesčius, atsiskaityti su paslaugų teikėjais. Šį trūkumą Bendrovei reikia finansuoti metų pabaigoje sukauptomis lėšomis. Kadangi Bendrovė po metinių finansinių ataskaitų patvirtinimo ir reikšmingų dividendų paskyrimo juos išmoka per 30 dienų, Bendrovės srautų situacija dar nebūna atsistačiusi po minėto žiemos - pavasario laikotarpio ir Bendrovei reikia išorinio finansavimo (kredito linijos) pinigų srautų trūkumo padengimui. Toks cikliškumas vyksta metai iš metų ir kalendorinių metų pabaigoje Bendrovė turi grynyjų pinigų perteklių, o išmokėjus dividendus, trumpuoju laikotarpiu, turi trūkumą. Norint priimti sprendimą dėl pinigų likučio mažinimo metų pabaigoje, būtina iš anksto numatyti priemones, kaip bus finansuojamas apyvartos trūkumas ne sezono metu, pavyzdžiui, dividendų išmokėjimą vykdant pagal sudarytą grafiką.

**Kokybės vadyba**

Bendrovėje įdiegta, prižiūrima ir nuolat gerinama kokybės vadybos sistema, atitinkanti kokybės (LST EN ISO 9001) ir aplinkos apsaugos (LST EN ISO 14001) standartų reikalavimus. Laboratorija akredituota LST EN ISO/IEC 17025 standarto atitikčiai, Kelių statybinių medžiagų sertifikavimo centras akredituotas pagal LST EN ISO/IEC 17065 standartą, 2021 metais atnaujintas Kokybės vadovas.

Bendrovėje yra identifikuoti kokybės valdymo procesai, jų seka ir tarpusavio sąveika. Numatytas jų įgyvendinimas, paskirti už rezultatyvų procesų veikimą atsakingi darbuotojai. Vykdoma procesų stebėseną, imamasi veiksmų sistemai nuolat gerinti.



Didžiausias iššūkis Bendrovėje yra adaptuoti kokybės vadybą ir jos taikymą kasdieniame praktiniame lygyje, nesivadovauti vien tik Nacionalinio akreditacijos biuro reikalavimais bei siekti, kad tobulintų vietų būtų kuo mažiau. Šis pokytis yra ne tik naudingas Bendrovės veiklai, bet kartu reikalauja ir tam tikrų kultūrinių pokyčių.

### ***Rizikos ir teisė***

Bendrovė savo kasdienėje veikloje vadovaujasi 2019 m. liepos 24 d. Bendrovės valdybos posėdžio protokolu Nr. VP-10/2019 patvirtinta Bendrovės rizikų valdymo politika bei 2021 m. birželio 9 d. Bendrovės direktoriaus įsakymu Nr. 1-0194 patvirtinta rizikų identifikavimo, vertinimo ir valdymo metodika, pagal kurias Bendrovė nustato rizikų identifikavimo, vertinimo ir valdymo procesus, identifikuoja proceso dalyvius visuose organizacinės struktūros lygmenyse.

Bendrovėje daugelis rizikų yra apdraustos įvairiais draudimais: įmonės turto, verslo nutrūkimo, darbuotojų nelaimingų atsitikimų, Bendrovės civilinės atsakomybės ir vadovų bei vadovaujančių asmenų civilinės atsakomybės draudimu.

Bendrovės direktoriaus įsakymu Nr. 1-2022-315 buvo patvirtintas Korupcijos prevencijos politikos aprašas, taikomas visiems įmonės darbuotojams, vykdomos darbuotojų tolerancijos korupcijai anoniminės apklausos, mokymai, identifikuojamos galimos korupcijos apraiškos ir ieškoma efektyviausių korupcijos prevencijos priemonių.

2020 metais Bendrovę įtraukus į strateginių įmonių sąrašą bei Bendrovės akcijas patikėjimo teise gražinus Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerijai, atitinkamai atsirado papildoma administracinė našta, susijusi su įvairių pavedimų vykdymu bei įstatymine baze, reglamentuojančia pasikeitusį Bendrovės statusą. Ši papildoma veikla augina administracinius kaštus, kurių neturi kitos panašaus pobūdžio įmonės konkuruojančios rinkoje, tad tai kažkiek apsunkina Bendrovės procesus ir jų efektyvumą.

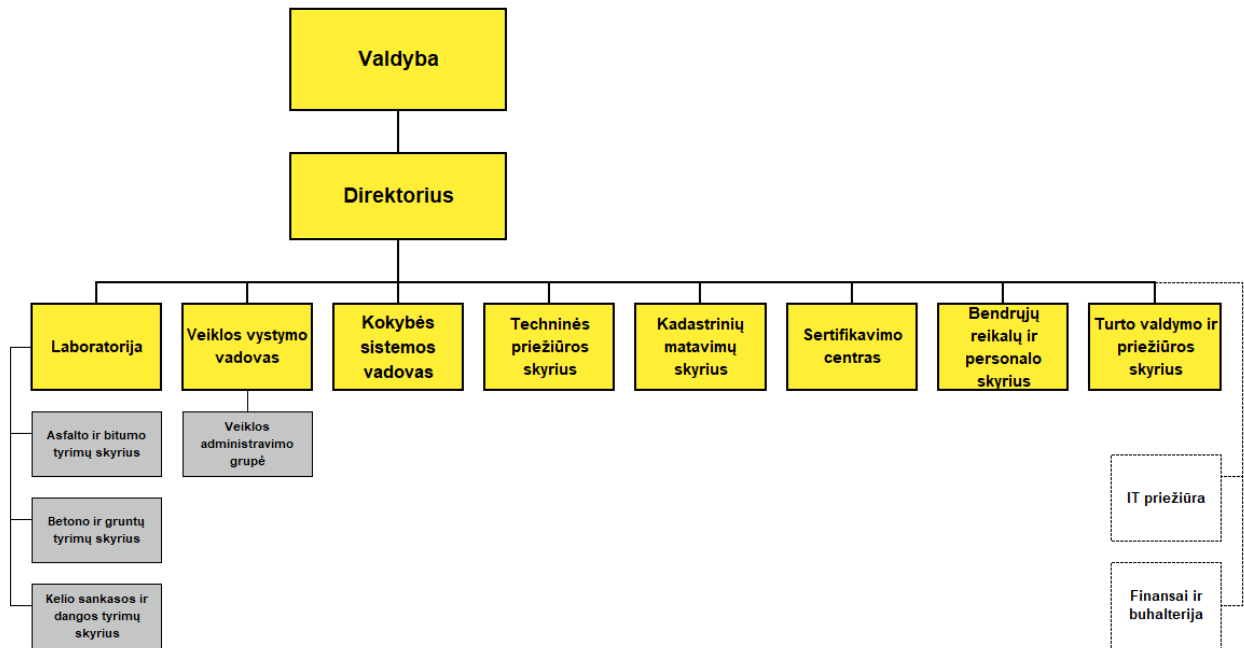
### ***Procesai ir operacijos***

Ilgalaikė Bendrovės strategija yra stiprinti žmogiškųjų išteklių, projektų valdymą, optimizuoti procesus ir efektyviai naudoti Bendrovės išteklius. Tuo tikslu nuolat peržiūrimos darbuotojų atsakomybės, koncentruojamasi į atliekamus procesus ir jų aprašymą. Diegiami tam tikri LEAN sistemos elementai, daug dėmesio skiriama automatizavimui ir moderniai programinei įrangai. Bendrovė yra nusprendusi investuoti laiko ir pastangų veiklos procesų efektyvumui, geriausios praktikos diegimui, nes tai susiję su teikiamų paslaugų kokybe bei paslaugų atlikimo terminais. Kokybė ir terminai itin svarbūs Bendrovei, todėl procesų ir operacijų aprašymas bei optimizavimas gali turėti lemiamos įtakos.

## **ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI**

Bendrovės struktūra nuolat peržiūrima ir atnaujinama, atsižvelgiant į Bendrovės vykdomos veiklos optimizavimą bei efektyvumą, taip pat kitus darbo organizavimo pakeitimus.





2 pav. AB „VIAMATIKA“ valdymo struktūra

2022 m. gruodžio pabaigoje Bendrovėje dirbo 93 darbuotojai (palyginimui tuo pačiu metu 2021 metais dirbo 103 darbuotojai). Darbuotojų amžiaus vidurkis yra 44,7 metai (prieš metus buvo 42,49 metai). Darbo stažo vidurkis Bendrovėje 8,9 metai (prieš metus buvo 7,32 metai).

Atkreiptinas dėmesys, kad dėl Bendrovės vykdomos veiklos specifikos naujų darbuotojų adaptacija bei parengimas pilnaverčiam darbui užtrunka gana ilgai, reikalauja kitų kvalifikuotų darbuotojų bei skyrių vadovų įsitraukimo bei pagalbos. Iš kitos pusės, darbų sezoniškumas lemia tai, kad Bendrovei reikia terminuotų darbuotojų. Atitinkamai Bendrovėje nuolat tobulinamos žmogiškųjų išteklių valdymo sritys, pradedant darbuotojų atrankos ir adaptacijos procesais, pareiginiiais nuostatais ir t. t.

Bendrovėje veikia ir nuolat atnaujinama Darbuotojų veiklos aptarimo (DVA) sistema, pagal kurią kiekvienam darbuotojui keliami tikslai, aptariami lūkesčiai bei sudaromi tobulėjimo planai.

2022 m. birželio 8 d. buvo atnaujinta Bendrovės darbo apmokėjimo sistema. Ji atnaujinama ir tobulinama nuolat, siekiama sukurti teisingą atlygio ir motyvacinę sistemą, adaptuoti ją pagal besikeičiančią situaciją ir poreikius.

2019 m. gegužės 28 d. valdybos posėdžio protokolu Nr. VP-8/2019 buvo atnaujintas AB „VIAMATIKA“ direktoriaus darbo apmokėjimo tvarkos aprašas. Bendrovės direktoriaus darbo apmokėjimas nustatomas vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. rugpjūčio 23 d. nutarimu Nr. 1341 „Dėl valstybės valdomų įmonių vadovų darbo užmokesčio“ ir Lietuvos Respublikos susisiekimo ministro 2016 m. kovo 7 d. įsakymu Nr. 3-69 „Dėl akcinių bendrovių, kuriose Susisiekimo ministerija atstovauja valstybei, vadovų darbo užmokesčio“ nustatyta tvarka. Rodikliai, pagal kuriuos nustatoma Bendrovės direktoriaus algos kintamoji dalis, yra susieti su Bendrovės strateginiais tikslais bei jų planiniai dydžiai nurodomi bendrovės strateginiame veiklos plane, tvirtinami ir tikslinami Bendrovės valdybos kartu su bendrovės strateginiu veiklos planu.





Bendrovės vadovybės tikslas užtikrinti, kad visi darbuotojai būtų kompetentingi, turėtų reikiamą išsilavinimą, techninių žinių bei patirtį pavestoms užduotims atlikti. Tuo tikslu nuolat keliama darbuotojų kvalifikacija, darbuotojai kasmet dalyvauja įvairiuose seminaruose, konferencijose, mokymuose bei parodose.

Savo veikloje Bendrovė skiria didelį dėmesį ne tik darbo kokybei, bet ir darbuotojų saugumui, sveikatai. Pagal visus reikalavimus įrengtos darbo vietos užtikrina saugias darbo sąlygas. Skiriamas dėmesys darbuotojų sveikatos profilaktikai: darbuotojai skiepijami nuo erkinio encefalito, gripo, periodiškai tikrinama darbuotojų sveikata. Bendrovėje vyksta kasmetiniai darbuotojų mokymai ir atestavimai darbuotojų saugos ir sveikatos, priešgaisrinės saugos, civilinės saugos bei profesinės rizikos srityse.

### **TECHNOLOGIJŲ VALDYMAS**

Bendrovės veikloje naudojamas technologijas galima suskirstyti į tris grupes.

*IT įrankiai ir sistemos.* Įmonėje naudojamos IT sistemos ir sprendimai yra gana standartiški, jie atlieka palaikomąją funkciją. Bendrovė savo veikloje siekia tobulinti IT įrankių integralumą ir jų vystymo tęstinumą. Yra naudojamas „Office365“ paketas, dokumentų valdymo sistema. Bendrovės veiklai adaptuotos darbų apskaitos ir atlikimo programos „BillBeat“ ir „Labform“. Šios programos skirtos Bendrovės poreikiams tenkinti, tačiau jos yra autentiškos ir pritaikytos tik Bendrovei, tad tai kelia tam tikrą riziką dėl programų pakeičiamumo, nors kartu tai sukuria ir konkurencinį pranašumą.

*Paslaugų teikimo ir laboratorinė įranga.* Laboratorinių bandymų paslaugoms atlikti reikalinga specifinė ir brangi įranga. Ji suteikia Bendrovei pranašumą, taip pat ir riziką dėl mažo įrangos apkrovimo. Įrangos apkrovimas nuolat vertinamas ir analizuojamas, ieškoma sprendimų optimizavimui.

*Techninės žinios ir patirtis.* „VIAMATIKA“ išskirtinumą darbo rinkoje lemia specifines žinias ir patirtį įgiję darbuotojai. Ši sritis labai svarbi Techninės priežiūros, Sertifikavimo centro, Laboratorijos skyriuose. Žinios ir patirtis suteikia konkurencinį pranašumą dalyvaujant viešųjų pirkimų konkursuose, turima kompetencija leidžia Bendrovei nuolat tobulėti ir būti priekyje.

### **BENDROVĖS VYKDOMI PIRKIMAI**

Atsižvelgiant į Bendrovės vykdomas funkcijas ir įstatuose nustatytus tikslus, nuo 2013 m. rugsėjo 1 d. Bendrovė atsisakė perkančiosios organizacijos statuso Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo prasme ir pasitvirtino Bendrovės prekių, paslaugų ir darbų pirkimo taisyklės. Šis sprendimas padėjo Bendrovei operatyviau prisitaikyti prie rinkos pokyčių bei sumažino administracinę naštą.

Bendrovėje pirkimai ir (ar) tiekimas yra palaikančioji funkcija, kuria aprūpinami darbuotojai ir pati organizacija reikalingomis prekėmis ir paslaugomis, naudojamos kasdieniams poreikiams patenkinti. Atskirais atvejais perkama įranga skirta konkretiems bandymams ir kitoms paslaugoms, susijusioms su tiesiogine Bendrovės veikla.

2023 m. sausio 2 d. Bendrovės direktoriaus įsakymu Nr. 1-2023-002 buvo atnaujintos Prekių, paslaugų ir darbų pirkimo taisyklės, taip pavyko supaprastinti pirkimų organizavimo procesus, administracinę naštą bei sutrumpinti pirkimų organizavimo laiką. Bendrovė organizuoja gana daug





pirkimų, kurių kiekvieno vertė dažnai nesiekia 15 000 Eur, taip pat dalis pirkimų yra gana specifiški. Žinoma, Bendrovė siekia laikytis visų keliamų interesų konfliktų vengimo ir skaidrumo principų bei sumažinti ir eliminuoti galimą pasireikšti korupcinę riziką pirkimuose.

## 2.2. IŠORINIAI VEIKSNIAI

### 2.2.1. KONKURENCINĖ APLINKA

Vienas iš pagrindinių išorės veiksnių, darančių įtaką Bendrovės veiklai, yra konkurencinė aplinka. Konkurencinę aplinką sudaro klientai, tiekėjai, alternatyvios paslaugas teikiančios įmonės, esami ir potencialūs konkurentai. Konkurencijos analizei naudotas Porterio penkių konkurencinių įtakų modelis. Dėl atskirų veiklų specifikos, modelis taikomas kiekvienai veiklos sričiai.

