



GGG

GIRAITĖS GINKLUOTĖS GAMYKLA
PASSION. PERFORMANCE. PRECISION.

STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

2025 - 2028 m.



GGG

GIRAITĖS GINKLUOTĖS GAMYKLA
PASSION. PERFORMANCE. PRECISION.

TURINYS

1. Santrauka	2
2. Veiklos aprašymas	3
2.1 Veiklos tikslas, objektas ir pobūdis	3
2.2 Nuosavybės struktūra ir valdymas	5
2.3 Veiklos procesas	9
2.4 Svarbiausi istoriniai faktai	12
2.5 Veiklos rodikliai	15
3. Aplinkos veiksnių analizė	18
3.1 Vidinės aplinkos veiksnių analizė	18
3.2 Konkurencinės aplinkos analizė	18
3.3 Išorinės aplinkos veiksnių analizė	22
4. Misija, vertybės, vizija ir strateginės kryptys	24
5. Strateginiai tikslai, uždaviniai, rodikliai ir priemonės	26
6. Finansinės prognozės	30
6.1 Pardavimų planas	30
6.2 Pajamų ir savikainos planas	30
6.3 Pelno (nuostolių) ir pinigų srautų planas	31
6.4 Investicijų planas	32
7. Strategijos įgyvendinimo kontrolė ir palaikymas	33



1. SANTRAUKA

2025–2028 m. laikotarpio AB Giraitės ginkluotės gamyklos strateginį planavimą sudaro trys pagrindiniai etapai: aplinkos veiksnių analizė, ateities perspektyvų numatymas ir veiklos planavimas. Atlikta aplinkos veiksnių analizė, kurios metu įvertinti įmonės veiklai įtaką darantys vidinės, konkurencinės ir išorinės aplinkos veiksniai, įvardintos įmonės stiprybės ir silpnybės, galimybės ir grėsmės, taip pat atlikta rinkos ir konkurencinės aplinkos analizė. Misija, vizija ir vertybės – tai svarbiausios strateginės nuostatos, kurios šio strategijos dokumento rengimo metu nebuvo keičiamos.

Šio strategijos dokumento pagrindas – akcininko teises ir pareigas įgyvendinančios Lietuvos Respublikos finansų ministerijos 2024 m. spalio mėn. AB Giraitės ginkluotės gamyklai pateiktas atnaujintas raštas dėl keliamų valstybės lūkesčių ir tikslų.

Rašte dėl lūkesčių numatyta, kad AB Giraitės ginkluotės gamykla privalo vykdyti savo veiklą kryptimis, atitinkančiomis valstybės interesą, didinti valstybės interesą atitinkančios produkcijos asortimentą, išlaikyti ir stiprinti konkurencingumą Baltijos šalių regione, plėsti eksporto rinkas, siekti geresnio našumo ir diegti inovatyvias technologijas, plėtoti tvarią ir socialiai atsakingą veiklą ir kt. Šiais ir kitais rašte išdėstytais lūkesčiais bei tikslais vadovautasi nustatant tikslus ir uždavinius, planuojant tikslų ir uždavinių įgyvendinimo priemones bei prognozuojant veiklos rezultatus. AB Giraitės ginkluotės gamykla strateginį veiklos planą parengė atsižvelgdama į visus finansinius ir nefinansinius akcininko lūkesčius.



2. VEIKLOS APRAŠYMAS

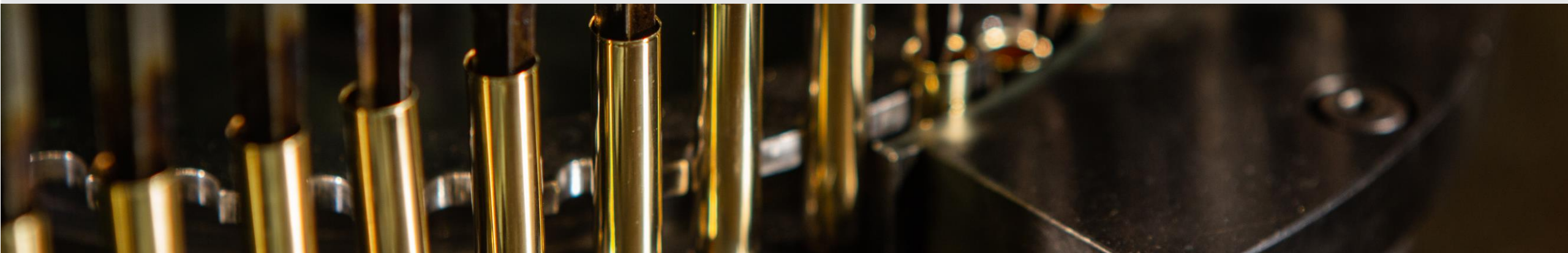
2.1. Veiklos tikslas, objektas ir pobūdis

Akcinė bendrovė **Giraitės ginkluotės gamykla** (toliau – Bendrovė) yra aukštos kokybės šaudmenų, atitinkančių **NATO** standartus, gamybą vykdanči strateginės reikšmės įmonė. Bendrovės veiklos, atitinkančios valstybės interesą, yra šios:

- ✓ **NATO** standartus atitinkančių aukštos kokybės šovinių gamyba;
- ✓ aukštos kokybės šovinių, skirtų civilinei ir karinei rinkai, gamyba.

Įstatuose nustatytas Bendrovės veiklos tikslas – socialiai atsakingai plėtoti ūkinę ir komercinę veiklą, racionaliai naudojant Bendrovės lėšas ir siekiant naudos Bendrovei ir Bendrovės akcininkams. Įstatuose nustatyti Bendrovės veiklos objektai: šaudmenų gamyba; metalų apdorojimas ir dengimas, mechaninis apdirbimas; bendroji mechaninė technologija; technikos mokslų tiriamieji ir taikomieji darbai; medžiagų ir produkcijos bandymai ir analizė.

2024 m. spalio mėn. akcininko teises ir pareigas įgyvendinanti Lietuvos Respublikos finansų ministerija pateikė Bendrovei atnaujintą raštą dėl jai keliamų valstybės lūkesčių ir tikslų, kuriame numatyta, kad Bendrovė privalo vykdyti savo veiklą kryptimis, atitinkančiomis valstybės interesą, didinti valstybės interesą atitinkančios produkcijos asortimentą, išlaikyti ir stiprinti konkurencingumą Baltijos šalių regione, plėsti eksporto rinkas, siekti geresnio našumo ir diegti inovatyvias technologijas, plėtoti tvarią ir socialiai atsakingą veiklą, siekti didinti akcijų vertę ir mokėti dividendus akcininkams, išlaikyti aukščiausią (A) korporatyvinio valdymo lygio indeksą ir kt.



Bendrovė gamina tokią produkciją:

karybai skirti šoviniai:



5.56 x 45 mm GP21 (SS109) šoviniai, gaminami pagal **NATO STANAG 4172** standartą ir tiekiami kartoninėse dėžutėse, juostose, apkabose (klipuota)

7.62 x 51 mm GP11 (M80) šoviniai, gaminami pagal **NATO STANAG 2310** standartą ir tiekiami kartoninėse dėžutėse, juostose

civilinei rinkai skirti šoviniai, naudojami graižtiniams ginklams sporte ir medžioklėje:



.308 WIN šoviniai (devynių rūšių)

.223 REM šoviniai (keturių rūšių)

šovinių komponentai:



puodukai kulkoms ir tūtelėms

kapsuliuotos ir nekapsuliuotos tūtelės

plieno ir švino šerdys

kulkos

Bendrovėje įdiegta integruota kokybės vadybos sistema, atitinkanti **ISO 9001:2015 ir ISO 14001:2015** standartus. Bendrovės gaminami šoviniai yra sertifikuoti Didžiosios Britanijos laboratorijos The British Proof House Laboratory, atliekami periodiniai patikrinimai, išduoti sertifikatai suteikia teisę šovinius žymėti C.I.P. ženklui.

2.2. Nuosavybės struktūra ir valdymas

Bendrovės įstatinis kapitalas yra 22 299 729 Eur. Įstatinis kapitalas padalytas į 770 020 vnt. paprastųjų vardinių nematerialiųjų akcijų. Vienos akcijos nominali vertė – 28,96 Eur. Vienintelė Bendrovės akcininkė – Lietuvos Respublika (jai priklauso 100 % Bendrovės akcijų), valstybei atstovaujanti institucija – Lietuvos Respublikos finansų ministerija.

Pagrindiniai Bendrovės valdymo organai yra:



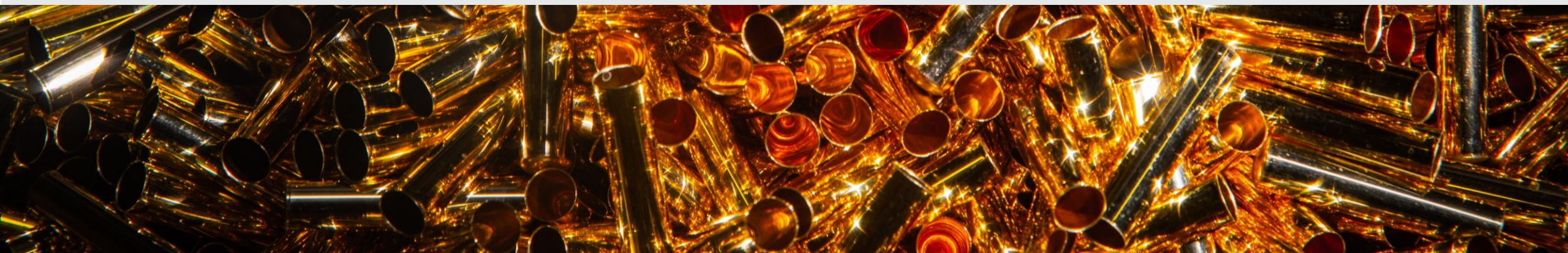
visuotinis akcininkų susirinkimas



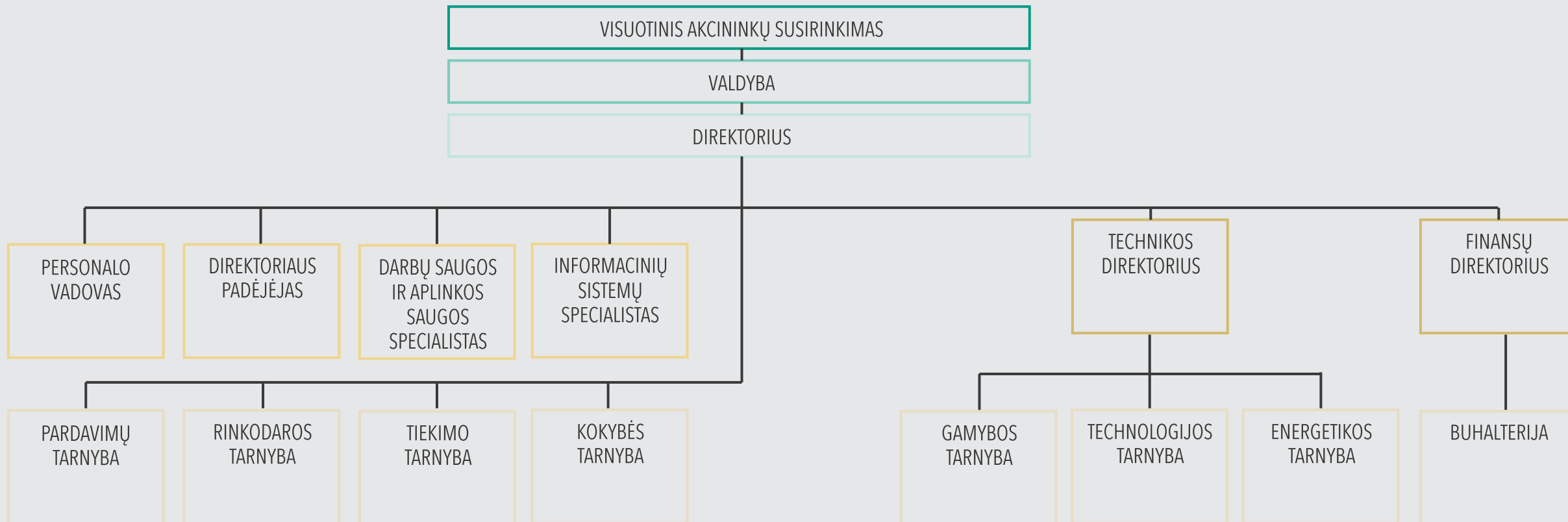
kolegialus valdymo organas – valdyba, sudaroma iš 5 narių, renkamu 4 metų kadencijai



vienasmenis valdymo organas – direktorius (Bendrovės vadovas)



BENDROVĖS ORGANIZACINĖS STRUKTŪROS SCHEMA



1 pav. Bendrovės organizacinės struktūros schema, patvirtinta valdybos 2024-05-29 sprendimu


Bendrovės valdyba renka ir atšaukia Bendrovės vadovą, nustato jo darbo sutarties sąlygas, svarsto ir tvirtina Bendrovės veiklos strategiją, valdymo struktūrą, analizuoja ir vertina veiklos rezultatus. Lietuvos Respublikos finansų ministro 2021 m. spalio 7 d. įsakymu Nr. 1K-318 „Dėl Kandidatų į akcinės bendrovės Giraitės ginkluotės gamyklos valdybą atrankos komisijos sudarymo“, 2021 m. lapkričio 15 d. sprendimu (posėdžio protokolas Nr. 1) 4 metų kadencijai išrinkta Bendrovės valdyba, kurią sudaro trys nepriklausomi nariai Dangirutis Janušas, Remigijus Štaras ir Eimundas Mačiulis bei du Lietuvos Respublikos finansų ministerijos deleguoti nariai Laima Kalinauskienė ir Aldas Beginskas.

<p>Valdybos nariai</p>	<p>Pareigos kitose organizacijose, patirtis, išsilavinimas</p>
<p>Dangirutis Janušas Pirmininkas, nepriklausomas valdybos narys</p>	<p>VĮ Registrų centro valdybos narys ir audito komiteto pirmininkas, VĮ Žemės ūkio duomenų centro valdybos narys, UAB „Glass LT“ patiriamosios valdybos narys, UAB „Verslo konsultacijų spektras“ direktorius. Didelė patirtis valdant gamybines (daugiau nei 25 m.), nacionaliniam saugumui svarbias (daugiau nei 7 m.) įmones, įgyvendinant stambius investicinius projektus, dalyvaujant įmonių įsigijimų ir reorganizavimo projektuose. 10 metų buvo <i>Nasdaq First North</i> sertifikuotas patarėjas. Išsilavinimas: Vilniaus universiteto (VU) finansų bakalauro ir VU Tarptautinio verslo mokyklos tarptautinio verslo magistro laipsnis; <i>Stanford Graduate School of Business</i> 5 modulių programa aukščiausio lygio vadovams (2021 m.).</p>
<p>Laima Kalinauskienė Lietuvos Respublikos finansų ministerijos deleguota valdybos narė</p>	<p>Lietuvos Respublikos finansų ministerijos Valstybės turto valdymo departamento Valstybės turto valdymo politikos skyriaus vedėja. Valstybės valdomų įmonių valdysenos srities kompetencija, susijusi su valstybės kaip akcininko turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimu. Išsilavinimas: aukštasis universitetinis, Vilniaus Gedimino technikos universiteto inžinieriaus-ekonomisto laipsnis.</p>
<p>Remigijus Štaras Nepriklausomas valdybos narys</p>	<p>UAB „Topo grupė“ generalinis direktorius (2014–2024 m.), VšĮ Užstato sistemos administratoriaus valdybos narys (nuo 2015 m.). Didelė strateginio planavimo, korporatyvinio valdymo, žmonių ir sistemų valdymo patirtis. Ankstesnė darbo patirtis: AB „Telia Lietuva“ viceprezidentas komercijai (2005–2011 m.), UAB „Carlsberg Baltic“ (buv. <i>BBBH Baltic</i>) viceprezidentas pardavimams Baltijos šalyse (2004–2005 m.), <i>Dirol Cadbury Baltic / Stimorol Baltic</i> generalinis direktorius Baltijos šalims (1996–2004 m.). Išsilavinimas: <i>Baltic Institute of Corporate Governance</i> valdybos narių mokymų programos diplomas (2019 m.), <i>Baltic Management Institute EMBA</i> tarptautinis diplomas, (2007 m.), Vytauto Didžiojo universiteto vadybos ir verslo administravimo magistro laipsnis (2007 m.), Vilniaus universiteto ekonomikos magistro laipsnis, diplomas su pagyrimu (1994 m.).</p>
<p>Eimundas Mačiulis Nepriklausomas valdybos narys</p>	<p>UAB „AMBER Infra“ direktorius ir UAB „Gross Rent Kapitaal“ direktorius. Strateginio korporatyvinio valdymo, prekybos ir gamybos įmonių valdymo, organizacijų vystymo ir pokyčių valdymo patirtis. Sukaupta įmonės vadovo patirtis >19 metų: UAB „Deltaco Baltic“ („Beko“ distributorius Baltijos šalyse), AB „Utenos trikotažas“ (gamyba ir eksportas), UAB „AG Service“ (programinės įrangos kūrimas ir aptarnavimas), UAB „Mikrovisata“ (elektronikos gamyba ir eksportas), UAB „Amber Infra“ (įmonių grupės valdymas) ir kt. Sukaupta valdybos nario patirtis >15 metų: UAB „Topo grupė“, UAB „Lietuvos monetų kalykla“, UAB „Deltaco Baltic“ ir kt. Kita patirtis: IT bendrovės „ATEA“ rinkodaros direktorius Baltijos šalims (8 metai), tarptautinio verslo patirtis. Išsilavinimas: KTU verslo administravimo ir vadybos EMBA laipsnis (korporatyvinė strategija), KTU verslo administravimo ir vadybos MBA laipsnis (strateginis valdymas), ŠKDP elektronikos gamybos valdymo diplomas, KTU EMBA Alumnų asociacijos nario sertifikatas.</p>

Valdybos nariai	Pareigos kitose organizacijose, patirtis, išsilavinimas
Aldas Beginskas Lietuvos Respublikos finansų ministerijos deleguotas narys	Lietuvos Respublikos finansų ministerijos Valstybės išdo departamento Skolinimosi ir pinigų valdymo skyriaus vyriausiasis specialistas. Daugiau nei 20 metų patirtis analizuojant įmonių finansinę padėtį bei paskolų teikimą ir administravimą. Išsilavinimas: Kauno technologijos universiteto mechanikos inžinerijos magistro laipsnis, Vilniaus universiteto ekonomikos magistro laipsnis.