#### 7 lentelė

##### Konkurencinė aplinka laboratorinių bandymų srityje

Naujų konkurentų grėsmė	Brangi laboratorinė įranga, ilgas jos įvedimo procesas. Santykinai ilgas akreditacijos procesas. Santykinai ilgai užtrunkantis darbuotojų suradimas ir paruošimas. Paslaugas gali teikti kitų šalių įmonės, išsprendusios logistiką, tačiau abejotina, kad tai darys dėl mažos rinkos ir apribotų plėtros galimybių.
Esamų konkurentų grėsmė	Didžiausi konkurentai: UAB „Laboratorinių bandymų centras“ (LBC), VGTU Kelių institutas (VGTU). LBC yra įsikūręs Kaune, iš dalies patogesnėje geografinėje vietoje. Jų turimos įrangos kiekis yra mažesnis, įmonė dažniau vykdo savivaldybių užsakymus. VGTU veikla labiau nukreipta į mokslinę sritį, konkursuose dalyvauja siekdama įgyti patirties. Abiejų konkurentų užimamos rinkos dalys nežinomos. Mažesni konkurentai: KTU, UAB „Testlita“, LAKD padalinys, rangovų turimos laboratorijos. Jų grėsmė nėra didelė, nes jų paslaugų spektras ir darbų apimtys yra ribotos, todėl vargu, ar artimiausiu metu sugebės konkuruoti didesnio masto konkursuose. Gali mažėti poreikis „akredituotiems“ bandymams, dėl to atsirastų daugiau konkurentų, galėtų sparčiau plėstis esami. Apie 70 % dabartinio mūsų paslaugų spektro gali atlikti esami konkurentai. Kontrolinių bandymų mažėjimas, perkeliant į savikontrolę. Bendrovė yra per daug priklausoma nuo vieno užsakovo (LAKD), todėl visada egzistuoja rizika, kad stambų konkursą gali laimėti kita laboratorija ar kelios susivienijusios laboratorijos.
Tiekėjų derėjimosi galia	Ribotas įrangos ir jos tiekėjų pasirinkimas. Pagrindinis įrangos tiekėjas UAB „Vildoma“, turintis išskirtines tiekimo teises populiariausiai įrangai. Todėl nėra didesnių galimybių pasirinkimui ir kitų sąlygų deryboms. Ribotos įrangos remonto ir (ar) atnaujinimo galimybės. Įrangos vienetai nėra susiję tarpusavyje, nėra priklausomybės.
Klientų derėjimosi galia	~80 % priklausomybė nuo vieno užsakovo (LAKD). Užsakovas formuoja galimų bandymų spektrą, gali daryti didelę įtaką jų kiekiui. Taip pat gali atsisakyti tam tikrų bandymų, juos supaprastinti ar netgi daryti savarankiškai. Paslaugos perkamos konkurso būdu, pasiūlius mažiausią kainą. Kinta sąlygos ir įstatyminis reglamentavimas. Kitų klientų užsakymai santykinai maži, nėra didelių plėtros galimybių. Lietuvoje rinka ribota, nebent galimas paslaugų teikimas gamybos įmonėms, atsisakant šios veiklos savo viduje iš perduodant į išorę.
Pakaitalų grėsmė	Kiti bandymų metodai, mobilios laboratorijos. Nauji reikalavimai.



	Naujos technologijos, atliekančios tą pačią kontrolės funkciją. Kontrolinių bandymų pakeitimas savikontrolė / CE.
--	--

**8 lentelė**

## Konkurencinė aplinka techninės priežiūros paslaugų srityje

Naujų konkurentų grėsmė	Įėjimą į rinką apsunkena kvalifikacijos ir patirties reikalavimai. Nėra įėjimo kaštų, išskyrus kvalifikaciją ir patirtį. Paslaugą gali teikti pavieniai asmenys, tenkinantys patirties ir kvalifikacijos reikalavimus. Sudėtingesniuose projektuose reikalinga visa komanda, todėl nauji konkurentai negalėtų vykdyti didesnių projektų. Mažuose projektuose konkurentų grėsmė labai didelė.
Esamų konkurentų grėsmė	Pagrindiniai konkurentai didesnių (LAKD) užsakymų segmente: UAB „Sversa“, UAB „Laboratorinių bandymų centras“, UAB „TEC Infrastructure“. Bendrovės užimama rinkos dalis šiame segmente siekia apie 40-50 %. Mažesnių ir savivaldybių objektų konkursuose yra labai daug pavienių mažų paslaugų teikėjų. Bendrovės užimama rinkos dalis siekia iki 5 %. Paslaugos perkamos viešojo konkurso būdu, pasiūlius mažiausią kainą arba ekonominio naudingumo pagrindu. Didžiąją dalį paslaugos savikainos sudaro darbuotojų išlaikymo kaštai. Nėra paslaugos teikimo kokybės kontrolę reguliuojančios priemonės, konkurentai gali tuo pasinaudoti.
Tiekėjų derėjimosi galia	Paslaugos teikimo išteklių yra žmonės ir susisiekimo priemonės, kitų paslaugų tiekėjai didesnės įtakos neturi.
Klientų derėjimosi galia	Apie 70 % paslaugų atliekama LAKD. Visi užsakymai gaunami viešo konkurso būdu, pagal ekonominio naudingumo kriterijus. Tačiau Bendrovė turi konkurencinį trūkumą tam tikrose ekonominio naudingumo elementuose, kaip kad mokamas darbo užmokestis. Savivaldybių konkursuose nėra pakankamų reikalavimų kokybės parametrams. Tačiau artimiausiu metu planuojama pakeisti pirkimų sistemą. Lietuvos geležinkeliai (LTG) taiko mažiausios kainos kriterijų, tačiau daug dėmesio skiria paslaugų kokybei bei kainos pagrindimui. Kol kas nėra tinkamų kontrolės priemonių dėl kokybiško paslaugos atlikimo. Klientai kokybės reikšmės labai tiksliai neapibrėžia ir pakankamai nekontroliuoja, todėl tenka prisitaikyti ir itin efektyviai dirbti, siekiant sumažinti savikainą.
Pakaitalų grėsmė	Tikimybė, kad bus atsisakyta TP paslaugų, labai menka. Gali augti reglamentavimas dėl savikontrolės.

**9 lentelė**

## Konkurencinė aplinka sertifikavimo paslaugų srityje

Naujų konkurentų grėsmė	Specifinė rinka gana ribota, be to, reikalinga atitinkama patirtis. Į rinką galėtų įeiti tarptautiniai žaidėjai ar įmonės, joje turinčios konkrečius tikslus.
Esamų konkurentų grėsmė	Pagrindiniai konkurentai: SPSC, UAB „Kiwa Inspecta“. Didžiausią rinkos dalį užima SPSC – jie teikia daugiau paslaugų, turi platesnę sertifikavimo sritį. Bendras klientų skaičius rinkoje yra ribotas, tad agresyvesni konkurentų veiksmai galėtų sukelti riziką Bendrovės paslaugų apimčiai.
Tiekėjų derėjimosi galia	Didesnės įtakos nedaro.
Klientų derėjimosi galia	Kainos rinkoje panašios. Klientai vertina lankstumą, greitį, prisitaikymą, patirtį. Paslauga domina užsienio klientus, ypač iš ne Europos Sąjungos šalių. Jaučiamas klientų lojalumas, brangūs perėjimo kaštai. Klientai nėra suinteresuoti keisti sertifikavimo įmonės, nes nėra ženklios naudos tą daryti. Paslaugos kaštai klientų išlaidų apimtyje yra santykinai maži.



	Labai ribota rinka ir klientų skaičius.
Pakaitalų grėsmė	Sertifikavimo paslaugoms pakaitalų nėra. Sertifikavimas reglamentuotas Lietuvos Respublikos ir Europos Sąjungos teisės aktais. Galimi įstatymų pasikeitimai, kai sertifikavimas nėra būtinas.

Bendrovės atliekamų paslaugų duomenys nėra viešai skelbiami. Todėl kiekybiškai įvertinti ir palyginti veiklos sritį, potencialą, rinkos dydį yra gana sudėtinga. Atitinkamai ir pagrindiniai Bendrovės konkurentai vykdo skirtingas veiklas nei Bendrovė, o tai apsunkina įmonių, veikiančių tame pačiame sektoriuje, palyginimą. Tačiau Bendrovė skiria daug dėmesio viešųjų pirkimų analizei (kadangi didžiąją Bendrovės pajamų dalį sudaro pajamos iš laimėtų konkursų per viešuosius pirkimus), tuo pagrindu sudaromi metiniai biudžetai, prognozuojami pasikeitimai. Taip pat atliekama rinkos dalyvių ir paslaugų analizė, ja remiantis ieškoma konkurencinių pranašumų, plėtros galimybių, sudarinėjami strateginiai planai.

## 2.2.2. IŠORINIAI APLINKOS VEIKSNIAI PAGAL PESTAT MODELĮ

### *POLITINIAI VEIKSNIAI*

Nuo politinių sprendimų (tiek Lietuvos, tiek ir ES valdymo struktūrose) priklauso susisiekimo sektoriaus infrastruktūros plėtra, parama ir finansavimas, o tai tiesiogiai veikia Bendrovės teikiamas paslaugas ir jų apimtį. Asignavimai valstybinės ir vietinės reikšmės keliams turi įtakos Bendrovės teikiamų paslaugų apimtims, nes jie skiriami LAKD, o LAKD užsakymai Bendrovėje sudaro 80–90 % visų užsakymų. Kaip rodo lentelė žemiau, asignavimai būna panašūs ir nuolat auga. Išskirtiniai buvo 2020 metai, kai buvo skirtas papildomas biudžetas. 2021 metams skiriama suma jau buvo mažesnė, todėl 2021 metais Bendrovės darbų apimtys buvo mažesnės. Nors 2022 metais programos lėšos auga lyginant su 2021 metais, tačiau dėl geopolitinių neramumų labai ženkliai išaugo energijos išteklių kainos, kas lėmė tiek Bendrovės išlaidų augimą, tiek sustabdytus kelių statybos darbus bei sumažėjusi darbų kiekį. Gana neramu dėl projektuojamos mažėjančios sumos 2023 metais, kas gali lemti proporcingai ženkliai labiau mažėjančias darbų apimtį dėl įvardintų energetinių išteklių ir medžiagų kainų brangimo. Labai svarbūs įvykiai, kurie turi ir turės įtakos Bendrovės darbų apimčiai, tai yra Europos Sąjungos taikomos sankcijos Baltarusijai ir Rusijai, vykstantis karas Ukrainoje. Šie veiksniai tiesiogiai arba netiesiogiai neigiamai įtakoja susisiekimo infrastruktūros biudžetą, vystomus objektus, atliekamų darbų savikainą.



## 10 lentelė

Kelių priežiūros ir plėtros programos finansavimo lėšų naudojimo sąmatos (mln. Eur)

	<b>2018 m.</b> (2018-03-21 nutarimas Nr. 271)	<b>2019 m.</b> (2019-03-20 nutarimas Nr. 269)	<b>2020 m.</b> (2020-01-29 nutarimas Nr. 74)	<b>2021 m.</b> (2021-02-17 nutarimas Nr. 102)	<b>2022 m.</b> (2022-10-12 nutarimas Nr. 1021)	<b>2023 m. projektas</b> (2022-10-12 nutarimas Nr. 1021)	<b>2024 m. projektas</b> (2022-10-12 nutarimas Nr. 1021)
01 09 / susisiekimo valstybinės ir vietinės reikšmės keliais užtikrinimas	492,662	563,205	Numatyta: 589,754 Papildomai: ~215 VISO: ~805	531,612	543,189	521,972	521,972

**EKONOMINIAI VEIKSNIAI**

AB „VIAMATIKA“ veikia rinkos sąlygomis, biudžetinio finansavimo negauna. Darbų apimtis lemia rinkos poreikiai ir Bendrovės gebėjimas juos atliepti. Susisiekimo sektorius, kuriame veikia Bendrovė, didžiąja dalimi finansuojamas iš Lietuvos ir Europos Sąjungos biudžeto lėšų. Makroekonominiai rodikliai, mokesčiai ir jų surinkimas, ekonominis augimas ir kiti veiksniai gali daryti įtaką Lietuvos ekonomikai, kartu ir susisiekimo sektoriaus finansavimui.

Šiuo metu pagrindinis dėmesys skiriamas karui Ukrainai, ko pasėkoje ženkliai pabrango žaliavos, prognozuojama recesija, metinė infliacija 2022 metais planuojama jog viršys 20%. Todėl ateitis yra kaip niekada sudėtingai prognozuojama.

**SOCIALINIAI VEIKSNIAI**

Bendrovės veikla įgyvendinama tam tikroje socialinėje aplinkoje, tačiau Bendrovės teikiamos paslaugos nėra tiesiogiai susijusios su socialinėmis tendencijomis ir jų įtaka. Buvo daroma prielaida, kad socialiniai veiksniai Bendrovės veiklai šiuo metu įtakos nedaro. Tačiau 2022 metų pradžioje Bendrovė susidūrė su tam tikromis problemomis susirandant laikinus darbuotojus sezonui. Pastebimas ir labai spartus darbo užmokesčio augimas, todėl Bendrovė norėdama išlikti konkurencinga rinkoje turi susikoncentruoti į efektyvumo didinimą.

**TECHNOLOGINIAI VEIKSNIAI**

Ekonomiką spartina naujos technologijos ir inovacijos. Vyriausybės strategija įvardija sritis, labiausiai prisidedančias ir prisidėsiančias prie Lietuvos ekonomikos augimo – tai žmonių žinių ir kvalifikacijos kėlimas (vadinamieji žmogiškieji ištekliai), tyrimai ir technologinė plėtra.

Technologiniai veiksniai yra ypač svarbūs Bendrovės veiklai, todėl jie gali daryti reikšmingesnę įtaką ateityje. Technologinė plėtra gali pakeisti egzistuojančius darbo atlikimo metodus ir įrangą, gali suteikti konkurencinį pranašumą darbų atlikimo procesuose. Bendrovė stebi rinką ir domisi technologijų naujovėmis ir rengiasi į jas operatyviai reaguoti.



## **APLINKOSAUGINIAI VEIKSNIAI**

Aplinkosaugos, klimato kaitos ir kiti panašaus pobūdžio klausimai šiuolaikinėje visuomenėje įgyja svaresnį vaidmenį ir sulaukia vis daugiau dėmesio. Tačiau tiesioginė Bendrovės veikla neturi daug sąsajų su besikeičiančiais aplinkosauginiais reikalavimais, todėl aplinkos apsaugos veiksniai neturėtų daryti įtakos Bendrovės veiklai. Pažymėtina, kad dabartinė Vyriausybės politika yra nukreipta į „žaliąjį kursą“, tikėtina Bendrovė taip pat turės įvertinti sprendimus susijusius su šia kryptimi. O tai gali pareikalauti papildomų investicijų.

## **TEISINIAI VEIKSNIAI**

Bendrovės vykdomos veiklos sritys griežtai reglamentuojamos teisės aktu. Todėl sėkmingai Bendrovės veiklai ir laiku įgyvendintiems planams itin svarbus teisinės bazės pastovumas bei teisinio reglamentavimo nuoseklumas. Bendrovei labiausiai reikėtų atkreipti dėmesį į dvi teisinio reguliavimo sritis, susijusias su Bendrovės veikla:

- viešųjų pirkimų reglamentavimas;
- veiklos sritį reglamentuojantys dokumentai (kelių įrengimo taisyklės, techninių reikalavimų aprašai ir pan.).