1 lentelė. Bendrovės valdyba

Pasitraukus direktoriui Aleksandriui Nikonovui, Bendrovei nuo 2024 m. spalio mėn. vadovauja finansų direktorė Violeta Kašėtienė, laikinai einanti direktoriaus pareigas.

Vadovas	Patirtis ir išsilavinimas	
Violeta Kašėtienė Finansų direktorė, laikinai einanti direktoriaus pareigas	Nuo 2020 m. eina Bendrovės finansų direktorės pareigas. 2024 m. spalio 7 d. valdybos sprendimu paskirta laikinai eiti Bendrovės direktorės pareigas. Turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą – ekonomikos inžinieriaus kvalifikaciją ir verslo ekonomikos magistro laipsnį.	

2 lentelė. Bendrovės vadovai

2.3. Veiklos procesas

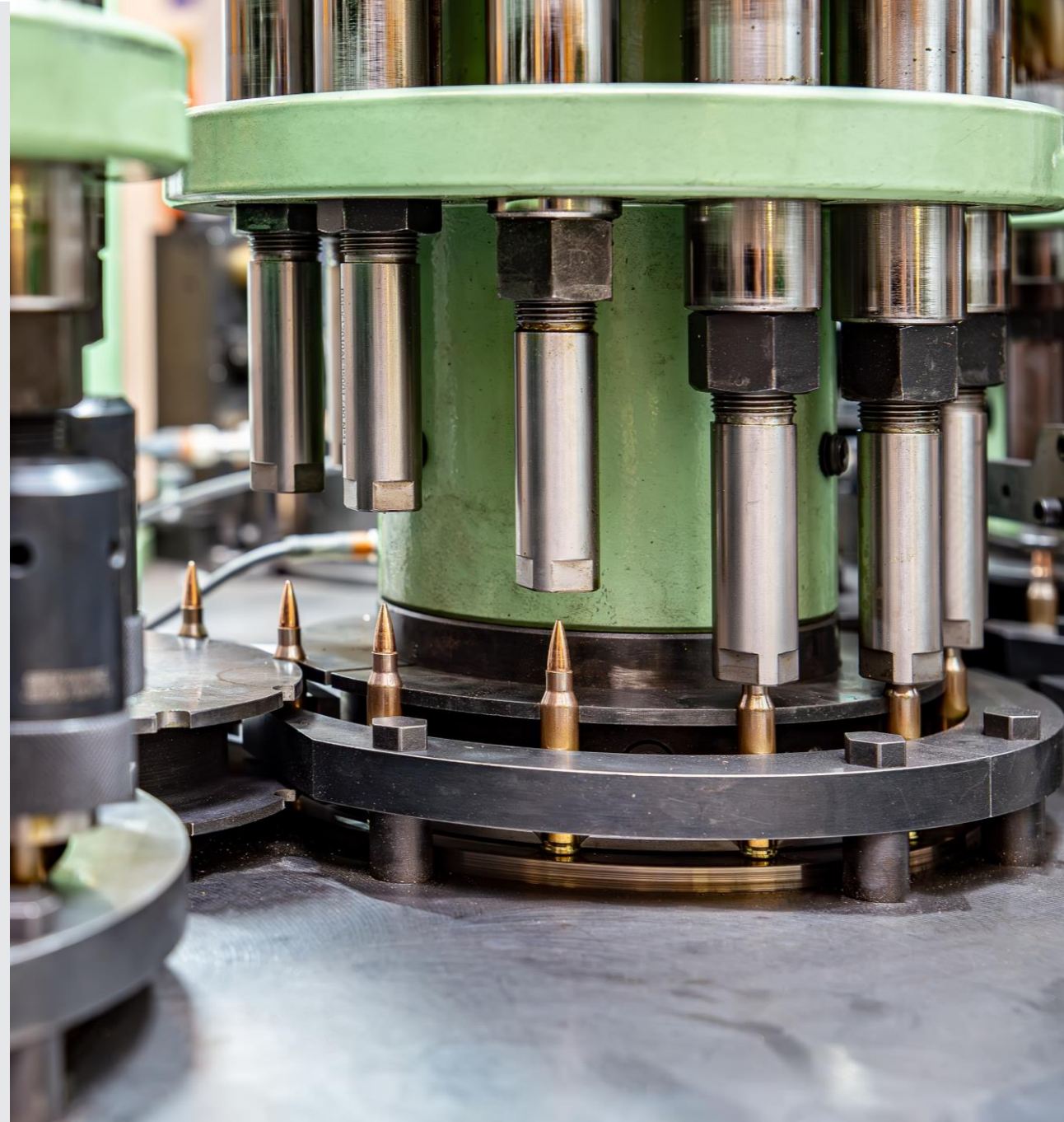
BENDROVĖS VEIKLOS PROCESŲ VISUMĄ SUDARO **DVIEJŲ TIPŲ PROCESAI**:

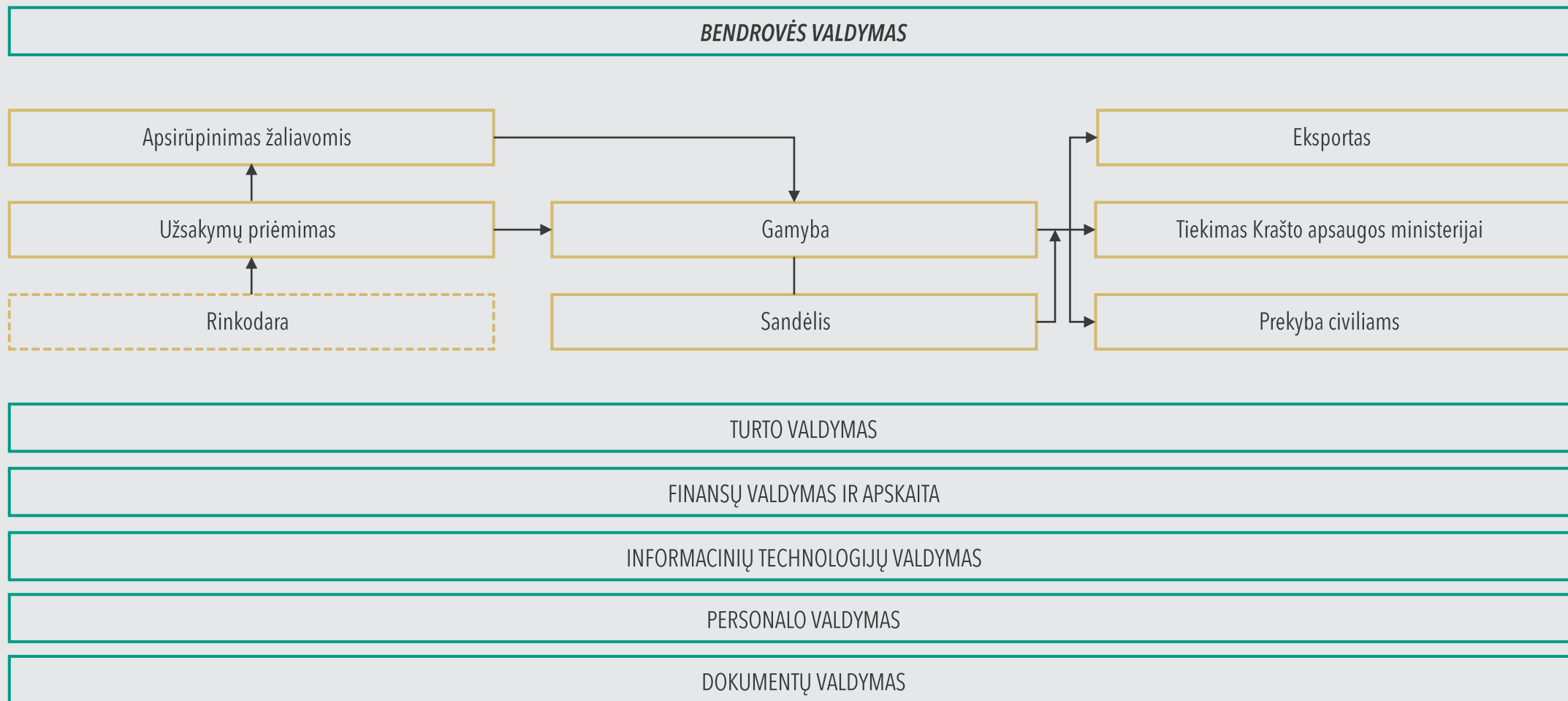
 **PAGRINDINIAI** PROCESAI
(KURIANTYS PRIDĖTINĘ VERTĘ), T. Y.:

- ✓ rinkodara,
- ✓ užsakymų priėmimas,
- ✓ apsirūpinimas žaliavomis,
- ✓ gamyba,
- ✓ produkcijos sandėliavimas,
- ✓ produkcijos pardavimas;

 **PALAIKANTIEJI** PROCESAI
(PALAIKANTYS PAGRINDINIUS PROCESUS), T. Y.:

- ✓ turto valdymas,
- ✓ finansų valdymas ir apskaita,
- ✓ informacinių technologijų valdymas,
- ✓ personalo valdymas,
- ✓ dokumentų valdymas.





2 pav. Bendrovės veiklos procesų schema

**PAGRINDINĖS BENDROVĖS
TIEKĖJŲ GRUPĖS:**

- ✓ metalų (žalvario, tombako, švino)
- ✓ tiekėjai,
- ✓ parako tiekėjai,
- ✓ kapsulių tiekėjai,
- ✓ kulku tiekėjai,
- ✓ energetinių išteklių tiekėjai.

**PAGRINDINĖS BENDROVĖS
KLIENTŲ GRUPĖS:**

- ✓ Lietuvos kariuomenė,
- ✓ kitų NATO šalių kariuomenės,
- ✓ teisėtvarkos organizacijos ir saugos tarnybos,
- ✓ civilinei rinkai skirtų šaudmenų platintojai Lietuvoje (specializuotų parduotuvių tinklai ir pavienės parduotuvės),
- ✓ tarptautiniai civilinei rinkai skirtų šaudmenų platintojai, tiekiantys Bendrovės produkciją į specializuotas parduotuves.

Siekdama prisitaikyti prie rinkos pokyčių ir didinti veiklos efektyvumą, Bendrovė nuolat tobulina veiklos procesus, kelia darbuotojų kvalifikaciją, ieško naujų klientų, atlieka palaikomąsias investicijas, ieško galimybių investuoti į veiklos plėtrą.



2.4. Svarbiausi istoriniai faktai

Data	Įvykis
2000 m.	Įsteigta Valstybės įmonė Giraitės ginkluotės gamykla (įregistravimo data – 2000-03-24).
2001 m.	Baigti statyti pastatai, sumontuota šiuolaikinė gamybinė įranga, įdiegtos veiksmai pradėti būtinos technologijos. Pagaminti pirmieji šovinių pavyzdžiai ir bandomosios partijos.
2002 m.	Įdiegta integruota kokybės vadybos sistema, atitinkanti ISO 9001:2000 ir ISO 14001:1996 standartus. Pradėta 5.56 × 45 mm, 7.62 × 39 mm ir 7.62 × 51 mm kalibro šovinių ir visų jiems reikalingų komponentų gamyba pardavimui.
2004 m.	5.56 × 45 mm ir 7.62 × 51 mm kalibro šoviniai išsiųsti kvalifikaciniams bandymams į NATO Europos regioninį bandymų centrą.
2005 m.	Bendrovei suteikta teisė gaminamus šovinius 5.56 x 45 GP21 (SS109) ir 7.62x51 GP11 (M80) žymėti NATO pakeičiamumo ženklu, nurodančiu atitiktį NATO standartų reikalavimams.
2006 m.	Pradėta 5.56 x 45 mm kalibro linkuotų šovinių gamyba.
2007 m.	Valstybės įmonė Giraitės ginkluotės gamykla Lietuvos Respublikos ginklų fondo prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos direktoriaus 2007-07-21 įsakymu Nr. IA-57 pertvarkyta į akcinę bendrovę.
2009 m.	Atliktas integruotos kokybės vadybos sistemos auditas pagal naujausius ISO 9001:2008 ir ISO 14001:2004 standartus.
2010 m.	Pradėta 5.56 x 45 mm kalibro klipuotų šovinių gamyba.
2012 m.	Pradėta .308 WIN kalibro šovinių (devynių tipų) gamyba.
2013 m.	Bendrovės produkcijai suteiktas C.I.P. (<i>Permanent International Commission for the Proof of Small-arms</i>) sertifikavimo ženklas. Bendrovė tapo Europos sportinių šaudmenų gamintojų asociacijos (<i>Association of European Manufacturers of Sporting Ammunition, AFEMS</i>) nare.

2014 m.	Bendrovės direktoriaus pareigas 2014-04-10 pradėjo eiti Aleksandras Nikonovas. Bendrovė tapo Lietuvos gynybos ir saugumo pramonės asociacijos (LGSPA) nare.
2015 m.	Bendrovė tapo oficialia NRA UK šovinių tiekėja varžyboms „NRA ImperialMeeting“.
2016 m.	Pradėta .223 REM kalibro šovinių (dviejų tipų) gamyba.
2017 m.	Atliktas integruotos kokybės vadybos sistemos auditas pagal naujausius ISO 9001:2015 ir ISO 14001:2015 standartus. Pradėta .308 WIN kalibro šovinio su Tarvas monolitine bešvine kulka gamyba.
2018 m.	Pradėta .223 REM kalibro šovinių (trečiojo tipo) gamyba.
2019 m.	Išrinkta nauja valdyba: nepriklausomas valdybos narys ir pirmininkas Vygandas Sliesoraitis, nepriklausomi valdybos nariai Remigijus Štaras ir Eimundas Mačiulis narys, Finansų ministerijos deleguoti nariai Laima Kalinauskienė ir Asta Sinkevičienė.
2020 m.	Bendrovė rinkai pristatė naują civilinei rinkai skirtą gaminį – .223 REM GGG FMJ 62 gr šovinį, kuris pagal savo charakteristikas analogiškas NATO šoviniui. Bendrovė su Finansų ministerija pasirašė susitarimą dėl skolos grąžinimo sutarties sąlygų pakeitimo, sumažinant palūkanų normą ir nustatant palankesnes skolos grąžinimo sąlygas.
2021 m.	Pasirašyta sutartis 2,26 mln. Eur vertės įrangos įsigijimo, pašalinant apribojimus šovinio surinkimo grandyje. Valdyba pritarė gamybos plėtrai, investuojant į kulky presavimo ir švinių šerdžių formavimo pajėgumų plėtrą. Išrinkta nauja valdyba: nepriklausomas valdybos narys ir pirmininkas Dangirutis Janušas, nepriklausomi valdybos nariai Remigijus Štaras ir Eimundas Mačiulis narys, Finansų ministerijos deleguoti nariai Laima Kalinauskienė ir Aldas Beginskas.
2022 m.	Bendrovė įgyvendino 2,19 mln. Eur vertės gamybos pajėgumų didinimo, pašalinant apribojimus šovinio surinkimo grandyje, investicinį projektą. Projektas leis 35 % padidinti bendrą metinį pagamintos produkcijos kiekį. Bendrovės įstatinis kapitalas padidintas nuo 6 236 594 Eur iki 8 496 574 Eur iš Bendrovės lėšų – sukaupto nepaskirstytojo pelno ir rezervų.
2023 m.	Bendrovės įstatinis kapitalas padidintas nuo 8 496 574 Eur iki 11 141 491 Eur iš Bendrovės lėšų – sukaupto nepaskirstytojo pelno ir rezervų.

2024 m.

Gegužės mėn. valdybos sprendimu patvirtina nauja Bendrovės organizacinė struktūra.

Liepos mėn. sudaryta sutartis dėl kulų presavimo įsigijimo. Investavusi 2,65 mln. Eur, Bendrovė pasigamins 100 % šovinių gamybai reikalingų kulų, todėl mažės šovinių gamybos savikaina.

Rugsėjo mėn. pasirašytas susitarimo memorandumas dėl 30 mm kalibro šaudmenų gamybos pajėgumų sukūrimo įmonės teritorijoje, išnaudojant esamą infrastruktūrą ir žemės plotus.

Spalio mėn. akcininko teises ir pareigas įgyvendinanti Lietuvos Respublikos finansų ministerija pateikė Bendrovei atnaujintą raštą dėl jai keliamų valstybės lūkesčių ir tikslų.

Spalio mėn. iš direktoriaus pareigų pasitraukus Aleksandriui Nikonovui, valdybos sprendimu laikinai eiti direktoriaus pareigas buvo paskirta finansų direktorė Violeta Kašėtienė.