Bendrovė stebi šių sričių pasikeitimus, vertina galimybes ir riziką, esant galimybei teikia pasiūlymus. 2020 metais pasikeitė tam tikri laboratorinių darbų apimtis reglamentuojantys dokumentai ir tai turės neigiamos įtakos Bendrovės laboratorinių darbų apimtims ateityje. Kai kurių atliekamų paslaugų atvejais apimtys sumažėjo iki 5 kartų. Techninės priežiūros paslaugų srityje LAKD įvesti pakeitimai daro prielaidas techninės priežiūros paslaugų kainų augimui, kas daro teigiamą įtaką Bendrovės finansiniams rezultatams. Tačiau vis lieka opi problema Centrinės perkančiosios organizacijos (CPO) atliekami techninės priežiūros paslaugų pirkimai, kurių skaidrumas galimai kelia abejonių.

### **2.3. SSGG ANALIZĖ**

Vidinių ir išorinių veiksnių įtaka AB „VIAMATIKA“ veiklai apibendrinama žemiau pateiktoje lentelėje. Kadangi pagrindinės Bendrovės veiklos viena nuo kitos skiriasi, todėl SSGG daromas kiekvienai veiklai atskirai.

**11 lentelė**

#### Stiprybių ir silpnybių analizė

		<b>STIPRYBĖS</b>	<b>SILPNYBĖS</b>
<b>Pagrindinė veikla</b>	Laboratoriniai bandymai	Aukštos kvalifikacijos personalas. Plačios turimos įrangos galimybės. Platus bandymų spektras. Stipri materialinė bazė. Galimybė atlikti didelį bandymų kiekį vienu metu (didelis pralaidumas)	Nepritaikyta įmonės infrastruktūra. Dideli įrangos atnaujinimo ir įsigijimo kaštai, laiko sąnaudos. Sudėtinga adaptacija ir fiksuotų išlaidų suvaldymas svyruojant užsakymų kiekiui.



		<b>STIPRYBĖS</b>	<b>SILPNYBĖS</b>
	Techninė priežiūra	Darbuotojų patirtis. Didelė atestavimo sritis, FIDIC kvalifikacija. Darbuotojai visoje Lietuvos Respublikos teritorijoje.	Vyresnis darbuotojų amžius ir ilgas jaunų darbuotojų įvedimo procesas bei „patirties surinkimas“. Ribota darbo patirtis kitokio pobūdžio objektuose. Neatnaujinami darbo metodai.
	Sertifikavimo paslaugos	Aukšta kvalifikacija. Darbo patirtis. Lankstumas, operatyvus reagavimas.	Siaura specializacija. Darbuotojų pakeičiamumo ir (ar) pavdavimo rizika.
<b>Pagalbinė veikla</b>	Įmonės infrastruktūra	Pripažinimas ir patirtis. Stabili finansinė padėtis. Įdiegta kokybės vadybos, aplinkos apsaugos sistema. Pakankami materialiniai ištekliai.	Sudėtingi vidiniai įmonės procesai, administracinės veiklos. Perteklinis nekilnojamas turtas. VVĮ keliami reikalavimai, kurie nekeliami verslo įmonėms.
	Žmogiškųjų išteklių valdymas	Aukštos kvalifikacijos personalas, turintis didelę darbo patirtį. Maža kaita daugumoje skyrių. Aiškios tvarkos, pareiginės instrukcijos.	Per didelis dėmesys procesams ir tvarkoms. Lankstumo stoka. Išorinės patirties stoka.
	Technologijų valdymas	Naudojama „Cloud“ sistema. Turima laboratorinė ir kita darbo įranga yra gana moderni.	Trūksta sistemų ir procesų aprašymo.
	Pirkimai	Supaprastinta tvarka. Nebuvimas perkančiąja organizacija.	Didesni reikalavimai nei verslo rinkos dalyviams. Nevisiškai aiškus pirkimų procesas ir atsakomybės.





12 lentelė

## Galimybių ir grėsmių analizė

		<b>GALIMYBĖS</b>	<b>GRĖSMĖS</b>
<b>Konkurencinė aplinka</b>	Laboratoriniai bandymai	Papildomi bandymai pagal techninius reikalavimus. Užsienio rinkos. Naujų paslaugų poreikis. Naujų technologijų poreikis. Pakartotinių bandymų poreikis.	Sezoniškumas ir priklausomybė nuo gamtinių sąlygų. Naujų konkurentų atėjimas ir esamų plėtra. Naujų technologinių sprendimų pas konkurentus atsiradimas. Priklausomybė nuo vieno užsakovo ir valstybinio finansavimo. Kontrolinių bandymų mažėjimas, pakeičiant juos savikontrolė. Pralaimėti arbitražiniai bandymai. Nepakankama paslaugų paklausa, ribota rinka.
	Techninė priežiūra	Paslaugų teikimas ne valstybinės reikšmės keliuose. Paslaugų teikimas kito tipo statiniuose. Konsultacinių ir ekspertinių paslaugų teikimas. Užsienio rinkos.	Auganti konkurencija, mažėjanti kaina ir grėsmė paslaugų kokybei. Per didelė priklausomybė nuo vieno užsakovo (LAKD). Pertekliniai paslaugos teikimo reikalavimai. Sezoniškumas ir priklausomybė nuo gamtinių sąlygų. Viešųjų pirkimų sistemos keitimai.
	Sertifikavimo paslaugos	Stybos produktų sertifikavimo griežtas reglamentavimas, jo privalomumas. Galimybė plėsti veiklą trečiųjų šalių rinkoje. Klientų lojalumas šioje srityje.	Kvalifikuotų sertifikavimo specialistų stygius. Auganti konkurencija, naujų konkurentų grėsmės. Esamų klientų bankrotai. Siaura specializacija.
Politiniai veiksniai	Didesnis dėmesys susisiekimo sektoriui, kontrolės priemonėms.	Neapibrėžtumas ilgalaikėje perspektyvoje dėl kontrolės paslaugų reikalavimų. Politinių sprendimų įtaka Bendrovės valdymui ir veiklai. Mažėjantis finansavimas. ES sankcijos kaimyninėms šalims apribojančios paslaugų plėtrą užsienyje.	
Ekonominiai veiksniai	ES struktūrinių fondų parama, diegiant naujausias technologijas bei įsigyjant įrenginius. Infrastruktūros plėtra, jos finansavimas.	Šalies ekonomikos augimo sulėtėjimas. Greitai auganti darbo užmokestis. Geopolitiniai neramumai, migrantų krizė ir kiti nenumatyti veiksniai reikalaujantys papildomo finansavimo.	
Socialiniai veiksniai	Visuomeninis spaudimas gerinti susisiekimo infrastruktūrą	Specialistų trūkumas, aukštesni poreikiai. Darbuotojų trūkumas, augantys jų poreikiai, konkurencija darbo rinkoje.	
Technologiniai veiksniai	Technologijų vystymasis darbo vietų optimizavimui. Naujos įrangos ir darbo metodų įsisavinimas.	Masto ekonomijos trūkumas naujovėms pritaikyti. Tam tikrų paslaugų sumažėjimas dėl technologinių procesų savikontrolės.	



	<b>GALIMYBĖS</b>	<b>GRĖSMĖS</b>
Aplinkosauginiai veiksniai	Naujų bandymų ir (ar) kontrolės rūšys dėl aplinkosauginių reikalavimų augimo.	Mokesčių už gamtos taršą didėjimas, griežtesnis vertinimas. Papildomos investicijos susijusios su „žaliuoju kursu“.
Teisiniai veiksniai	Tvarus veiklos teisinis reglamentavimas	Nepalankus viešųjų pirkimų reguliavimo pakeitimas. Kelių statybos techninių reglamentų pokyčiai.

Aukščiau pateiktos Bendrovės stipriosios savybės ir išorinės galimybės sudaro palankias sąlygas Bendrovės vystymuisi, o silpnosios savybės ir išorinės grėsmės kelia rizikas sėkmingam tolimesniam Bendrovės funkcionavimui. Apibendrinant, Bendrovė, sudarydama strateginį planą, planuoja ir turėtų atkreipti dėmesį į sekančius aspektus:

- labiau pasinaudoti sukauptą patirtimi, įranga, turima kvalifikacija. Tai panaudoti veiklos plėtrai;
- ieškoti naujų veiklos galimybių ir mažinti riziką dėl priklausomybės nuo vieno užsakovo (LAKD);
- išnaudoti turimo masto ekonomiją bei skyrių sinergiją. Efektyvinti procesus ir būti pranašesne už konkurentus;
- Turėti daugiau lankstumo ir prisitaikymo prie mažiau prognozuojamų rinkos sąlygų;
- atsisakyti veiklų ar turto, kuris nekuria arba kuria per mažą pridėtinę vertę bei nėra svarbus Bendrovei ilgalaikėje perspektyvoje;
- investuoti į darbuotojus ir įrangą, siekti turėti visiškai neprikaištingos kokybės reputaciją;
- formuoti atvirumo, profesionalumo ir bendradarbiavimo kultūrą;
- kurti naują įmonės įvaizdį, kuris reprezentuotų Bendrovės su akcininku bei valdyba sutartą viziją ir misiją;
- numatyti konkrečių veiksmų ir uždavinių planą skyriams ir darbuotojams su konkrečiais rodikliais ir periodiškai sekti jų vykdymą;
- įvertinti išorės rizikas (sankcijos kaimyninėms šalims), bei papildomas investicijas (žaliojo kursas);
- investuoti į procesų efektyvumą ir darbuotojų našumo didinimą siekiant išlaikyti geriausius darbuotojus bei būti ypatingai konkurencingiems darbo rinkoje darbo užmokesčio prasme.

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

Bendrovės misija, vizija, vertybės ir strateginės kryptis formuojamos atsižvelgiant į 2020 m. rugsėjo 16 d. Lietuvos Respublikos Susisiekimo ministerijos raštą „Dėl Valstybės siekiamų tikslų ir keliamų





lūkesčių akcinei bendrovei „VIAMATIKA“. Taip pat remiamasi ir visa aukščiau pateikta informacija, esama Bendrovės situacija. Atitinkamai 2022 m. rugsėjo mėnesį buvo organizuota strateginė sesija, kurioje dalyvavo Bendrovės valdybos nariai ir vadovai. Sesijos metu aptarta esama situacija, 2023-2026 metų strateginio plano kryptys, tikslai ir uždaviniai, trukdžiai ir iššūkiai su kuriais susiduria Bendrovė. Taip pat Bendrovės vadovai patikslino Bendrovės viziją ir misiją.

**BENDROVĖS MISIJA** – teikiame patikimas kokybės kontrolės paslaugas, kurios užtikrina tinkamą susisiekimo komunikacijų statinių statybą ir eksploatavimą.

**BENDROVĖS VIZIJA** – patikimas partneris, kurio teikiamos paslaugos ir konsultacijos leidžia klientams laiku pasiekti rezultatus.

#### **BENDROVĖS VERTYBĖS**

- Man rūpi, imu ir padarau.
- Moku, tobulėju ir keičiu.
- Bendradarbiauju.

#### **STRATEGINĖS KRYPTYS:**

- tvari veiklos plėtra;
- veiklos efektyvumo didinimas ir paslaugų kokybės gerinimas;

#### **4. STRATEGINIAI TIKSLAI IR JŲ MATAVIMO RODIKLIAI**

Žemiau pateikta lentelė parodo strateginėms kryptims priskirtus tikslus ir uždavinius, jų vertinimą ir rodiklius.



Strateginės kryptys, tikslai, uždaviniai ir jų vertinimas

Strateginė kryptis	Strateginis tikslas	Uždaviniai /Projektai	Vertinimas	Matavimas	2020	2021	2022 prognozė	2023 planas	2024 planas	2025 planas	2026 planas	Atsakingas
1. Tvari veiklos plėtra	Peningas augimas	<b>ROE</b>		%	23,6%	10,6%	9,5%	12,3%	13,1%	14,1%	14,7%	Anatolijus Jadovas
		Grynojo pelno plano vykdymas	Pelnas	Tūkst. Eur	1 487	631	510	662	717	776	816	Anatolijus Jadovas
		Peningumo koeficiento dydis	EBITDA	%	38,9%	25,7%	21,2%	22,3%	22,5%	22,5%	22,4%	Anatolijus Jadovas
		Finansinių skolų santykis su nuosavu kapitalu	D/E koeficientas	Koeficientas	0,14	0,14	0,21	0,13	0,09	0,08	0,08	Anatolijus Jadovas
		Efektyvus turto panaudojimas	ROA	%	18,6%	8,5%	7,7%	10,2%	11,2%	12,1%	12,7%	Anatolijus Jadovas
	Veiklos diversifikavimas	Pajamos		Tūkst. Eur	5 747	4 744	4 943	5 585	5 864	6 157	6 404	Anatolijus Jadovas
		Paslaugų plėtra ir pajamų auginimas LAKD kuruojamose srityse	Pajamos	Tūkst. Eur	4653	3272	3704	3 640	3 864	4 105	4 110	Andrius Baltrušaitis/ Žilvinas Smalskys
		Paslaugų plėtra ir pajamų auginimas ne LAKD kuruojamose srityse	Pajamos	Tūkst. Eur	1 094	1 472	1 239	1 945	2 000	2 052	2 294	Andrius Baltrušaitis/ Žilvinas Smalskys
		Paslaugų plėtra giminingose srityse	Investijos	Tūkst. Eur	202	325	102	240	200	200	200	Andrius Baltrušaitis
2. Veiklos efektyvumo didinimas ir paslaugų kokybės gerinimas	Inovatyvių sprendimų diegimas	Pelnas tenkantis darbo valandai		Eur	9,7	4,0	3,3	4,2	4,5	4,9	5,2	Anatolijus Jadovas
		Vadybiniai procesų optimizavimo sprendimai	Pajamos tenkančios darbo valandai	Eur	37,6	30,1	32,0	35,8	37,2	39,0	40,6	Anatolijus Jadovas
		Technologinės ir "žaliojo kurso" inovacijos	Energetinis taupymas*	GWh, %	-	-	-2,1 GWh	-1,50%	-1,50%	-1,50%	-1,50%	Martynas Ramunis
	Paslaugų kokybės pagerinimas	Klientų rekomendavimo indeksas (NPS)		balai	-	-	>50	+5%	+5%	+5%	+5%	Rasa Šimelienė
		Laiku atliekamų darbų užtikrinimas	OTD (išorėje ir viduje)	%	-	>90%	>95%	>95%	>95%	>95%	>95%	Andrius Baltrušaitis
		Įmonės įvaizdžio stiprinimas	VVJ gerojo valdymo indekso reikšmė	Indeksas	A-	A	A+	A+	A+	A+	A+	Oksana Buckienė
	Vertybėmis grįstos organizacinės kultūros formavimas	Darbuotojų rekomendavimo indeksas (eNPS)		%	-	-	31%	36%	41%	46%	51%	Anželika Barisė
		Vidinės ir išorinės komunikacijos plano vykdymas	Plano sudarymas ir vykdymas	%	-	-	>90%	>90%	>90%	>90%	>90%	Anželika Barisė
		Įmonei reikalingų įgūdžių ugdymas ir palaikymas	Valandos skirtos mokymuisi ir tobulėjimui	Val./ darbuotojui	-	23,09	>20	20	20	20	20	Anželika Barisė

\* galutinės suvartojamos energijos kiekis ~2,1 GWh apskaičiuotas pagal paskutinių trejų metų suvartojimą, prie vidutinių 5 272 tūkst. Eur pajamų.



## 5. STRATEGINIAI UŽDAVINIAI IR VEIKSMAI

Siekdama įgyvendinti įvardintus strateginius tikslus ir uždavinius, Bendrovės vadovybė ir kiti suinteresuoti darbuotojai numatė galimus veiksmus, kurie padės pasiekti iškeltus tikslus ir (ar) uždavinius. Žemiau pateikti veiksmai yra apibendrinto pobūdžio, jų tikslesnis detalumas ir reikšmės yra nurodytos Bendrovės skyrių tikslų ir uždavinių planuose.