Spalio mėn. valdyba iš esmės pritarė 36,4 mln. Eur investicijoms į gamybos pajėgumų didinimą, kuriam finansuoti būtinas įstatinio kapitalo didinimas papildomu akcininko įnašu.

Lapkričio mėn. Bendrovės įstatinis kapitalas padidintas nuo 11 141 491 Eur iki 22 299 729 Eur iš Bendrovės lėšų – sukaupto nepaskirstytojo pelno ir rezervų.

Gruodžio 20 d. Vokietijos gynybos technologijų kompanijos Rheinmetall, energijos perdavimo ir mainų įmonių grupės EPSO-G bendrovės EPSO-G Invest ir Giraitės ginkluotės gamyklos atstovai oficialiai pasirašė bendradarbiavimo sutartį. Ja reglamentuojamas bendrovės Rheinmetall Defence Lietuva, kuri statys 155 mm artilerijos šaudmenų gamyklą, akcijų įsigijimas. Sutartyje numatyta, kad 51 % įmonės Rheinmetall Defence Lietuva akcijų priklausys Rheinmetall, 48 % valdys EPSO-G Invest, o 1 % AB Giraitės ginkluotės gamykla.

Gruodžio mėn. valdyba pritarė planuojamam pakavimo ir vizualios kontrolės automatizavimo projektui, kuri planuojama pradėti vykdyti 2025 m. ir baigti per 12 mėnesių nuo sutarčių su tiekėjais pasirašymo pradžios.

3 lentelė. Svarbiausi Bendrovės veiklos istoriniai faktai



2.5. Veiklos rodikliai

Pagrindiniai Bendrovės veiklos rodikliai **2023 m.** buvo tokie:

- ✓ pardavimų pajamos – **22 458 111 Eur** (47 % didesnės nei 2022 m.);
- ✓ pardavimų savikaina – **16 288 059 Eur** (49 % didesnė nei 2022 m.). Ją sudarė: žaliavos ir medžiagos – 12 503 368 Eur, darbo užmokestis – 2 196 411 Eur, nusidėvėjimas – 549 260 Eur, atsarginės dalys,
- ✓ įrankiai, dujos, elektra, vanduo ir kt. – 1 039 020 Eur;
- ✓ veiklos sąnaudos – **1 882 447 Eur** (8 % didesnės nei 2022 m.). Jas sudarė: darbo užmokestis – 660 951 Eur, nusidėvėjimas – 350 232 Eur, pardavimų sąnaudos – 94 304 Eur, apsaugos paslaugų, kuro,
- ✓ draudimo, ryšio paslaugų, mokesčių ir kitos sąnaudos – **776 960 Eur**;
- ✓ finansinės veiklos rezultatas (pajamų ir sąnaudų skirtumas) buvo neigiamas ir sudarė – **272 928 Eur** (6 % daugiau nei 2022 m.);
- ✓ EBITDA – **5 169 251 Eur** (50 % didesnė nei 2022 m.);
- ✓ grynasis pelnas – **3 396 156 Eur** (45 % didesnis nei 2022 m.);
- ✓ nuosavo kapitalo grąža – **25,4 %** (4,3 procentinio punkto didesnė nei 2022 m.).

Žymiai geresnius 2023 m. veiklos rezultatus pavyko pasiekti įgyvendinus 2,19 mln. Eur vertės gamybos pajėgumų didinimo, pašalinant apribojimus šovinio surinkimo grandyje, investicinį projektą. Investavusi į papildomus šovinio surinkimo pajėgumus (investicijos buvo užbaigtos 2022 m. pabaigoje, įranga paleista ir darbuotojų mokymai pravesti 2023 m. sausio–vasario mėnesiais), Bendrovė pašalino toje grandyje buvusius našumo ribojimus ir nuo 2023 m. visiškai išnaudoja turimus tūmelių gamybos pajėgumus, o tai lėmė 34 % išaugusį bendrą metinį pagamintos produkcijos kiekį. 26 % padidėjusioms pardavimo apimtims ir 47 % išaugusioms pardavimo pajamoms įtakos turėjo ir dėl Rusijos 2022 m. pradėtos karinės agresijos Ukrainoje pasikeitusi situacija Europos karinės amunicijos rinkoje (didėjo gaminių paklausa ir rinkos kaina), todėl didėjo ir pelnas (EBITDA buvo 50 % , o grynasis pelnas – 45 % didesnis nei 2022 m.). Toliau lentelėje pateikiama svarbiausių finansinių rodiklių suvestinė ir rodiklių palyginimas.

<i>Rodikliai</i>	<i>2021 m.</i>	<i>2022 m.</i>	<i>Pokytis</i>	<i>2023 m.</i>	<i>Pokytis</i>
Pelno (nuostolių) ataskaitos rodikliai					
Pardavimo pajamos, Eur	10 364 338	15 241 327	+47 %	22 458 111	+47 %
Pardavimo savikaina, Eur	7 553 823	10 924 689	+45 %	16 288 059	+49 %
Bendrasis pelnas, Eur	2 810 515	4 316 638	+54 %	6 170 052	+43 %
Veiklos sąnaudos, Eur	1 324 090	1 736 945	+31 %	1 882 447	+8 %
Tipinės veiklos pelnas, Eur	1 486 425	2 579 693	+74 %	4 287 605	+66 %
Finansinė ir investicinė veikla, Eur	-282 843	-257 304	-9 %	-272 928	+6 %
EBITDA, Eur	1 805 517	3 434 756	+90 %	5 169 251	+50 %
Grynasis pelnas (nuostolis), Eur	1 014 851	2 339 391	+131 %	3 396 156	+45 %
Pelno maržos rodikliai					
Bendrojo pelno marža	27,1 %	28,3 %	+1,2 proc. p.	27,5 %	-0,8 proc. p.
Tipinės veiklos pelno marža	14,3 %	16,9 %	+2,6 proc. p.	19,1 %	+2,2 proc. p.
EBITDA marža	17,4 %	22,5 %	+5,1 proc. p.	23,0 %	+0,5 proc. p.
Grynojo pelno marža	9,8 %	15,3 %	+5,6 proc. p.	15,1 %	-0,2 proc. p.

Rodikliai	2021 m.	2022 m.	Pokytis	2023 m.	Pokytis
Kapitalo ir turto gražos rodikliai					
Nuosavo kapitalo graža (ROE)	10,7 %	21,1 %	+10,4 proc. p.	25,4 %	+4,3 proc. p.
Turto graža (ROA)	5,1 %	10,8 %	+5,7 proc. p.	13,7 %	+2,9 proc. p.
Darbuotojų skaičius ir darbo užmokestis					
Darbuotojų skaičius laikotarpio pabaigoje	95	105	+11 %	119	+13 %
Vidutinis darbo užmokestis, Eur/mėn.	1 775	1 938	+9 %	2 054	+6 %

4 lentelė. Bendrovės veiklos ir finansiniai rodikliai 2021 – 2023 metais

Rodikliai	2023 m. 1-9 mėn.	2024 m. 1-9 mėn.
Pelno (nuostolių) ataskaitos rodikliai		
Pardavimo pajamos, Eur	17 146 637	14 214 884
Pardavimo savikaina, Eur	12 289 995	10 677 925
Bendrasis pelnas, Eur	4 856 642	3 536 959
Veiklos sąnaudos, Eur	1 311 694	1 358 989
Tipinės veiklos pelnas, Eur	3 544 948	2 177 970
Finansinė ir investicinė veikla, Eur	-213 283	-133 039
EBITDA, Eur	4 229 366	2 855 070
Grynasis pelnas (nuostolis), Eur	2 821 770	1 746 339
Pelno maržos rodikliai		
Bendrojo pelno marža	28,3 %	24,9 %
Tipinės veiklos pelno marža	20,7 %	15,3 %
EBITDA marža	24,7 %	20,1 %
Grynojo pelno marža	16,5 %	12,3 %
Pelno maržos rodikliai		
Bendrojo pelno marža	28,3 %	24,9 %
Tipinės veiklos pelno marža	20,7 %	15,3 %

5 lentelė. Bendrovės veiklos ir finansiniai rodikliai 2023–2024 m.



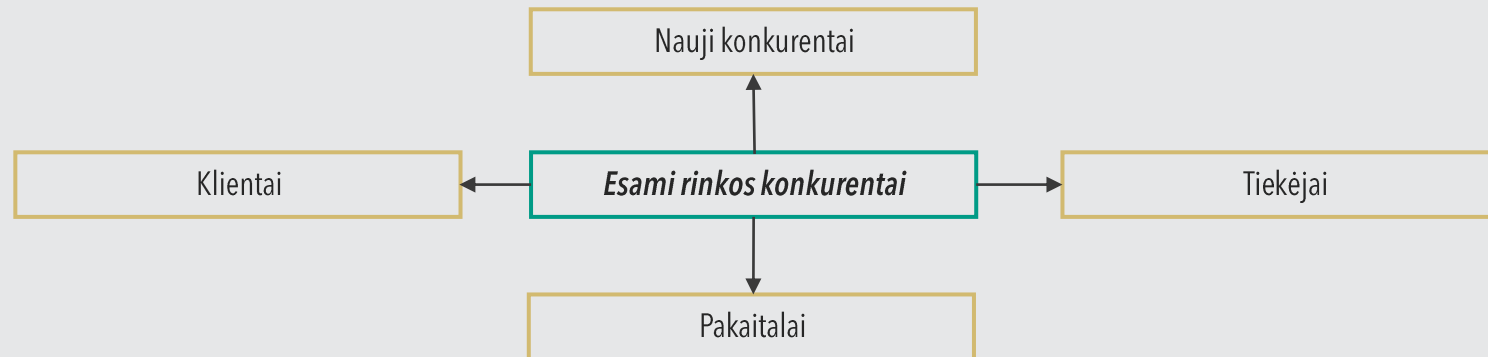
3. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

3.1. Vidinės aplinkos veiksnių analizė

Vidinės aplinkos veiksnių analizė atliekama taikant Porterio vertės grandinės (angl. *Porter's Value Chain*) modelį, kuriame veiklos skirstomos į pagrindines (kuriančias vertę) ir papildomas veiklas.

3.2. Konkurencinės aplinkos analizė

Konkurencinei analizei atlikti taikytas Porterio konkurencinių įtakų modelis.



3 pav. Porterio konkurencinių įtakų modelis

Nauji konkurentai. Naujų konkurentų grėsmė nėra labai didelė, nes rinkai būdingi aukšti įėjimo barjerai – veiklai pradėti ir vykdyti privaloma gauti leidimus, licencijas, yra aukšti reikalavimai patalpų apsaugai, priešgaisrinei saugai ir kt. Pirkėjams, taip pat jų priežiūrą atliekančioms institucijoms labai svarbi gamintojo reputacija. Dėl geopolitinės įtampos, neapibrėžtumo tarptautinėje prekyboje, tikėtina, kad įėjimo barjerai ne mažės, o dar labiau padidės.

Tiekėjai. Pagrindinės medžiagos (metalai) perkamos biržose, todėl visada yra bent keli alternatyvūs tiekėjai. Prie žaliavos kainų, kurios nustatomos biržoje, pridedama tiekėjo marža, kurią sureguliuoja konkurencija. Rusijos pradėta karinė agresija prieš Ukrainą trumpuoju laikotarpiu reikšmingai padidino energijos ir žaliavų kainas ir lėmė tiekimo grandinių sutrikimus, aukštą infliaciją, palūkanų normų šuolį bei didesnę ginkluotę ir amunicijos poreikį. Parako ir kapsulių tiekėjų pasauliniu mastu nėra daug, Bendrovė jų ieško visame pasaulyje ir bendradarbiauja su keliais tiekėjais. Tiekėjams labai svarbi pirkėjo reputacija, tai padeda gauti geresnes atsiskaitymo sąlygas, atidėjimus. Dėl komponentų trūkumo tiekėjų galia yra labai stipri ir trumpuoju laikotarpiu neturėtų keistis. Keičiantis situacijai rinkoje kartais susiduriama su kokybiškų komponentų stoka – tokiais atvejais vis sudėtingiau ir brangiau užtikrinti Bendrovės gaminių kokybės atitiktį klientų lūkesčiams.










Pakaitalų grėsmė. Pakaitalų grėsmė šiuo metu yra minimali. Elektromagnetiniai, lazeriniai ginklai dar yra vystymosi stadijoje, brangūs ir dideli. Paplitusio kalibro šovinių naudojimą galėtų keisti kito kalibro šovinių naudojimas. Šiuo metu kaip tik ir stebima tokia Bendrovei palanki tendencija. Tobulėjant ginklams, populiarėja mažesni ir trumpesni ginklai, naudojantys mažo kalibro šovinius, tačiau neprarandantys taiklumo ir efektyvumo.

Klientai. Klientus galima suskirstyti į kariuomenes ir teisėtvarkos įstaigas bei civilius (sportininkus, medžiotojus ir kt.). Pirmieji dažniausiai perka konkurso būdu – šiai pirkėjų grupei svarbi kaina, tiekimo terminai, galimas tiekis ir asortimentas. Civiliams taip pat svarbu lankstumas, galimybė tiekti mažas partijas, kokybė. Šoviniai pardavinėjami visame pasaulyje, tačiau dėl būtinybės gauti išvežančios ir įvežančios šalies leidimus būtina gera tiek šalies, tiek pirkėjo reputacija. Klientų derybinė galia yra didelė ir pokyčių trumpu bei vidutiniu laikotarpiu nenusimato. Bendrovės civilinės rinkos galutinis klientas (sportinio šaudymo entuziastas) orientuotas į kainos ir kokybės santykį. Nepaisant to, kad šiam klientui labai svarbi šovinio kaina, ypač renkantis šovinius treniruotėms, aukšta kokybė įsitikinęs klientas dažnai lieka lojalus pasirinktam prekių ženklui ir sutinka už jį mokėti aukštesnę kainą. Šiame segmente veikiančių konkurentų gaminiai, remiantis platintojų apklausų duomenimis, nusileidžia Bendrovės gaminių kokybės parametrus. Veikiant šiame segmente itin svarbu užtikrinti tiekimo pastovumą, nes klientas, perėjęs nuo vieno gamintojo šovinių prie kitų, vėliau gali atgal nebesugrįžti.

Bendrovės civilinės rinkos galutinis klientas (medžiotojas) yra šiek tiek mažiau jautrus kainai. Jo prioritetai – šovinio kokybė. Jam itin svarbi šovinio ir taikinio (t.y. gyvūno) sąveika. Kadangi jis vienos medžioklės metu sunaudoja mažiau šovinių negu sportinio šaudymo entuziastas, šio tipo klientas gali sumokėti daugiau už prekę, kuri atneš jam norimą rezultatą. Šio segmento klientas pasižymi lojalumu, kartais net perduodamu iš kartos į kartą (jeigu šeimoje yra daugiau medžiotojų), todėl produkto tiekimo pastovumo užtikrinimas čia taip pat labai svarbus, nes medžioklė pasižymi sezoniškumu ir klientas nori rinktis prekę, kuri tiekama nuolat.

Esami konkurentai. Remiantis įvairiais skaičiavimais pasaulinė smulkaus kalibro šovinių rinka siekia iki 16 mlrd. vienetų per metus. Gamyba Europos šalyse sudaro apie 1/3 pasaulinės rinkos. Bendrovė užima tik nežymią – apie 1 % Europos rinkos ir mažiau nei 0,5 % pasaulinės šovinių gamybos rinkos dalį. Tyrimų bendrovės „Markets and Markets“ duomenimis pasaulinės amunicijos rinkos dydis palaipsniui augs iki 32,3 mlrd. JAV dolerių 2025 metais.

Toliau lentelėje išvardintos kai kurios įmonės, tiekiančios amuniciją **NATO** kariuomenėms.

Pavadinimas	Šalis
GENERAL DYNAMICS	
NORTHROP GRUMMAN	
BAE SYSTEMS	
RHEINMETALL GROUP	
IMI SYSTEMS	
CBC	
FN HERSTAL	
Nammo	
EXPAL	
FIOCCHI AMMUNITION	
Together ahead. RUAG	