14 lentelė

Veiksmai, siekiant pelningo augimo

Strateginis tikslas	Uždaviniai /Projektai	Atsakingi	VEIKSMAI
Pelningas augimas	Nuosavybės grąža	A. Jadovas	Pelno išmokėjimas dividendais; Nepaskirstyto pelno likutis turi būti artimas 0; Įstatinio kapitalo mažino planas, susijęs su perteklinio NT realizavimu; Grynojo pelno plano vykdymas.
	Grynojo pelno plano vykdymas	VISI	Mėnesiniai biudžetai pagal skyrius; Skyrių rezultatų periodinis pristatymas ir analizė; Korekciniai veiksmai esant nukrypimui nuo plano.
	Pelningumo koeficiento dydis	A. Jadovas	Rodiklio stebėjimas; Veiksnių darančių įtaką rodikliui analizė ir atitinkami veiksmai rodiklio gerinimui.
	Finansinių skolų santykis su nuosavu kapitalu	A. Jadovas	Tinkamo santykio išlaikymas remiantis skolų ir nuosavo kapitalo rodikliais; Galimų dydžių korekcijos siekiant tinkamo santykio.
	Efektyvus turto panaudojimas	M. Ramunis	Turto funkcionalumo išlaikymas; Pastato registracija; Patalpų nuoma; Pastato pardavimas; Laboratorijos įrengimas; Ploto tenkančio veiklai sumažinimas.

15 lentelė

Veiksmai, siekiant veikos diversifikavimo

Strateginis tikslas	Uždaviniai /Projektai	Atsakingi	VEIKSMAI
Veiklos diversifikavimas	Pajamų plano vykdymas	VEIKLOS/ KOMERCIJA	Pajamų biudžeto sudarymas ir vykdymo stebėjimas.
	Paslaugų plėtra ir pajamų auginimas LAKD kuruojamose srityse	A. Baltrušaitis	Dalyvavimas 100 % konkursų / siekis laimėti > 80% vertės; Dalyvavimas norminių dokumentų rengimo procese; Užtikrinti tinkamą visų galimų darbų apimčių įvykdymą.
	Paslaugų plėtra ir pajamų auginimas LAKD kuruojamose srityse	Ž. Smalskys	Dalyvavimas ir laimėjimas > 50% LAKD konkursų.
	Paslaugų plėtra ir pajamų auginimas ne LAKD kuruojamose srityse	A. Baltrušaitis	Dalyvavimas 100 % konkursų / siekis laimėti 80 %; Teikti <u>n</u> komercinius pasiūlymus privačioms bendrovėms.
	Paslaugų plėtra ir pajamų auginimas ne LAKD kuruojamose srityse	A. Jadovas	Naujų klientų paieška; Ryšių su esamais klientais palaikymas (vizitai, ekskursijos, konsultacijos, savikontrolė ir t.t.); Dalyvavimas užsienio šalių konkursuose, tarptautinio bendradarbiavimo paieškos.
	Paslaugų plėtra ir pajamų auginimas ne LAKD kuruojamose srityse	Ž. Smalskys	LTG laimėtų konkursų 50%; Aktyvesnis dalyvavimas savivaldybėse pagal naujus CPO pirkimus; Bendradarbiavimas su KVJUD, LTOU, VVKD, KAM.
	Paslaugų plėtra ir pajamų auginimas ne LAKD kuruojamose srityse	K. Razbadauskis	Naujų klientų paieška; Sertifikavimo srities plėtra.



	Paslaugų plėtra giminingose srityse	A. Jadovas	Laboratorinių bandymų ir Techninės priežiūros paslaugų plėtra energetikos srityje; Giminingų veiklų paieška Susisiekimo sektoriuje.
	Paslaugų plėtra giminingose srityse	A. Baltrušaitis	Betono šaldymas, įdiegimas ir akreditavimas; Grunto bandymai projektuotojams.

16 lentelė

## Veiksmai inovatyvių sprendimų diegimui

Strateginis tikslas	Uždaviniai /Projektai	Atsakingi	VEIKSMAI
Inovatyvių sprendimų diegimas	Efektyvumo sprendimai	A. Baltrušaitis	Tinkamas darbuotojų apkrovimas ne sezono metu; Pastovių ir terminuotų darbuotojų santykio palaikymas 75/25; Tolygus darbuotojų apkrovimas sezono metu; Tinkamas administruojančių funkcijų santykis.
	Efektyvumo sprendimai	A. Jadovas	Klientų savitarnos įmonės svetainėje sukūrimas; Laboratorijos bandymų kompiuterizavimas; LEAN vadybos sistemos mokymai ir praktinis pritaikymas.
	Efektyvumo sprendimai	M. Ramunis	Galimybių pritraukti ES struktūrinių fondų ir kitas lėšas efektyvumui didinti, paieška (unikalaus ir efektyvus laboratorijos transportas, laboratorijos modernizavimas, energijos vartojimo efektyvumo didinimas, mokymai ir kt.)
	Vadybiniai procesų optimizavimo sprendimai	Ž. Smalskys	Procesų standartizavimas; IT įrankių paieška ir diegimas tinkamam kasdieninių darbų atlikimui.
	Vadybiniai procesų optimizavimo sprendimai	A. Baltrušaitis	Bandymų poreikio tikslesnis planavimas; Atliekamų laboratorinių darbų užsakymų atitikties projektams priežiūra.
	Vadybiniai procesų optimizavimo sprendimai	M. Ramunis	DS, GS, CS skaitmenizavimas
	Vadybiniai procesų optimizavimo sprendimai	R. Šimelienė	Integruoti KV procesus "Dokumentų valdymas"
	Technologinės ir "žaliojo kurso" inovacijos	M. Ramunis	Energijos taupymo planas (trys sritys elektra, dujos, kuras), duomenų sekimas su ataskaitomis, korekciniai veiksmai. Parduoti įmonės pastatus 6000 m <sup>2</sup> , išsinuomojant arba įsirengiant A++ klasės laboratoriją užimančią ne daugiau nei 1600 m <sup>2</sup> . ir visą pastatui reikalingą energiją gaunant iš AEI. Ne sezono metu optimizuoti naudojamas patalpas (-50 proc.), išjungti šildymą, kondicionavimą, traukas ir kt., perkelti darbo vietas į mažesnes patalpas, dalį personalo išleisti dirbti nuotoliniu būdu. Plėsti ekovairavimo kultūrą.

17 lentelė

## Veiksmai paslaugų kokybės pagerinimui

Strateginis tikslas	Uždaviniai /Projektai	Atsakingi	VEIKSMAI
Paslaugų kokybės pagerinimas	Klientų rekomendavimo indeksas (NPS)	R. Šimelienė	NPS anketa bendrovės klientams ir gautų duomenų analizė bei pristatymas
	Laiku atliekamų darbų užtikrinimas	VISI	OTD stebėjimas ir analizė
	Įmonės įvaizdžio stiprinimas	A. Jadovas	Veiksmų sukoordinavimas pagal VKC pastabas siekiant išlaikyti ir gerinti indeksą.
	Įmonės įvaizdžio stiprinimas	O. Buckienė	Tvarumo ataskaitos ir kitų VKC rekomendacijų tvarumo srityje įgyvendinimas



## Veiksmai vertybėmis grįstos organizacinės kultūros formavimui

Strateginis tikslas	Uždaviniai /Projektai	Atsakingi	VEIKSMAI
Vertybėmis grįstos organizacinės kultūros formavimas	Darbuotojų rekomendavimo indeksas (eNPS)	A. Barisė	Tyrimo atlikimas; Tobulintinių vietų identifikavimas, siektinų reikšmių nusistatymas ir tobulinimo įgyvendinimas.
	Vidinės ir išorinės komunikacijos plano vykdymas	A. Barisė	Komunikacijos planų sukūrimo užtikrinimas; Komunikacijos plano laikymasis, periodinės ataskaitos.
	Įmonei reikalingų įgūdžių ugdymas ir palaikymas	A. Barisė	Sekti mokymosi politikos įgyvendinimą, esant poreikiui padėti skyriams ir darbuotojams.
	Įmonei reikalingų įgūdžių ugdymas ir palaikymas	R. Šimelienė	Vidiniai laboratorijos darbuotojų mokymai, ≥ 4 val. kiekvienam lab. darbuotojui.

Veiksmai bus nuolat peržiūrimi ir tobulinami, esant poreikiui keičiami, kontroliuojami, bus fiksuojamas jų vykdymas. Kiekviename skyriuje bus sudaromas konkretus veiksmų planas tiek skyriaus, tiek darbuotojų atžvilgiu.

## 6. IŠTEKLIAI

Bendrovės išskeltiems tikslams ir uždaviniams pasiekti daugumoje atvejų bus naudojami turimi įmonės ištekliai. Visų pirma, svarbiausi yra žmogiškieji ištekliai ir darbuotojų įsitraukimas siekiant išskeltų uždavinių vykdymo, atliekant numatytus veiksmus. Finansiniai ištekliai bus reikalingi papildomoms darbuotojų komandiruotėms, apmokymams ir kitai kompetenciją keliančiai veiklai. Taip pat finansiniai ištekliai reikalingi įrangos atnaujinimui.

*Žmogiškųjų išteklių planas.* Bendrovėje yra sudarinėjamas žmogiškųjų išteklių planas einamiesiems darbams atlikti atsižvelgiant į sezoniškumą. Skyriaus vadovai vertina galimą darbuotojų poreikį sezono metu, pateikia planus personalo specialistui. Numatytiems veiksams atlikti ir siekiant pasiekti užsibrėžtus tikslus bei uždavinius, tikėtina, prireiks papildomų žmogiškų išteklių ir papildomų kompetencijų. Šie ištekliai numatyti Bendrovės skyrių veiklos planuose/biudžetuose.

*Investicijos į įrangą* susijusios su esamos įrangos atnaujinimu. Bendrovė neskaičiuoja šios įrangos atsipirkimo ar kitų investicinių rodiklių, nes ši įranga skirta veiklos tęstinumui, ji nesukuria pridėtinų paslaugų ar ženklesnės pridėtinės vertės. Atskirais atvejais vykdant plėtrą, jeigu bus reikalinga papildoma įranga naujoms paslaugos, tokiu atveju Bendrovė vertins investicinę grąžą ir investicijos atsipirkimą, darys atskirus skaičiavimus. Žemiau lentelėje pateiktos preliminarios investicijos veiklai palaikyti, jų dydis metams bėgant planuojamas pastovus.



## AB „VIAMATIKA“ investicijos įrangos atnaujinimui 2020–2026 m., tūkst. Eur.

Eil. Nr.	Investicijos	2020 m. Faktas	2021 m. Faktas	2022 m. laukiamas įvykdymas	2023 m. Planas	2024 m. Planas	2025 m. Planas	2026 m. Planas
<b>1.</b>	<b>INVESTICIJOS Į NEMATERIALŪJĮ TURĄ</b>	5	2	2	20	10	10	10
1.1.	Programinė įranga	5						
1.2.	Kitas nematerialus turtas		2					
<b>2.</b>	<b>INVESTICIJOS Į MATERIALŪJĮ TURĄ</b>	197	323	100	220	190	190	190
2.1.	Pastatai ir statiniai	25			80	20	20	20
2.2.	Mašinos ir įranga	120	36		40	70	70	70
2.3.	Transporto priemonės		177		100	100	100	100
2.4.	Kiti įrenginiai, prietaisai ir įrankiai	30	107					
2.5.	Kitas materialusis turtas	22	3					
<b>3.</b>	<b>IŠ VISO INVESTICIJŲ</b>	<b>202</b>	<b>325</b>	<b>102</b>	<b>240</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>

*Finansiniai ištekliai.* Bendrovė savo veiklai vykdyti turi pasirašiusi kreditavo sutartį su AB „SEB bankas“, pagal kurią Bendrovei suteikta 1 300 000 Eur paskola apyvartinio kapitalo finansavimui, 400 000 Eur limitas garantijoms leisti ir 1 040 000 Eur paskola ilgalaikiam finansavimui (likutis 2022-12-31 d. - 404 444 Eur). Taip pat Bendrovė yra sudariusi lizingo sutartis su AB „SEB bankas“ dėl veikloje naudojamų automobilių lizingo ir planuoja sudaryti naujas lizingo sutartis ir 2023 m.

Planuojama, kad šių lėšų pakaks Bendrovės veiklai vykdyti bei aukščiau lentelėje pateiktam turto įsigijimui. Siekiant optimalesnės kapitalo struktūros, Bendrovė turėtų didinti skolinimosi apimtį, tačiau gautos lėšos jau būtų perteklinės ir pirmiau reikėtų išspręsti perteklinio turto klausimą.



## 20 lentelė

## AB „VIAMATIKA“ finansinių skolų judėjimo detalizavimas 2019–2026 m.

Rodikliai	Likutis 2018 m. pabaigoje	2019 m.		Likutis 2019 m. pabaigoje	2020 m.		Likutis 2020 m. pabaigoje	2021 m.		Likutis 2021 m. pabaigoje	2022 m.		Planuojamas likutis 2022 m. pabaigoje
		Gauta naujų paskolų	Grąžinta per metus		Gauta naujų paskolų	Grąžinta per metus		Gauta naujų paskolų	Grąžinta per metus		Gauta naujų paskolų	Grąžinta per metus	
AB SEB bankas automobilių lizingas (6 vnt.)	114 127		35 716	78 411		36 405	42 006	0	37 107	4 899	0	4 899	0
AB SEB bankas sąskaitos finansavimas	192 358		192 358	0			0	0	0	0	439 146	257 793	181 353
AB SEB bankas ilgalaikis kreditas		1 300 000	173 333	1 126 667		231 112	895 556	0	260 000	635 556	0	231 111	404 444
AB SEB bankas automobilių lizingas (naujos sutartys)								142 060	22 759	119 301	54 426	41 898	131 829
<b>Iš viso:</b>	<b>306 485</b>	<b>1 300 000</b>	<b>401 407</b>	<b>1 205 078</b>	<b>0</b>	<b>267 516</b>	<b>937 562</b>	<b>142 060</b>	<b>319 866</b>	<b>759 755</b>	<b>493 572</b>	<b>535 702</b>	<b>717 626</b>

(Tęsinys)

Rodikliai		2023 m.		Planuojamas likutis 2023 m. pabaigoje	2024 m.		Planuojamas likutis 2024 m. pabaigoje	2025 m.		Planuojamas likutis 2025 m. pabaigoje	2026 m.		Planuojamas likutis 2025 m. pabaigoje
		Gauta naujų paskolų	Grąžinta per metus		Gauta naujų paskolų	Grąžinta per metus		Gauta naujų paskolų	Grąžinta per metus		Gauta naujų paskolų	Grąžinta per metus	
AB SEB bankas automobilių lizingas (6 vnt.)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AB SEB bankas sąskaitos finansavimas		250 000	411 353	20 000	0	20 000	0	0	0	0	0	0	0
AB SEB bankas ilgalaikis kreditas		0	288 889	115 555	0	115 555	0	0	0	0	0	0	0
AB SEB bankas automobilių lizingas (naujos sutartys)		71 922	44 798	158 953	0	44 585	114 368	0	45 838	68 530	0	39 036	29 495
<b>Iš viso:</b>		<b>321 922</b>	<b>745 040</b>	<b>294 508</b>	<b>0</b>	<b>180 140</b>	<b>114 368</b>	<b>0</b>	<b>45 838</b>	<b>68 530</b>	<b>0</b>	<b>39 036</b>	<b>29 495</b>



## 7. GALIMI PAVOJAI IR JŲ VALDYMAS

Galimi pavojai, siekiant nustatytų tikslų ir rodiklių vykdymo, būtų:

- pagrindinio Bendrovės kliento (LAKD) sprendimai, normatyvinių dokumentų pakeitimai, dėl kurių mažėtų darbų apimtys ir kainos. Taip Bendrovė galėtų susidurti su finansinėmis problemomis ir tektų peržiūrėti strateginius tikslus, finansavimo šaltinius, Bendrovės išlaidas;
- politinė situacija susijusi su kaimyninėmis šalimis. Ši situacija ypač apriboja plėtros galimybės Baltarusijos rinkoje, kuri yra viena iš potencialiausių;
- politiniai sprendimai dėl susisiekimo sektoriaus finansavimo. Tai irgi darytų įtaką Bendrovės pajamoms iš einamosios veiklos;
- ekonominė situacija. COVID-19 pandemija šiuo metu gal ir darosi mažiau aktuali ir rizikinga, tačiau didžiausią riziką kelia nestabili geopolitinė situacija, karas Ukrainoje;
- Labai didelė infliacija, kylanti palūkanų norma ir prognozuojama recesija.
- žmogiškųjų išteklių, kompetencijų, ryžto stoka. Strateginiai tikslai ir numatyti veiksmai yra gana ambicingi. Todėl yra pavojus suvaldyti žmogiškuosius išteklius, skirti laiko veiksams atlikti, turėti ir rasti reikiamas kompetencijas;
- nesudaryta tikslų matrica ir jų periodinė stebėseną darbuotojų lygyje („KPI“ sistema).