6 lentelė. Įmonės, tiekiančios daugiausia amunicijos NATO šalių kariuomenėms

<i>Gamintojas</i>	<i>Asortimentas</i>	<i>Šovinių paskirtis</i>
Bendrovė (Lietuva)	REM. 223 / WIN .308 / 5.56 x 45 mm / 7.62 x 51mm	Šturmo karabinai, automatiniai pistoletai ir šautuvai, medžiokliniai šautuvai ir lengvieji kulkosvaidžiai
<i>PRVI Partizan</i> (Serbija)	6 mm / 6.5 mm / 7 mm / 7.5 mm / 8 mm Mauser / 9mm / Rem. 223 / Win. 308 / 5.56 x 45 mm / 7.62 x 51mm / 338 Lapua / 375 mm / 6.5 Creedmoor / 6.5 Grendel / 300 Blackout / 6.8	Pistoletai, šturmo karabinai, automatiniai pistoletai ir šautuvai, medžiokliniai šautuvai ir lengvieji kulkosvaidžiai
<i>Fiocchi Munizioni</i> (Italija)	6 mm / 6.5 mm / 7mm / 7.5 mm / 9 mm / Rem. 223 / 243 mm / 270 mm Win. 308 / 5.56 x 45 mm / 7.62 x 51mm / 338 Lapua / 375 mm / 6.5 Creedmoor / 6.5 Grendel / 300 Blackout / 6.8 / komponentai amunicijai	Pistoletai, šturmo karabinai, automatiniai pistoletai ir šautuvai, medžiokliniai šautuvai ir lengvieji kulkosvaidžiai
<i>Norma Precision</i> (Švedija)	6 mm / 6.5 mm / 7 mm / 7.5 mm / 9 mm / Rem. 223 / 243 mm / 270 mm Win. 308 / 5.56 x 45 mm / 7.62 x 51 mm / 338 Lapua / 375 mm / komponentai amunicijai	Pistoletai, šturmo karabinai, automatiniai pistoletai ir šautuvai, medžiokliniai šautuvai ir lengvieji kulkosvaidžiai
<i>Sellier & Bellot</i> (Čekija)	6 mm / 6.5 mm / 7 mm / 7.5 mm / 9 mm / Rem. 223 / 243 mm / 270 mm Win. 308 / 5.56 x 45 mm / 7.62 x 51 mm / 338 Lapua / 375 mm / 6.5 Creedmoor / 6.5 Grendel / 300 Blackout / 6.8 / komponentai amunicijai	Pistoletai, šturmo karabinai, automatiniai pistoletai ir šautuvai, medžiokliniai šautuvai ir lengvieji kulkosvaidžiai
<i>Lapua</i> (Suomija)	6 mm / 6.5 mm / 7 mm / 7.5 mm / 9 mm / Rem. 223 / 243 mm / 270 mm Win. 308 / 5.56 x 45 mm / 7.62 x 51 mm / 338 Lapua / 375 mm / 6.5 Creedmoor / 6.5 Grendel / 300 Blackout / 6.8 / komponentai amunicijai	Pistoletai, šturmo karabinai, automatiniai pistoletai ir šautuvai, medžiokliniai šautuvai ir lengvieji kulkosvaidžiai

7 lentelė. Tiesioginiai Bendrovės konkurentai ir jų gaminama produkcija

Konkurentai gamina ir gali tiekti platesnį gaminių asortimentą nei Bendrovė, todėl Bendrovės tikslas ir toliau investuoti į prekių ženklą žinomumą, orientuotis į vidutinio dydžio didmenininkus, išlaikyti lankstumą, kartu investuojant į pajėgumų ir asortimento plėtrą.

Detalesnės informacijos apie konkurentus Bendrovė nepateikia, nes ji viešai neskelbiama.

3.3. Išorinės aplinkos veiksnių analizė

Išorinės aplinkos veiksnių, galinčių turėti įtakos Bendrovės veiklai, analizei buvo naudotas PESTAT modelis, kuris padeda struktūrizuoti įvertinti išorinę aplinką ir identifikuoti svarbiausius veiksnius, galinčius lemti Bendrovės veiklos rezultatus. Atliekant išorinės aplinkos veiksnių analizę pagal PESTAT modelį, vertinamos tokios išorinių veiksnių grupės: (P) politiniai, (E) ekonominiai, (S) socialiniai, (T) technologiniai, (A) aplinkosauginiai ir (T) teisiniai veiksniai.

Politiniai veiksniai	Nagrinėjami politiniai veiksniai, turintys įtakos Bendrovės veiklai: Europos Sąjungos institucijų, Lietuvos ar kitų šalių vyriausybės sprendimų įtaka ginklų ir šaudmenų pramonei
Ekonominiai veiksniai	Nagrinėjami makroekonominiai veiksniai, darantys įtaką Bendrovės veiklai
Socialiniai veiksniai	Nagrinėjami demografiniai, vertybių, gyvenamosios, ekologiniai, kultūriniai veiksniai, darantys įtaką Bendrovės veiklai
Technologiniai veiksniai	Nagrinėjami veiksniai, susiję su technologinėmis inovacijomis, kurios gali paveikti ginklų ir šaudmenų pramonę, vertinamas naujų technologijų poveikis Bendrovės veiklai
Aplinkosaugos veiksniai	Nagrinėjami aplinkosaugos veiksniai: klimato kaita, besikeičiančios oro sąlygos, aplinkosauginiai reikalavimai
Teisiniai veiksniai	Nagrinėjami teisiniai veiksniai, turintys įtakos Bendrovės veiklai, vertinamas tarptautinis, Europos Sąjungos ir nacionalinis teisinis veiklos reglamentavimas

4 pav. Išorinių aplinkos veiksnių analizė pagal PESTAT modelį



4. MISIJA, VERTYBĖS, VIZIJA IR STRATEGINĖS KRYPTYS

Bendrovės MISIJA:

MISIJA, VERTYBĖS, VIZIJA IR STRATEGINĖS KRYPTYS

GAMINTI AUKŠTOS KOKYBĖS ŠAUDMENIS, ATITINKANČIUS NATO STANDARTUS IR KLIENTO REIKALAVIMUS.

VISĄ SAVO VEIKLĄ GRINDŽIAME ŠIOMS SVARBIAUSIOMIS VERTYBĖMIS:

ATSAKINGUMAS | PROFESIONALUMAS | KOMANDINIS DARBAS

Atsakingumas.

Žinome, už ką esame atsakingi, ir atsakome už savo veiksmus.
Kiekvienas darbuotojas tiesiogiai atsako už savo priimtus sprendimus ir darbo rezultatus.

Komandinis darbas.

Siekdami įmonės vizijos dirbame vieningai.
Mes vertiname kiekvieno savo komandos nario profesionalumą, tačiau geriausi rezultatai yra pasiekiami dirbant komandoje.

Profesionalumas.

Mums svarbu žinios, patirtis ir nuolatinis tobulėjimas.
Bendrovės darbuotojai siekia išmanyti savo darbo specifiką, savarankiškai priimti ir įgyvendinti sprendimus, siekia būti atviri naujai informacijai ir žinioms.

Misija - gaminti aukštos kokybės šaudmenis, atitinkančius nato standartus ir kliento reikalavimus.

SIEKDAMI PUOSELĖTI SAVO VERTYBES KASDIENIAME DARBE TAIKOME TOKIUS DARBO PRINCIPUS:

PASSION

Polėkis darbui.
Iniciatyviai ir drąsiai siekiame išsikeltų tikslų.

PERFORMANCE

Efektyvus darbas.
Siekiamo viršyti kiekvieno kliento lūkesčius.

PRECISION

Tikslumas.
Užduotis siekiame atlikti laiku ir tiksliai.

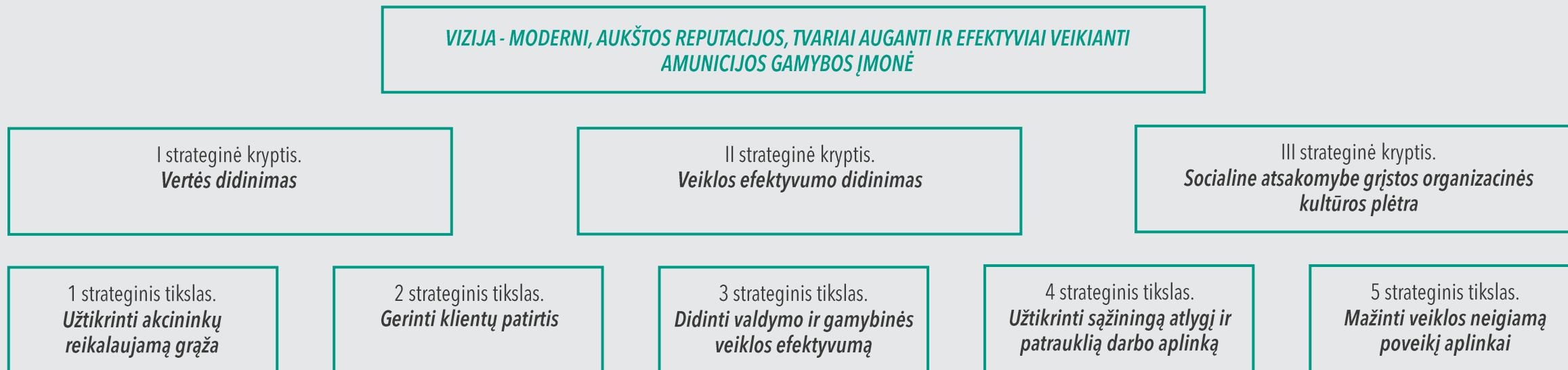
BENDROVĖS VIZIJA:

MODERNI, AUKŠTOS REPUTACIJOS, TVARIAI AUGANTI IR EFEKTYVIAI VEIKIANTI AMUNICIJOS GAMYBOS ĮMONĖ

- ✓ **modernumą** suprantame kaip pažangias gamybos technologijas ir gerąją tarptautinę vadybos praktiką taikančią organizaciją,
- ✓ **aukštą reputaciją** užtikrins bekompromisė pozicija siekiant gaminamų produktų kokybės ir užsakovų lūkesčius viršijančių įsipareigojimų vykdymo,
- ✓ **tvariai auganti** – stabiliai ir pelningai auganti, jautri gamai, socialinei ir ekonominei aplinkai bei darbuotojų gerovei įmonė,
- ✓ **veiklos efektyvumas** turi užtikrinti teisėtus akcininkų lūkesčius ir efektyvų investicinio kapitalo panaudojimą.