Bendrovė reikšmingiau veikti ir valdyti gali pavojų, susijusį su žmogiškaisiais ištekliais. Tvirtinant veiksmus, jų įgyvendinimo terminus, ypatingas dėmesys bus skiriamas žmogiškųjų išteklių planavimui. Visi kiti pavojai yra labiau išoriniai – juos reikia stebėti ir būti nuolat pasiruošus reaguoti.

## 8. FINANSINĖS PROGNOZĖS

Pagal pasiektus ankstesnių laikotarpių rezultatus, taip pat atsižvelgiant į vidinės ir išorinės aplinkos veiksmus bei strateginius tikslus, Bendrovė žemiau pateikia pagrindines finansines prognozes.

**21 lentelė**

AB „VIAMATIKA“ pagrindinės veiklos pajamos 2020–2026 metais, tūkst. Eur

Pajamos	2020 m.	2021 m.	2022 m. laukiamas įvykdymas	2023 m. planas	2024 m. planas	2025 m. planas	2026 m. planas
<b>Pagrindinės veiklos pajamos:</b>	<b>5 747 550</b>	<b>4 743 979</b>	<b>4 943 467</b>	<b>5 585 000</b>	<b>5 864 250</b>	<b>6 157 463</b>	<b>6 403 761</b>
Laboratorinių tyrimų darbų pajamos	4 704 242	3 417 316	2 863 313	3 065 000	3 218 250	3 379 163	3 514 329
Techninės priežiūros pajamos	926 154	1 204 046	1 955 959	2 400 000	2 520 000	2 646 000	2 751 840
Sertifikavimo centro pajamos	107 781	117 858	123 840	120 000	126 000	132 300	137 592
Kadastrinių matavimų pajamos	9 373	4 759	355	0	0	0	0

*Laboratorinių darbų pajamos* augo dėl didėjančių kainų ir didėjančių darbų kiekių. 2020 metais darbų kainos dėl konkurencijos pradėjo mažėti, tačiau tai kompensavo padidėję darbų kiekiai, ypač susiję su papildomu sektoriaus finansavimu iš COVID-19 biudžeto (žr. 11 lentelę). 2021 metais darbų apimtys buvo ženkliai mažesnės nei 2020 metais, taip pat pajamoms įtakos turėjo ankstesnių metų kainų





sumažėjimas, kuris įtakojo ir 2021 metus. 2022 metus labiausiai įtakojo geopolitinė situacija (karas Ukrainoje) ir su tuo susijęs energetinių išteklių brangimas, bei infliacija viršijanti 20%. Šios priežastys lėmė, kad kelių statybos darbai iki rudens buvo apie 2 kartus mažesni. Rangovai nesiryžo atlikti darbus dėl ženkliai išaugusios savikainos, vyko sutarčių indeksavimo procesas. Visa tai lėmė neprognozuojamą rinkos situaciją, su kuria Bendrovė nesusiūrė bent 5 pastaruosius metus. Atitinkamai 2022 metų pajamos mažesnės, iššūkių kelia ir ateities prognozės bei situacija. Nors Bendrovė ir planuoja rinkos augimą, tačiau yra labai daug rizikų įskaitant, infliaciją, prognozuojamą recesiją ir pan.

*Techninės priežiūros pajamos* ypač ženkliai mažėjo dėl paslaugų kainų kritimo bei dėl mažesnių subrangos pajamų. Mažėjimo nesustabdė net papildomas COVID-19 sektoriaus finansavimas 2020 metais. 2021 metais dėl tam tikrų viešųjų pirkimų sistemos pasikeitimų LAKD kuriojamoje srityje, paslaugų kainos auga. Pastebimas augimas ir 2022 metais, o kadangi sutartys tęsiasi 12 mėn. ir daugiau, tai dažnai didėjančios pajamos yra praeities sutarčių tęsinys. Bendrovė prognozuoja, kad pajamos iš techninės priežiūros paslaugų ir toliau augs remiantis šiuo metu sudarytomis sutartimis. 2023 metų rinka turėtų būti daugmaž stabili ir prognozuojama, daugiau klausimų kyla dėl tolimesnių metų.

*Sertifikavimo centro pajamos* turėtų išlikti panašios, kainos laikosi panašiam lygyje. Jeigu rinkoje neįvyks didesnių permainų, po truputį planuojama plėsti klientų ratą, dėl to augs ir pajamos. Didesnį plėtimą sustabdė politinių santykių krizė su Baltarusija, nes ši rinka buvo perspektyvi sertifikavimo paslaugų teikimo atžvilgiu. Ateityje tikimasi ir planuojama dirbti su kitomis Rytų Europos rinkomis.

*Kadastrinių matavimų pajamos* neplanuojamos, šios sritys paslaugų Bendrovė neteiks.

## 22 lentelė

### AB „VIAMATIKA“ prognozuojama pelno ir (ar) nuostolių ataskaita ir veiklos rodikliai

Eil. Nr.	Straipsniai	2019.12.31	2020.12.31	2021.12.31	2022.12.31 laukiamas įvykdymas	2023.12.31 Planas	2024.12.31 Planas	2025.12.31 Planas	2026.12.31 Planas
1.	Pardavimo pajamos	5 471 718	5 747 550	4 743 979	4 943 467	5 585 000	5 864 250	6 157 463	6 403 761
2.	Pardavimo savikaina	(2 494 714)	(2 639 059)	(2 596 103)	(2 846 512)	(3 193 733)	(3 321 482)	(3 454 342)	(3 557 972)
3.	Biologinio turto tikrosios vertės pokytis								
4.	<b>BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>2 977 004</b>	<b>3 108 491</b>	<b>2 147 876</b>	<b>2 096 955</b>	<b>2 391 267</b>	<b>2 542 768</b>	<b>2 703 121</b>	<b>2 845 789</b>
5.	Pardavimo sąnaudos	(664 758)	(499 125)	(537 237)	(650 117)	(676 628)	(710 459)	(745 982)	(783 281)
6.	Bendrosios ir administracinės sąnaudos	(901 496)	(974 463)	(991 933)	(989 326)	(1 056 473)	(1 109 297)	(1 164 762)	(1 223 000)
7.	Kitos veiklos rezultatai	9 226	162 279	171 708	168 948	147 355	145 000	145 000	145 000
	Pajamos	106 688	165 761	181 774	169 612	148 355	146 000	146 000	146 000
	Sąnaudos	(97 463)	(3 482)	(10 067)	(664)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)
8.	Investicijų į patrunuojančiosios, patrunuojamųjų ir asocijuotųjų įmonių akcijas pajamos								
9.	Kitų ilgalaikių investicijų ir paskolų pajamos					0			
10.	Kitos palūkanų ir panašios pajamos	0	2 241	394	1 382	600	600	600	592
11.	Finansinio turto ir trumpalaikių investicijų vertės sumažėjimas						0	0	0
12.	Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos	(20 841)	(29 969)	(27 078)	(27 808)	(27 600)	(25 000)	(25 000)	(25 000)
13.	<b>PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ</b>	<b>1 399 135</b>	<b>1 769 454</b>	<b>763 729</b>	<b>600 033</b>	<b>778 520</b>	<b>843 611</b>	<b>912 977</b>	<b>960 100</b>
14.	Pelno mokesčiai	(219 343)	(282 569)	(132 715)	(90 005)	(116 778)	(126 542)	(136 946)	(144 015)
15.	<b>GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>1 179 792</b>	<b>1 486 885</b>	<b>631 014</b>	<b>510 028</b>	<b>661 742</b>	<b>717 070</b>	<b>776 030</b>	<b>816 085</b>



Rodikliai	2019.12.31	2020.12.31	2021.12.31	2022.12.31 laukiamas įvykdymas	2023.12.31 Planas	2024.12.31 Planas	2025.12.31 Planas	2026.12.31 Planas
Nusidėvėjimas, amortizacija	524 607	437 044	429 718	423 969	441 977	450 000	450 000	450 000
EBITDA	1 944 583	2 234 226	1 220 131	1 050 429	1 247 498	1 318 011	1 387 377	1 434 508
<b>Pelningumo rodikliai:</b>								
Bendras	54,4%	54,1%	45,3%	42,4%	42,8%	43,4%	43,9%	44,4%
Veiklos	25,8%	28,4%	13,0%	9,3%	11,8%	12,3%	12,9%	13,1%
Pelno prieš apmokestinimą	25,6%	30,8%	16,1%	12,1%	13,9%	14,4%	14,8%	15,0%
Grynasis	21,6%	25,9%	13,3%	10,3%	11,8%	12,2%	12,6%	12,7%
EBITDA	35,5%	38,9%	25,7%	21,2%	22,3%	22,5%	22,5%	22,4%
Vidutinis darbuotojų skaičius	99,5	85,4	85,0	94,0	94,0	94,0	94,0	94,0
Pajamos darbuotojui	54 992	67 317	55 812	52 590	59 415	62 386	65 505	68 125
Investicijos	67 000	202 000	324 500	102 000	240 000	200 000	200 000	200 000
Turto graža (ROA)	15,4%	18,6%	8,5%	7,7%	10,2%	11,2%	12,1%	12,7%
Nuosavybės graža (ROE)	19,1%	23,6%	10,6%	9,5%	12,3%	13,1%	14,1%	14,7%
Nuosavo kapitalo apyvartumas	88,4%	91,2%	79,7%	92,3%	104,1%	107,4%	111,6%	115,0%
Nuosavybės dalis	77,2%	80,4%	80,9%	80,4%	85,0%	85,6%	86,5%	87,2%
Finansinis svetas (0,1-0,2)*	0,20	0,14	0,14	0,21	0,13	0,09	0,08	0,08

\* įvertinus Bendrovės panaudotą 400 000 Eur limitą garantijoms leisti. Šis limitas yra bendras Bendrovės skolinimosi poreikio įvairiais bankiniais sprendimais (apyvartinėmis, ilgalaikėmis paskolomis, lizingais, garantijų limitais) elementas.

Bendrovės Nuosavo kapitalo dalis (proc.) nuo viso Bendrovės turto sudaro labai ženklia dalį. 2022 metais ši dalis šiek tiek sumažėjo dėl papildomų pasirašytų finansavimo sutarčių. Didelę nuosavybės dalį lemia didelės vertės Bendrovės turimas nekilnojamas turtas, santykinai mažos numatomos investicijos ir perteklinio kapitalo laikymas Bendrovėje ir jo neišmokėjimas akcininkams (nors dividendai mokami kiekvienais metais). Bendrovė parodo realų tikėtiną rezultatą, ir norint jį įtakoti reikalinga atskira diskusija su akcininko atstovais.

Atitinkamai Bendrovė neturės papildomo poreikio skolintis lėšų iš kredito įstaigų, kas lemia ir mažėjančią Finansinio sveto rodiklį (\*) 2023-2026 m. laikotarpyje. Didesnis skolinto kapitalo dydis (tuo pačiu ir didesnis finansinio sveto rodiklis) lemtų geresnius Bendrovės ROE ir ROA rodiklius. Ženklesnį pelningą Bendrovės augimą riboja kylančios gamtinių išteklių kainos (elektra, dujos, degalai), brangstančios paslaugos bei augantys darbuotojų atlyginimai, taip pat labai didelė infliacija 2022 metais.



## 23 lentelė

AB „VIAMATIKA“ prognozuojama pelno ir (ar) nuostolių ataskaita ir veiklos rodikliai 2023 m. ketvirčiais

Straipsniai	2019.12.31	2020.12.31	2021.12.31	2022.12.31 laukiamas įvykdymas	2023.12.31 Planas	2023 IQ	2023 IIQ	2023 IIIQ	2023 IVQ
Pardavimo pajamos	5 471 718	5 747 550	4 743 979	4 943 467	5 585 000	702 000	1 435 000	1 884 000	1 564 000
Pardavimo savikaina	(2 494 714)	(2 639 059)	(2 596 103)	(2 846 512)	(3 193 733)	(668 700)	(793 906)	(883 081)	(848 046)
Biologinio turto tikrosios vertės pokytis									
<b>BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>2 977 004</b>	<b>3 108 491</b>	<b>2 147 876</b>	<b>2 096 955</b>	<b>2 391 267</b>	<b>33 300</b>	<b>641 094</b>	<b>1 000 919</b>	<b>715 954</b>
Pardavimo sąnaudos	(664 758)	(499 125)	(537 237)	(650 117)	(676 628)	(161 250)	(170 304)	(172 664)	(172 410)
Bendrosios ir administracinės sąnaudos	(901 496)	(974 463)	(991 933)	(989 326)	(1 056 473)	(251 203)	(262 849)	(261 541)	(280 881)
Kitos veiklos rezultatai	9 226	162 279	171 708	168 948	147 355	37 089	36 589	37 089	36 589
Pajamos	106 688	165 761	181 774	169 612	148 355	37 089	37 089	37 089	37 089
Sąnaudos	(97 463)	(3 482)	(10 067)	(664)	(1 000)	-	(500)	-	(500)
Investicijų į patrunuojančiosios, patrunuojamųjų ir asocijuotųjų įmonių akcijas pajamos									
Kitų ilgalaikių investicijų ir paskolų pajamos					0				
Kitos palūkanų ir panašios pajamos	0	2 241	394	1 382	600	150	150	150	150
Finansinio turto ir trumpalaikių investicijų vertės sumažėjimas									
Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos	(20 841)	(29 969)	(27 078)	(27 808)	(27 600)	(6 900)	(6 900)	(6 900)	(6 900)
<b>PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ</b>	<b>1 399 135</b>	<b>1 769 454</b>	<b>763 729</b>	<b>600 033</b>	<b>778 520</b>	<b>-348 814</b>	<b>237 780</b>	<b>597 052</b>	<b>292 502</b>
Pelno mokesčiai	(219 343)	(282 569)	(132 715)	(90 005)	(116 778)	52 322	(35 667)	(89 558)	(43 875)
<b>GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>1 179 792</b>	<b>1 486 885</b>	<b>631 014</b>	<b>510 028</b>	<b>661 742</b>	<b>-296 492</b>	<b>202 113</b>	<b>507 494</b>	<b>248 627</b>

Rodikliai	2019.12.31	2020.12.31	2021.12.31	2022.12.31 laukiamas įvykdymas	2023.12.31 Planas	2023 IQ	2023 IIQ	2023 IIIQ	2023 IVQ
Nusidėvėjimas, amortizacija	524 607	437 044	429 718	423 969	441 977	105 994	108 994	111 994	114 994
EBITDA	1 944 583	2 234 226	1 220 131	1 050 429	1 247 498	-236 069	353 524	715 797	414 246
<b>Pelningumo rodikliai:</b>									
Bendrasis	54,4%	54,1%	45,3%	42,4%	42,8%	4,7%	44,7%	53,1%	45,8%
Veiklos	25,8%	28,4%	13,0%	9,3%	11,8%	-54,0%	14,5%	30,1%	16,8%
Pelno prieš apmokestinimą	25,6%	30,8%	16,1%	12,1%	13,9%	-49,7%	16,6%	31,7%	18,7%
Grynasis	21,6%	25,9%	13,3%	10,3%	11,8%	-42,2%	14,1%	26,9%	15,9%
EBITDA	35,5%	38,9%	25,7%	21,2%	22,3%	-33,6%	24,6%	38,0%	26,5%

Vidutinis darbuotojų skaičius	99,5	85,4	85,0	94,0	94,0	94,0	94,0	94,0	94,0
Pajamos darbuotojui	54 992	67 317	55 812	52 590	59 415	7 468	15 266	20 043	16 638
Investicijos	67 000	202 000	324 500	102 000	240 000	42 500	112 500	42 500	42 500

2023 metų finansinė prognozė ketvirčiais parodo jau minėtą Bendrovės veiklos sezoniškumą. Todėl nėra tikslinga ketvirčiais skaičiuoti ROE, ROA rodiklius. Sezoniškumą lemia veiklos specifika ir klimatas. Bendrovė kelia tikslą sumažinti sezoniškumo įtaką.



## 24 lentelė

## AB „VIAMATIKA“ pinigų srautų ataskaita ir prognozė 2021–2023 m.

Eil. Nr.	Turtas	2021-12-31	2022-12-31 laukiamas įvykdymas	2023-12-31 Planas
<b>1.</b>	<b>Pagrindinės veiklos pinigų srautai</b>			
1.1	Ataskaitinio laikotarpio pinigų įplaukos (su PVM)	6 045 006	6 146 391	7 281 264
1.1.1	Pinigų įplaukos iš klientų	6 045 006	5 930 918	7 001 264
1.1.2	Kitos įplaukos		215 472	280 000
1.2	Ataskaitinio laikotarpio pinigų išmokos	-5 791 102	-5 578 280	-6 098 154
1.2.1	Pinigai, sumokėti žaliavų, prekių ir paslaugų tiekėjams (su PVM)	-2 217 277	-1 571 356	-1 787 049
1.2.2	Pinigų išmokos, susijusios su darbo santykiais	-2 369 881	-2 679 644	-2 887 946
1.2.3	Sumokėti į biudžetą mokesčiai	-1 203 944	-835 824	-923 159
1.2.4	Kitos išmokos		-491 456	-500 000
	<b>Grynieji pagrindinės veiklos pinigų srautai</b>	<b>253 904</b>	<b>568 111</b>	<b>1 183 110</b>
<b>2</b>	<b>Investicinės veiklos pinigų srautai</b>			
2.1	Ilgalaikio turto (išskyrus investicijas) įsigijimas	-147 371	-62 977	-170 000
2.2	Ilgalaikio turto (išskyrus investicijas) perleidimas	203 799	22 000	0
2.3	Ilgalaikių investicijų įsigijimas			
2.4	Ilgalaikių investicijų perleidimas			
2.5	Paskolų suteikimas			
2.6	Paskolų susigrąžinimas			
2.7	Gauti dividendai, palūkanos			
2.8	Kiti investicinės veiklos pinigų srautų padidėjimas			
2.9	Kiti investicinės veiklos pinigų srautų sumažėjimas			
	<b>Grynieji investicinės veiklos pinigų srautai</b>	<b>56 428</b>	<b>-40 977</b>	<b>-170 000</b>
<b>3.</b>	<b>Finansinės veiklos pinigų srautai</b>			
3.1	Pinigų srautai, susiję su įmonės savininkais	-1 706 885	-631 014	-525 028
3.1.1	Akcijų išleidimas		0	0
3.1.2	Savininkų įnašai nuostoliams padengti		0	0
3.1.3	Savų akcijų supirkimas / Kapitalo mažinimo išmokos		0	0
3.1.4	Dividendų išmokėjimas	1 706 885	-631 014	-525 028
3.2	Pinigų srautai, susiję su kitais finansavimo šaltiniais	-121 346	-118 682	-522 640
3.2.1	Finansinių skolų padidėjimas		439 146	250 000
3.2.1.1	Paskolų gavimas		439 146	250 000
3.2.1.2	Obligacijų išleidimas			
3.2.2	Finansinių skolų sumažėjimas	-328 584	-557 828	-772 640
3.2.2.1	Paskolų grąžinimas	-261 631	-488 904	-700 242
3.2.2.2	Obligacijų supirkimas			
3.2.2.3	Sumokėtos palūkanos	-19 737	-26 360	-27 600
3.2.2.4	Lizingo (finansinės nuomos) mokėjimai	-47 216	-42 564	-44 798
3.2.3	Kitų įmonės įsipareigojimų padidėjimas			
3.2.4	Kitų įmonės įsipareigojimų sumažėjimas			
3.2.5	Kiti finansinės veiklos pinigų srautų padidėjimai	228 238	884	600
3.2.6	Kiti finansinės veiklos pinigų srautų sumažėjimai (paskolos administravimo m)	-21 000	-6 500	-6 500
	<b>Grynieji finansinės veiklos pinigų srautai</b>	<b>-1 828 231</b>	<b>-755 312</b>	<b>-1 053 568</b>
<b>4.</b>	<b>Valiutų kursų pokyčio įtaka grynujų pinigų ir pinigų ekvivalentų likučiui</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>5.</b>	<b>Grynasis pinigų srautų padidėjimas (sumažėjimas)</b>	<b>-1 517 899</b>	<b>-228 178</b>	<b>-40 458</b>
<b>6.</b>	<b>Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pradžioje</b>	<b>1 788 767</b>	<b>270 868</b>	<b>42 690</b>
<b>7.</b>	<b>Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pabaigoje</b>	<b>270 868</b>	<b>42 690</b>	<b>2 232</b>

Agresyvesnis dividendų išmokėjimas, mažesnės pajamos ir ilgalaikės paskolos grąžinimas gana ženkliai įtakojo Bendrovės pinigų srautus 2021-2022 metais. Taip pat įtakos turėjo ir pasikeitusios paslaugų sutarčių sąlygos pagal kurias Bendrovė turi pervesti užsakovui 5-10% užstatą nuo paslaugų teikimo sutarties sumos. Visi šie veiksniai įtakos Bendrovės skolinimąsi 2023 metų viduryje.

**25 lentelė**

Bendrovės prognozuojama 2022 - 2026 m. pinigų srautų ataskaita (sutrumpinta)

Rodikliai	2022-12-31 laukiamas įvykdymas	2023-12-31 Planas	2024-12-31 Planas	2025-12-31 Planas	2026-12-31 Planas
<b>Pagrindinės veiklos pinigų srautai</b>	<b>568 111</b>	<b>1 183 110</b>	<b>1 586 789</b>	<b>1 124 818</b>	<b>1 351 156</b>
Ataskaitinio laikotarpio pinigų įplaukos	6 146 391	7 281 264	7 811 892	7 942 575	8 422 008
Ataskaitinio laikotarpio pinigų išmokos	-5 578 280	-6 098 154	-6 225 103	-6 817 757	-7 070 852
<b>Investicinės veiklos pinigų srautai</b>	<b>-40 977</b>	<b>-170 000</b>	<b>-200 000</b>	<b>-200 000</b>	<b>-200 000</b>
Ilgalaikio turto (išskyrus investicijas) įsigijimas	-62 977	-170 000	-200 000	-200 000	-200 000
Ilgalaikio turto (išskyrus investicijas) perleidimas	22 000	0			
<b>Finansinės veiklos pinigų srautai</b>	<b>-755 312</b>	<b>-1 053 568</b>	<b>-872 783</b>	<b>-793 808</b>	<b>-845 966</b>
Dividendų išmokėjimas	-631 014	-525 028	-661 743	-717 070	-776 030
Išstatinio kapitalo mažinimo lėšų išmokėjimas	0	0	0	0	0
Paskolų gavimas	439 146	250 000			0
Paskolų grąžinimas	-488 904	-700 242	-135 555	0	0
Sumokėtos palūkanos	-26 360	-27 600	-25 000	-25 000	-25 000
Lizingo (finansinės nuomos) mokėjimai	-42 564	-44 798	-44 585	-45 838	-39 036
Kiti finansinės veiklos srautai	-5 616	-5 900	-5 900	-5 900	-5 900
Valiutų kursų pokyčio įtaka grynųjų pinigų ir pinigų ekvivalentų likučiui	0	0			
<b>Grynasis pinigų srautų padidėjimas (sumažėjimas)</b>	<b>-228 178</b>	<b>-40 458</b>	<b>514 006</b>	<b>131 010</b>	<b>305 190</b>
<b>Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pradžioje</b>	<b>270 868</b>	<b>42 690</b>	<b>2 232</b>	<b>516 239</b>	<b>647 249</b>
<b>Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pabaigoje</b>	<b>42 690</b>	<b>2 232</b>	<b>516 239</b>	<b>647 249</b>	<b>952 439</b>

Kadangi Bendrovės veikla pelninga ir ateityje planuojama, kad tokia išliks, dividendai išmokami 90-100 proc. Bendrovės paskirstytinojo pelno, taip pat nenumatoma žymių investicijų, todėl Bendrovės pinigų likutis išlieka teigiamas ir pakankamai didelis. Tačiau dėl veiklos sezoniškumo, didžiausias pinigų poreikis yra gegužės–birželio mėnesiais. Sezono veiklos pinigų įplaukos prasideda maždaug gegužės–birželio pabaigoje, atitinkamai birželio-rugpjūčio mėnesiais išmokami dividendai. Todėl tuo metu reikalinga išsaugoti didelius pinigų rezervus. Vėliau piniginis srautas virsta teigiamu ir metų pabaigoje jis yra perteklinis. Subalansavus dividendų išmokėjimo grafiką, būtų galima sumažinti įstatinį kapitalą arba atsisakyti dalies finansavimo iš išorės.

**26 lentelė**

AB „VIAMATIKA“ dividendų išmokėjimo prognozė

Rodikliai	Už 2022 m.	Už 2023 m.	Už 2024 m.	Už 2025 m.	Už 2026 m.
Nuosavybės grąža (ROE)	9,5%	12,3%	13,1%	14,1%	14,7%
Dividendai proc. pagal LR Vyriausybės nutarimą	75,0%	75,0%	75,0%	75,0%	175,0%
Paskirstytinasis pelnas Eur	525 028	661 743	717 070	776 030	816 085
Dividendai Eur	525 028	661 743	717 070	776 030	816 085
Dividendai proc. Išmokėti / planuojami išmokėti	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Aukščiau patekta lentelė parodo, jog Nuosavybės grąžos rodiklis bus nepakankamas pagal LRV nustatytus reikalavimus. Todėl Bendrovė turi paruošti alternatyvų strateginį planą labiausiai susijusį su Nekilnojamo turto panaudojimu, kas duotų didelį teigiamą efektą nuosavybės grąžos rodikliams.



## 27 lentelė

## AB „VIAMATIKA“ balanso prognozė

Eil. Nr.	Turtas	2019-12-31	2020-12-31	2021-12-31	2022.12.31 laukiamas įvykdymas	2023.12.31 Planas	2024.12.31 Planas	2025.12.31 Planas	2026.12.31 Planas
A.	<i>Ilgalaikis turtas</i>	6 061 128	5 766 554	5 438 541	5 126 008	4 925 952	4 675 952	4 425 952	4 175 952
I.	NEMATERIALUSIS TURTA	13 567	3 306	3 477	1 526	7 386	5 432	6 409	5 188
II.	MATERIALUSIS TURTA	5 905 517	5 621 968	5 307 420	4 983 202	4 777 286	4 529 241	4 278 263	4 029 484
III.	FINANSINIS TURTA								
IV.	KITAS ILGALAIKIS TURTA	142 044	141 280	127 644	141 280	141 280	141 280	141 280	141 280
B.	<i>Trumpalaikis turtas</i>	1 823 442	2 261 626	1 156 535	1 391 569	1 396 365	1 666 904	1 919 647	2 163 972
I.	ATSARGOS	59 939	38 718	8 562	571 800	790 255	681 028	735 642	708 335
II.	PER VIENUS METUS GAUTINOS SUMOS	370 893	434 141	877 105	777 078	603 877	469 637	536 757	503 197
III.	KITAS TRUMPALAIKIS TURTA								
IV.	PINIGAI IR PINIGŲ EKIVALENTAI	1 392 610	1 788 767	270 868	42 690	2 232	516 239	647 248	952 440
C.	<i>Ateinančių laikotarpių sąnaudos ir sukauptos pajamos</i>	34 558	47 431	98 666	68 362	65 609	66 986	66 297	66 642
	<b>TURTO IŠ VISO</b>	<b>7 919 128</b>	<b>8 075 611</b>	<b>6 693 742</b>	<b>6 585 939</b>	<b>6 387 926</b>	<b>6 409 842</b>	<b>6 411 897</b>	<b>6 406 565</b>
Eil. Nr.	Nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai	2019-12-31	2020-12-31	2021-12-31	2022.12.31 laukiamas įvykdymas	2023.12.31 Planas	2024.12.31 Planas	2025.12.31 Planas	2026.12.31 Planas
D.	<i>Nuosavas Kapitalas</i>	6 112 131	6 493 021	5 417 150	5 296 164	5 432 879	5 488 205	5 547 166	5 587 220
I.	KAPITALAS	4 337 396	4 337 396	4 337 396	4 337 396	4 337 396	4 337 396	4 337 396	4 337 396
III.	PERKAINOJIMO REZERVAS (REZULTATAI)								
IV.	REZERVAI	594 943	668 740	448 740	448 740	433 740	433 740	433 740	433 740
V.	NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	1 179 792	1 486 885	631 014	510 028	661 743	717 070	776 030	816 085
G.	<i>MOKĖTINOS SUMOS IR KITI ĮSIPAREIGOJIMAI</i>	1 806 997	1 554 946	1 263 091	1 276 275	941 689	908 172	851 275	805 900
I.	PO VIENŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR KITI ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	42 006	668 226	523 777	272 828	113 251	96 302	57 267	27 772
	Iš jų finansinės skolos	42 006	640 454	496 005	245 056	85 479	68 530	29 495	0
II.	PER VIENUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR KITI TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	1 764 991	886 720	739 315	1 003 447	828 438	811 870	794 008	778 128
	Iš jų finansinės skolos	1 163 072	297 107	263 751	472 571	209 029	45 838	39 036	29 495
H.	<i>Sukauptos sąnaudos ir ateinančių laikotarpių pajamos</i>	0	27 644	13 500	13 500	13 358	13 465	13 456	13 445
	<b>NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:</b>	<b>7 919 128</b>	<b>8 075 611</b>	<b>6 693 742</b>	<b>6 585 939</b>	<b>6 387 926</b>	<b>6 409 842</b>	<b>6 411 897</b>	<b>6 406 565</b>

Nors Bendrovė strateginio plano laikotarpiu 2023-2026 m. akcininkams mokės žymius dividendus (>90 proc. paskirstytino pelno), bet nevykdant ženklesnių investicijų ( kurios būtų artimos metiniam nusidėvėjimui) ir nenumatant didelių pasikeitimų Bendrovės apyvartiniame kapitale, Bendrovėje kaupsis perteklinės piniginės lėšos. Kaip vienas iš galimų sprendimų šias lėšas sumažinti – vykdyti nuoseklią įstatinio kapitalo mažinimo politiką ir (arba) inicijuoti Bendrovės turimo nekilnojamo turto dalies ar jo viso pardavimą.

Taip pat dėl šios perteklinių lėšų situacijos, Bendrovei nebus poreikio papildomai pritraukti skolino kapitalo. Papildomas skolinimas leistų Bendrovei turėti didesnę finansinę svertą ir geresnius ROE ir ROA rodiklius.



## 28 lentelė

## AB „VIAMATIKA“ finansiniai rodikliai

Rodiklis	Mato vnt.	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m. laukiamas įvykdymas	2023 m. planas	2024 m. planas	2025 m. planas	2026 m. planas
<b>Finansiniai rodikliai</b>									
Turtas iš viso, t sk.:	tūkst. Eur	7 919	8 076	6 694	6 586	6 388	6 410	6 412	6 407
- ilgalaikis turtas	tūkst. Eur	6 061	5 767	5 439	5 126	4 926	4 676	4 426	4 176
- trumpalaikis turtas ir ateinančių laikotarpių sąnaudos	tūkst. Eur	1 858	2 309	1 255	1 460	1 462	1 734	1 986	2 231
Nuosavas kapitalas	tūkst. Eur	6 112	6 493	5 457	5 296	5 433	5 488	5 547	5 587
Pajamos iš viso	tūkst. Eur	5 578	5 916	4 926	5 114	5 734	6 011	6 304	6 550
iš jų pagrindinės veiklos pajamos	tūkst. Eur	5 472	5 748	4 744	4 943	5 585	5 864	6 157	6 404
Bendrasis pelnas	tūkst. Eur	2 977	3 108	2 148	2 097	2 391	2 543	2 703	2 846
Veiklos pelnas	tūkst. Eur	1 411	1 635	619	458	658	723	792	840
EBITDA	tūkst. Eur	1 945	2 234	1 220	1 050	1 247	1 318	1 387	1 435
Pelnas prieš apmokestinimą	tūkst. Eur	1 399	1 769	764	600	779	844	913	960
Grynasis pelnas	tūkst. Eur	1 180	1 487	631	510	662	717	776	816
<b>Likvidumas</b>									
Bendrasis likvidumas	%	1,03	2,55	1,56	1,39	1,69	2,05	2,42	2,78
Kritinis likvidumas	%	1,00	2,51	1,55	0,82	0,73	1,21	1,49	1,87
<b>Pelningumas</b>									
Nuosavybės grąža (ROE)	%	19	24	11	10	12	13	14	15
Turto grąža (ROA)	%	15	19	9	8	10	11	12	13
Bendrasis pelningumas	%	54	54	45	42	43	43	44	44
EBITDA pelningumas	%	36	39	26	21	22	22	23	22
Grynasis pelningumas	%	22	26	13	10	12	12	13	13
<b>Finansų struktūra</b>									
Kapitalo ir turto santykis	%	77	80	81	80	85	86	87	87
<b>Darbuotojai</b>									
Darbuotojų skaičius laikotarpio pabaigoje	žm.	88	88	95	94	94	94	94	94
Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis	Eur	1 465	1 436	1 674	1 910	2 006	2 106	2 211	2 322
Pardavimo pajamos, tenkančios 1 sąlyginiam darbuotojui	tūkst. Eur	62	65	50	53	59	62	66	68

Bendrovė taip pat sieks dirbti kuo efektyviau ir didėjant darbų apimtims išlaikyti tokį pat darbuotojų kiekį, keliant jų kompetenciją. Atitinkamai turėtų augti pardavimų pajamos tenkančios vienam darbuotojui, o tai leis didinti darbo užmokestį.

## 29 lentelė

## AB „VIAMATIKA“ darbo užmokesčio fondas 2019–2026 m.

Rodiklis	Mato vnt.	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m. laukiamas įvykdymas	2023 m. planas	2024 m. planas	2025 m. planas	2026 m. planas
Darbo užmokesčio fondas		2 254	2 278	2 268	2 598	2 728	2 865	3 008	3 158
Darbo užmokesčio sąnaudos		1 997	1 808	2 067	2 487	2 612	2 742	2 880	3 024
Soc.draudimo sąnaudos nuo DU	tūkst. Eur	35	32	36	44	46	48	51	53
Premijos		216	430	162	66	69	72	76	80
Sodra nuo premijų		5	8	3	1	1	1	1	1

## 8.1. ALTERNATYVIOS FINANSINĖS PROGNOZĖS

Remiantis tuo, kad Bendrovė turi perteklinio nekilnojamo turto, 2021 metų spalio mėnesį Bendrovė pasirašė sutartį su nekilnojamo turto paslaugų įmone ir užsakė paruošti Bendrovės turto panaudojimo





strateginį planą. 2022 metų rugsėjo mėnesį NT strateginis planas atnaujintas, gautas valdybos pritarimas tęsti veiklą siekiant atsisakyti perteklinio nekilnojamo turto. Šiuo metu atliekami procedūriniai veiksmai, kurie leistų imtis tolimesnių žingsnių.

Nekilnojamo turto atsisakymas ar dalinis perleidimas labai įtakotų Bendrovės finansinius rodiklius. Todėl Bendrovė daro alternatyvias finansines prognozes, siekiant įvertinti efektą, kuris atsirastų įvykdžius rekomenduojamą NT strateginį planą.

30-32 Lentelėse daroma prielaida, kad Bendrovės valdomas pastatas ir žemės sklypo dalis Granito g., Vilniaus m. bus parduodama 2023 m. liepos mėn. Turtas bus parduotas už 5,0 mln. Eur. Kadangi Bendrovė turės persikelti į kitas patalpas, tai jų įrengimui numatoma skirti 1,0 mln. Eur. Po įsirengimo, šios išlaidos bus dėvimos 10 metų. Taip pat Bendrovė neteks nuomos pajamų, kurias dabar gauna iš patalpų nuomininkų (apie 120 tūkst. Eur per metus kartu su komunalinių sąnaudų kompensavimu), o pati mokės nuomą, kur sąnaudos sudarys 100,0 tūkst. Eur per metus. Dėl mažesnių patalpų, apie 100 tūkst. Eur mažės Bendrovės komunalinės ir turto išlaikymo sąnaudos, nereikės mokėti Nekilnojamojo turto mokesčio.





## 30 lentelė

## Bendrovės prognozuojama 2023 - 2026 m. pelno (nuostolių) ataskaita pardavus nekilnojamą turtą

Eil. Nr.	Straipsniai	2019.12.31	2020.12.31	2021.12.31	2022.12.31 laukiamas įvykdymas	2023.12.31 Planas	2024.12.31 Planas	2025.12.31 Planas	2026.12.31 Planas
1.	Pardavimo pajamos	5 471 718	5 747 550	4 743 979	4 943 467	5 585 000	5 864 250	6 157 463	6 403 761
2.	Pardavimo savikaina	(2 494 714)	(2 639 059)	(2 596 103)	(2 846 512)	(3 193 733)	(3 321 482)	(3 454 342)	(3 557 972)
3.	Biologinio turto tikrosios vertės pokytis								
4.	<b>BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>2 977 004</b>	<b>3 108 491</b>	<b>2 147 876</b>	<b>2 096 955</b>	<b>2 391 267</b>	<b>2 542 768</b>	<b>2 703 121</b>	<b>2 845 789</b>
5.	Pardavimo sąnaudos	(664 758)	(499 125)	(537 237)	(650 117)	(676 628)	(710 459)	(745 982)	(783 281)
6.	Bendrosios ir administracinės sąnaudos	(901 496)	(974 463)	(991 933)	(989 326)	(1 006 473)	(1 009 297)	(1 059 762)	(1 112 750)
7.	Kitos veiklos rezultatai	9 226	162 279	171 708	168 948	147 355	-1 000	-1 000	-1 000
	Pajamos	106 688	165 761	181 774	169 612	148 355	-	-	-
	Sąnaudos	(97 463)	(3 482)	(10 067)	(664)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)
8.	Investicijų į patrunuojančiosios, patrunuojamųjų ir asocijuotųjų įmonių akcijas pajamos								
9.	Kitų ilgalaikių investicijų ir paskolų pajamos					665 498			
10.	Kitos palūkanų ir panašios pajamos	0	2 241	394	1 382	600	600	600	592
11.	Finansinio turto ir trumpalaikių investicijų vertės sumažėjimas						0	0	0
12.	Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos	(20 841)	(29 969)	(27 078)	(27 808)	(27 600)	(5 000)	(5 000)	(5 000)
13.	<b>PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ</b>	<b>1 399 135</b>	<b>1 769 454</b>	<b>763 729</b>	<b>600 033</b>	<b>1 494 019</b>	<b>817 611</b>	<b>891 977</b>	<b>944 350</b>
14.	Pelno mokesčiai	(219 343)	(282 569)	(132 715)	(90 005)	(224 103)	(122 642)	(133 796)	(141 652)
15.	<b>GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>1 179 792</b>	<b>1 486 885</b>	<b>631 014</b>	<b>510 028</b>	<b>1 269 916</b>	<b>694 970</b>	<b>758 180</b>	<b>802 697</b>

Rodikliai	2019.12.31	2020.12.31	2021.12.31	2022.12.31 laukiamas įvykdymas	2023.12.31 Planas	2024.12.31 Planas	2025.12.31 Planas	2026.12.31 Planas
Nusidėvėjimas, amortizacija	524 607	437 044	429 718	423 969	371 080	290 000	290 000	290 000
EBITDA	1 944 583	2 234 226	1 220 131	1 050 429	1 892 099	1 112 011	1 186 377	1 238 758
<b>Pelningumo rodikliai:</b>								
Bendrasis	54,4%	54,1%	45,3%	42,4%	42,8%	43,4%	43,9%	44,4%
Veiklos	25,8%	28,4%	13,0%	9,3%	12,7%	14,0%	14,6%	14,8%
Pelno prieš apmokestinimą	25,6%	30,8%	16,1%	12,1%	26,8%	13,9%	14,5%	14,7%
Grynasis	21,6%	25,9%	13,3%	10,3%	22,7%	11,9%	12,3%	12,5%
EBITDA	35,5%	38,9%	25,7%	21,2%	33,9%	19,0%	19,3%	19,3%

Vidutinis darbuotojų skaičius	99,5	85,4	85,0	94,0	94,0	94,0	94,0	94,0
Pajamos darbuotojui	54 992	67 317	55 812	52 590	59 415	62 386	65 505	68 125
Investicijos	67 000	202 000	324 500	102 000	240 000	200 000	200 000	200 000
Turto graža (ROA)	15,4%	18,6%	8,5%	7,7%	25,0%	22,6%	29,2%	30,9%
Nuosavybės graža (ROE)	19,1%	23,6%	10,6%	9,5%	31,7%	30,9%	41,5%	42,7%

Nuosavo kapitalo apyvartumas	88,4%	91,2%	79,7%	92,3%	139,6%	260,7%	337,1%	340,5%
Nuosavybės dalis	77,2%	80,4%	80,9%	80,4%	75,9%	69,2%	71,4%	73,1%

Rodikliai	Už 2019 m.	Už 2020 m.	Už 2021 m.	Už 2022 m.	Už 2023 m.	Už 2024 m.	Už 2025 m.	Už 2026 m.
Nuosavybės graža (ROE)	19,1%	23,6%	10,6%	9,5%	31,7%	30,9%	41,5%	42,7%
Dividendai proc. pagal LR Vyriausybės nutarimą	75,0%	75,0%	75,0%	75,0%	75,0%	75,0%	75,0%	75,0%
Paskirstytinasis pelnas Eur	1 340 995	1 721 885	661 744	525 028	1 603 656	694 970	758 180	802 697
Dividendai Eur	1 105 995	1 706 885	595 569	525 028	1 603 656	694 970	758 180	802 697
Išmoka, mažinant Bendrovės įstatinį kapitalą					3 337 396			
Dividendai proc. išmokėti / planuojami išmokėti	82,5%	99,1%	90,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

## 31 lentelė

## Bendrovės prognozuojamas balansas, pardavus nekilnojamą turtą

Eil. Nr.	Turtas	2019-12-31	2020-12-31	2021-12-31	2022.12.31 laikiamas įvykdymas	2023.12.31 Planas	2024.12.31 Planas	2025.12.31 Planas	2026.12.31 Planas
A.	<i>Ilgalaikis turtas</i>	6 061 128	5 766 554	5 438 541	5 126 008	662 348	431 068	341 068	251 068
I.	NEMATERIALUSIS TURTAS	13 567	3 306	3 477	1 526	7 386	5 432	6 409	5 188
II.	MATERIALUSIS TURTAS	5 905 517	5 621 968	5 307 420	4 983 202	513 682	425 636	334 659	245 880
III.	FINANSINIS TURTAS								
IV.	KITAS ILGALAIKIS TURTAS	142 044	141 280	127 644	141 280	141 280	0	0	0
B.	<i>Trumpalaikis turtas</i>	1 823 442	2 261 626	1 156 535	1 391 569	1 890 668	1 253 466	1 452 028	1 641 755
I.	ATSARGOS	59 939	38 718	8 562	571 800	790 255	681 028	735 642	708 335
II.	PER VIENUS METUS GAUTINOS SUMOS	370 893	434 141	877 105	777 078	603 877	469 637	536 757	503 197
III.	KITAS TRUMPALAIKIS TURTAS								
IV.	PINIGAI IR PINIGŲ EKIVALENTAI	1 392 610	1 788 767	270 868	42 690	496 535	102 801	179 629	430 223
C.	<i>Ateinančių laikotarpių sąnaudos ir sukauptos pajamos</i>	34 558	47 431	98 666	68 362	1 008 607	908 066	807 926	709 212
	<b>TURTO IŠ VISO</b>	<b>7 919 128</b>	<b>8 075 611</b>	<b>6 693 742</b>	<b>6 585 939</b>	<b>3 561 622</b>	<b>2 592 600</b>	<b>2 601 022</b>	<b>2 602 035</b>
Eil. Nr.	Nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai	2019-12-31	2020-12-31	2021-12-31	2022.12.31 laikiamas įvykdymas	2023.12.31 Planas	2024.12.31 Planas	2025.12.31 Planas	2026.12.31 Planas
D.	<i>Nuosavas Kapitalas</i>	6 112 131	6 493 021	5 417 150	5 296 164	2 703 657	1 794 970	1 858 180	1 902 697
I.	KAPITALAS	4 337 396	4 337 396	4 337 396	4 337 396	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
III.	PERKAINOJIMO REZERVAS (REZULTATAI)								
IV.	REZERVAI	594 943	668 740	448 740	448 740	433 740	100 000	100 000	100 000
V.	NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	1 179 792	1 486 885	631 014	510 028	1 269 917	694 970	758 180	802 697
G.	<i>MOKĖTINOS SUMOS IR KITI ĮSIPAREIGOJIMAI</i>	1 806 997	1 554 946	1 263 091	1 276 275	844 608	784 166	729 386	685 894
I.	PO VIENŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR KITI ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	42 006	668 226	523 777	272 828	114 368	68 530	29 495	0
	Iš jų finansinės skolos	42 006	640 454	496 005	245 056	114 368	68 530	29 495	0
II.	PER VIENUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR KITI TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	1 764 991	886 720	739 315	1 003 447	730 240	715 635	699 891	685 894
	Iš jų finansinės skolos	1 163 072	297 107	263 751	472 571	44 585	45 838	39 036	29 495
H.	<i>Sukauptos sąnaudos ir ateinančių laikotarpių pajamos</i>	0	27 644	13 500	13 500	13 358	13 465	13 456	13 445
	<b>NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:</b>	<b>7 919 128</b>	<b>8 075 611</b>	<b>6 693 742</b>	<b>6 585 939</b>	<b>3 561 622</b>	<b>2 592 600</b>	<b>2 601 022</b>	<b>2 602 035</b>



## 32 lentelė

## Pinigų srautų ataskaita, pardavus nekilnojamą turtą

Eil. Nr.	Turtas	2021-12-31	2022-12-31 laukiamas įvykdymas	2023-12-31 Planas
<b>1.</b>	<b>Pagrindinės veiklos pinigų srautai</b>			
1.1	Ataskaitinio laikotarpio pinigų įplaukos (su PVM)	6 045 006	6 146 391	7 281 264
1.1.1	Pinigų įplaukos iš klientų	6 045 006	5 930 918	7 001 264
1.1.2	Kitos įplaukos		215 472	280 000
1.2	Ataskaitinio laikotarpio pinigų išmokos	-5 791 102	-5 578 280	-6 130 900
1.2.1	Pinigai, sumokėti žaliavų, prekių ir paslaugų tiekėjams (su PVM)	-2 217 277	-1 571 356	-1 802 523
1.2.2	Pinigų išmokos, susijusios su darbo santykiais	-2 369 881	-2 679 644	-2 887 946
1.2.3	Sumokėti į biudžetą mokesčiai	-1 203 944	-835 824	-912 659
1.2.4	Kitos išmokos		-491 456	-527 772
	<b>Grynieji pagrindinės veiklos pinigų srautai</b>	<b>253 904</b>	<b>568 111</b>	<b>1 150 364</b>
<b>2</b>	<b>Investicinės veiklos pinigų srautai</b>			
2.1	Ilgalaikio turto (išskyrus investicijas) įsigijimas	-147 371	-62 977	-1 170 000
2.2	Ilgalaikio turto (išskyrus investicijas) perleidimas	203 799	22 000	5 000 000
2.3	Ilgalaikių investicijų įsigijimas			
2.4	Ilgalaikių investicijų perleidimas			
2.5	Paskolų suteikimas			
2.6	Paskolų susigrąžinimas			
2.7	Gauti dividendai, palūkanos			
2.8	Kiti investicinės veiklos pinigų srautų padidėjimas			
2.9	Kiti investicinės veiklos pinigų srautų sumažėjimas			
	<b>Grynieji investicinės veiklos pinigų srautai</b>	<b>56 428</b>	<b>-40 977</b>	<b>3 830 000</b>
<b>3.</b>	<b>Finansinės veiklos pinigų srautai</b>			
3.1	Pinigų srautai, susiję su įmonės savininkais	-1 706 885	-631 014	-3 862 424
3.1.1	Akcijų išleidimas		0	0
3.1.2	Savininkų įnašai nuostoliams padengti		0	0
3.1.3	Savų akcijų supirkimas / Kapitalo mažinimo išmokos		0	-3 337 396
3.1.4	Dividendų išmokėjimas	1 706 885	-631 014	-525 028
3.2	Pinigų srautai, susiję su kitais finansavimo šaltiniais	-121 346	-118 682	-658 195
3.2.1	Finansinių skolų padidėjimas		439 146	100 000
3.2.1.1	Paskolų gavimas		439 146	100 000
3.2.1.2	Obligacijų išleidimas			
3.2.2	Finansinių skolų sumažėjimas	-328 584	-557 828	-758 195
3.2.2.1	Paskolų grąžinimas	-261 631	-488 904	-685 797
3.2.2.2	Obligacijų supirkimas			
3.2.2.3	Sumokėtos palūkanos	-19 737	-26 360	-27 600
3.2.2.4	Lizingo (finansinės nuomos) mokėjimai	-47 216	-42 564	-44 798
3.2.3	Kitų įmonės įsipareigojimų padidėjimas			
3.2.4	Kitų įmonės įsipareigojimų sumažėjimas			
3.2.5	Kiti finansinės veiklos pinigų srautų padidėjimai	228 238	884	600
3.2.6	Kiti finansinės veiklos pinigų srautų sumažėjimai (paskolos administravimo mokes	-21 000	-6 500	-6 500
	<b>Grynieji finansinės veiklos pinigų srautai</b>	<b>-1 828 231</b>	<b>-755 312</b>	<b>-4 526 519</b>
<b>4.</b>	<b>Valiutų kursų pokyčio įtaka grynujų pinigų ir pinigų ekvivalentų likučiui</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>5.</b>	<b>Grynasis pinigų srautų padidėjimas (sumažėjimas)</b>	<b>-1 517 899</b>	<b>-228 178</b>	<b>453 845</b>
<b>6.</b>	<b>Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pradžioje</b>	<b>1 788 767</b>	<b>270 868</b>	<b>42 690</b>
<b>7.</b>	<b>Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pabaigoje</b>	<b>270 868</b>	<b>42 690</b>	<b>496 535</b>



Viso nekilnojamojo turto atsisakymas labai pagerina ROE ir ROA rodiklius, lyginat su 2023 m. suplanuota situacija (neparduodant nekilnojamojo turto). Pats grynasis pelnas santykinai keičiasi nedaug (2022 m. didėja tik dėl turto pardavimo pelno), bet labiausiai įtaką turi „išsivalęs“ balansas ir jo rodikliai. Nekilnojamojo turto pardavimas atlaisvina pinigus, kurie gali būti nukreipti kapitalo mažinimui. Kadangi Bendrovei reikės įsirengti kitas patalpas (už 1,0 mln. Eur), tai Bendrovė negali išmokėti visų turto pardavimo pajamų, kaip kapitalo mažinimo lėšų. Galimas įstatinio kapitalo mažinimas iki 1 mln. Eur, ar dar mažiau - 800 tūkst. Eur (vertinta sumažinimas iki 1 mln. Eur; išmokamos laisvos lėšos - 3,337 mln. Eur).

Nekilnojamojo turto pardavimo atveju, greičiausiai, reikės padengti AB SEB bankas paskolą, kuri buvo skirta dividendams išmokėti, nes įmonė neturės įkeitimo (vertinime paskola padengta). Taip pat reikės pasikeisti sąskaitos finansavimo ir garantijų sutartis, nes įmonė neturės turto įkeitimo (reikės įkeisti debitorius, atsargas ir pan.). Tuo pačiu mažėja ir Nuosavo kapitalo dalis visoje Bendrovės balanso struktūroje, pasiekiamas ir geresnis Finansinio sverto rodiklis, nes Bendrovė sumažina savo kapitalo apimtį ir turi papildomai skolintis.

Priimant sprendimus dėl turto pardavimo, dar papildomai reikėtų įsivertinti apyvartinį finansavimą ir priimti atitinkamus sprendimus dėl jo pakankamo užtikrinimo, nes Bendrovės veikla turi didelį sezoninį pinigų srautų svyravimą.

Bendrovės nekilnojamojo strateginio turto plano sprendimas ir įgyvendinimas yra labai svarbus ne tik dėl pagerėjančių finansinių rodiklių, bet ir dėl Laboratorijos darbo efektyvumo. Šiuo metu patalpos yra nepritaikytos Laboratorijos veiklai, nėra patogiu, gaišamas laikas, nepakankamos komforto sąlygos darbuotojams.

## 9. STRATEGIJOS VERTINIMO, TOBULINIMO IR PALAIKYMO PRINCIPAI

2022 m. vasario 4 d. valdybos posėdžio protokolu Nr. VP-2/2022 Bendrovės valdyba patvirtino Bendrovės strateginio planavimo ir įgyvendinimo priežiūros tvarkos aprašą.

### 33 lentelė

Bendrovės strateginio planavimo ir strategijos ruošimo procesas

Veiksmai	Terminas	Atsakingi asmenys
Organizuojama strateginė sesija, surandamas sesijos moderatorius, pakviečiami dalyvauti atsakingi skyrių vadovai ir Bendrovės valdybos nariai.	Iki einamųjų metų rugsėjo 15 d.	Bendrovės direktorius
Atliekama esamos situacijos analizė. Surenkami duomenys apie Bendrovėje vykstančias veiklas, vykstančius ir įvykusius pokyčius, daroma apžvalga pagal strateginiame plane numatytą vidinių veiksnių analizės struktūrą. Paskirti atsakingi darbuotojai informaciją pateikia Bendrovės direktoriui arba jo nurodytam asmeniui.	Iki einamųjų metų spalio 1 d.	Bendrovės direktorius ir jo nurodyti ir paskirti skyrių vadovai ar kiti darbuotojai
Pagal strateginio plano rengėjo užklausas parengiama finansinė analizė, einamųjų metų 9 mėnesių biudžeto vykdymo informacija, rodikliai ir kita faktinė finansinė informacija reikalinga situacijos analizei ir prognozių sudarymui. Taip pat pateikiamos formos biudžetinių duomenų pagal skyrius užpildymui.	Iki einamųjų metų spalio 20 d.	Išorinė buhalterinių ir finansinių paslaugų teikėja
Skyrių vadovai savo atsakomybių ribose, Bendrovės direktoriui pateikia skyriaus planuojamas pajamas ir išlaidas strateginio plano laikotarpiui.	Iki einamųjų metų lapkričio 1 d.	Skyrių vadovai, kurių struktūriniai padaliniai išskiriami finansinėse ataskaitose
Atliekama konkurencinės aplinkos ir išorinių veiksnių analizė. Vyksta diskusijos ir pokalbiai siekiant įvertinti šių veiksnių galimybes ir grėsmes.	Iki einamųjų metų lapkričio 5 d.	Bendrovės direktorius
Pagal surinktą informaciją, strateginės sesijos rezultatus, įžvalgas ir visą kitą turimą informaciją, parengiamas Bendrovės strateginio veiklos plano projektas, kuris su Bendrovės valdybos pritarimu pateikiamas Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerijai (toliau – Susisiekimo ministerija) ir VKC.	Iki einamųjų metų lapkričio 15 d.	Bendrovės direktorius



Rengiami detalūs skyrių biudžetai, tikslinamos finansinės prognozės, peržiūrimi ir atnaujinami investicijų planai. Vertinamos VKC pateiktos pastabos ir rekomendacijos dėl strateginio plano projekto.	Iki kitų metų sausio 10 d.	Bendrovės direktorius
Galutinis strateginis planas tvirtinamas Bendrovės valdybos ir pateikiamas Susisiekimo ministerijai ir VKC.	Iki kitų metų sausio 15 d.	Bendrovės direktorius
Sudaromas metinis veiklos planas, kuris yra paremtas skyrių tikslų ir uždavinių bei rodiklių nustatymu ir jų sąsaja su patvirtintais strateginiais tikslais ir uždaviniais.	Iki kitų metų vasario 15 d.	Bendrovės direktorius
Peržiūrimas ir esant poreikiui atnaujinamas Bendrovės rizikų registras	Kas pusmetį iki kito mėnesio 30 d.	Bendrovės direktorius

Operatyvinė strateginio metinio veiklos plano įgyvendinimo kontrolė vykdoma sudarant ataskaitinių metų atskirų mėnesių biudžetus, stebint jų vykdymą. Remiantis tuo, yra daromos korekcijos, reaguojama į pokyčius.

Vadovybė atlieka kiekybinį ir kokybinį pasiektų rezultatų įvertinimą pagal nustatytus rodiklius. Taip pat svarstomi veiksniai, lemiantys planuotų rodiklių viršijimą ir (ar) nevykdymą, nagrinėjamos priežastys, sprendžiama dėl reikalingų koregavimo veiksmų. Vadovybės ir skyrių vadovų susirinkimų metu pirmiausia aptariami praėjusio laikotarpio pasiekimai, po to einamieji klausimai, sutarčių su klientais vykdymo eiga, iškilusios problemos, priimami būtini sprendimai, jei reikia, koreguojami vadovybės nustatytų tikslų bei uždavinių siekimo veiksmai, skiriami atsakingi darbuotojai bei kiti būtini ištekliai.

Duomenis apie tikslų ir uždavinių siekimo situaciją teikia skyrių vadovai, parengiama Bendrovės veiklos ketvirčio ataskaita. Strateginio metinio veiklos plano įgyvendinimas susistemintas ir analizuojamas kiekvieną ketvirtį pagal metiniame veiklos plane nustatytus vertinimo rodiklius, Bendrovės valdyboje svarstoma ketvirčio strateginio plano vykdymo ataskaita, susipažįstama su 6 mėnesių tarpinių finansinių ataskaitų rinkiniu ir aiškinamuoju raštu.

Pasibaigus metams, Bendrovės vadovybė paruošia metinį pranešimą bei finansinių ataskaitų rinkinį su aiškinamuoju raštu, kurie teikiami Bendrovės valdybai svarstymui ir tvirtinami visuotiniame akcininkų susirinkime. Po jo veiklos rezultatai aptariami visuotiniame darbuotojų susirinkime, aptariamos veiklos gairės ir uždaviniai.

#### 34 lentelė

Bendrovės strateginio plano įgyvendinimo priežiūra

Veiksmai	Terminas
Organizuojami vadovų susirinkimai, kurių metu vadovai pristato asmeninius ir skyrių savaitinius darbus ir pastangas, kurios prisideda prie strateginio plano tikslų ir uždavinių įgyvendinimo.	Kas savaitę
Bendrovės direktorius skyrių vadovams pristato Bendrovės finansinius rezultatus, lygina planuotus ir faktinius duomenis, informaciją pateikia įvairiais pūviais: pagal skyrius, pajamų ir išlaidų rūšis, ir pan.	Kas mėnesį iki kito mėnesio 30 d.
Skyrių vadovai apibendrina nuveiktus darbus ir pasiekimus, susijusius su numatytais tikslais ir uždaviniais strateginiame plane ir sudarytame veiksmų plane.	Kas mėnesį iki kito mėnesio 30 d.
Bendrovės valdybos posėdžių metu Bendrovės direktorius pristato Bendrovės valdybai mėnesinius finansinius rezultatus, taip pat supažindina su esminiais mėnesio įvykiais.	Kas mėnesį iki kito mėnesio 30 d.
Organizuojami ketvirtiniai darbuotojų veiklos aptarimo pokalbiai, kurių metu kalbama apie strateginių tikslų ir uždavinių vykdymą skyriaus ir darbuotojo kompetencijų ribose, aptariama pažanga, kliūtys, ieškoma sprendimo būdų.	Kas ketvirtį iki kito mėnesio 30 d.
Ruošiamos ketvirtinės strateginio veiklos plano įgyvendinimo ataskaitos ir kartu su informacija apie valstybės lūkesčių rašto vykdymą pateikiamos Bendrovės valdybai.	Kas ketvirtį iki kito mėnesio 30 d.
Pasibaigus kalendoriniams metams, daroma metų apžvalga, atliekami metiniai darbuotojų veiklos aptarimo pokalbiai, kurių metu surenkama visa informacija apie strateginių tikslų ir uždavinių įgyvendinimą, pasiektus rezultatus, komentuojamos pasiekimų ir nepasiekimų priežastys.	Iki vasario 28 d.
Susisteminta informacija apie strateginių tikslų ir uždavinių vykdymą pateikiama Bendrovės valdybai, Susisiekimo ministerijai ir VKC.	Iki kovo 15 d.

Pagal rinkos situaciją ir poreikį, ruošiant naują strateginį planą ar atnaujinant esamą, organizuojama strateginė sesija. Joje Bendrovės vadovybė ir kiti suinteresuoti asmenys aptaria esamą situaciją, įvardija problematiką, kuria ateities strategines kryptis ir iniciatyvas. Vėliau tai aptariama su



skyrių vadovais, ruošiamas atnaujintas strateginis planas, visa informacija yra perduodama kiekvienam darbuotojui jo atsakomybės ir kompetencijų ribose.