5. STRATEGINIAI TIKSLAI, UŽDAVINIAI, RODIKLIAI IR PRIEMONĖS

Vizijai įgyvendinti Bendrovė numatė tris strategines kryptis ir penkis strateginius tikslus.



Tikslams pasiekti Bendrovė išsikėlė **17 strateginių uždavinių**, nustatė jų matavimo rodiklius ir už jų įgyvendinimą atsakingus asmenis.

<i>Strateginis tikslas, uždavinys</i>	<i>Vertinimo rodiklis</i>	<i>Atsakingas asmuo</i>
I STRATEGINĖ KRYPTIS. VERTĖS DIDINIMAS		
1 strateginis tikslas. Užtikrinti akcininkų reikalaujamą grąžą		Direktorius, Finansų direktorius
1.1. Užtikrinti tvariai veiklai būtiną pardavimų apimtį		Pardavimų ir rinkodaros tarnybos vadovai
1.2. Užtikrinti tvariai veiklai būtiną pelningumo lygį		Direktorius, Finansų direktorius
1.3 Papildyti asortimentą aukštesnės pridėtinės vertės produktais		Direktorius, Pardavimų vadovas
1.4. Didinti šovinių eksportą		Direktorius, Rinkodaros ir komunikacijos vadovas, Pardavimų vadovai
2 strateginis tikslas. Gerinti klientų patirtis	Klientų grąžintų produkcijos partijų skaičius per metus, vnt.	Gamybos tarnybos vadovas, Kokybės tarnybos vadovas
2.1. Užtikrinti kokybiškos produkcijos gamybą		Vyr. technologas, Gamybos tarnybos vadovas
2.2. Užtikrinti patrauklų kainos ir kokybės santykį		Vyr. technologas, Gamybos tarnybos vadovas
2.3. Užtikrinti patikimą kokybiškų žaliavų tiekimą		Tiekimo tarnybos vadovas, Kokybės tarnybos vadovas
2.4. Užtikrinti GGG prekių ženklo žinomumą		Rinkodaros ir komunikacijos vadovas
2.5. Užtikrinti aukštą klientų pasitenkinimą produkcija ir lojalumą prekių ženklui		Pardavimų vadovas Rinkodaros ir komunikacijos vadovas

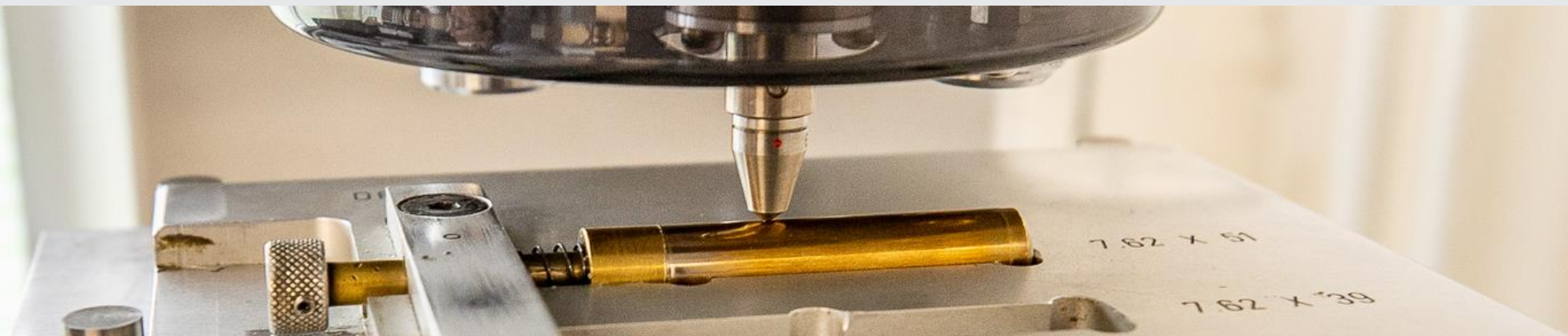
<i>Strateginis tikslas, uždavinys</i>	<i>Vertinimo rodiklis</i>	<i>Atsakingas asmuo</i>
II STRATEGINĖ KRYPTIS. VEIKLOS EFEKTYVUMO DIDINIMAS		
3 strateginis tikslas. Didinti valdymo ir gamybinės veiklos efektyvumą	<i>Pagamintos produkcijos kiekis, tenkantis vienam darbuotojui, tūkst. vnt. per mėnesį</i>	<i>Direktorius, Gamybos tarnybos vadovas, Finansų direktorius, Personalo vadovas</i>
3.1. Užtikrinti efektyvų valdymą		Direktorius
3.2. Užtikrinti aukštą gamybinių pajėgumų išnaudojimą		Vyr. technologas, Gamybos tarnybos vadovas
3.3. Užtikrinti optimalią kapitalo struktūrą		
3.4. Užtikrinti optimalią kapitalo struktūrą		
III STRATEGINĖ KRYPTIS. SOCIALINE ATSAKOMYBE GRĮSTOS ORGANIZACINĖS KULTŪROS PLĖTRA		
4 strateginis tikslas. Užtikrinti sąžiningą atlygį ir patrauklią darbo aplinką	<i>Stabilios komandos savanoriškos kaitos rodiklis, %</i>	<i>Personalo vadovas</i>
4.1. Didinti darbuotojų pasitenkinimą bei įsitraukimą		Direktorius, Finansų direktorius, Personalo vadovas
4.2. Užtikrinti saugią darbo aplinką		Darbų saugos ir aplinkos apsaugos specialistas;
4.3. Darbuotojų gerovės užtikrinimas, darbo sąlygų gerinimas, ir (arba) kvalifikacijos kėlimas		Direktorius, Personalo vadovas

¹ Stabili komanda, t.y. dirbantys ilgiau nei DS sutartis ir DK 36 str. 2 d. sąlygas atitinkantis išbandymo terminas.

² DK 54 str. Šalių susitarimu, kai inicijuojanti šalis yra darbuotojas; 55 str. / 56 str. 1 d. 1-3 p. Darbuotojo iniciatyva be / dėl svarbių priežasčių.

Strateginis tikslas, uždavinys	Vertinimo rodiklis	Atsakingas asmuo
5 strateginis tikslas. Mažinti veiklos neigiamą poveikį aplinkai	Žaliosios energijos dalis bendrame energijos suvartojime	Vyr. energetikas
5.1. Mažinti energijos suvartojimą		Vyr. energetikas, Gamybos tarnybos vadovas
5.2. Mažinti vandens suvartojimą		Vyr. energetikas, Ūkio vedėjas, Gamybos tarnybos vadovas, Darbu saugos ir aplinkos apsaugos specialistas
5.3. Mažinti šilumos sunaudojimą		Vyr. energetikas, Gamybos tarnybos vadovas

8 lentelė. Strateginiai tikslai, uždaviniai, rodikliai ir priemonės



6. FINANSINĖS PROGNOZĖS

6.1 Pardavimų planas

Produkcijos pardavimo planas rengiamas pagal gamybos planą, kuris sudaromas siekiant maksimaliai apkrauti gamybinius pajėgumus, išlaikant minimalias gatavos produkcijos atsargas, atsižvelgiant į planuojamą Bendrovės veiklą pardavimų ir rinkodaros srityje. Taip pat vertinami faktiniai ir planuojami Bendrovės gamybos pajėgumai, atsižvelgiant į gamybinius procesus ir numatytą investicijų įgyvendinimą.

Bendrovė nuosekliai tęsia gamybos pajėgumų didinimą, šalindama apribojimus gamybos linijoje. Iki **2022 m. pabaigos** Bendrovė turėjo skirtingus pajėgumus atskirose gamybos grandyse. 2022 metų gruodžio mėn., baigusi įgyvendinti šovinio surinkimo pajėgumų plėtros investicijas, Bendrovė padidino šovinio surinkimo našumą ir pašalino „butelio kakliuką“ šioje gamybos grandyje. Tai leido reikšmingai padidinti gamybos ir pardavimo apimtis **2023 ir 2024 metais**.

2024 – 2025 m. Bendrovė planuoja investuoti į trūkstantus pajėgumus kulkų gamybos grandyje ir įsigyti kulkų presą su galimybe gaminti snaiperinę kulka ir švininės šerdies formavimo presą. Įrangą planuojama pradėti eksploatuoti **2026 m. pradžioje**. Įsigijusi minėtą įrangą Bendrovė visas šovinių gamybai reikalingas kulkas pagamins savo jėgomis ir nebepirks kulkų iš kitų gamintojų. Tai leis užtikrinti stabilią šovinių kokybę, be to, gamybinės įrangos našumai suvienodės visuose gamybos proceso grandyse, o tai užtikrins stabilų pelningumą, konkurencinį pranašumą ir sumažins priklausomybę nuo kitų tiekėjų.

2024 – 2025 m. Bendrovė taip pat investuos į pakavimo ir gaminio kokybės vizualinės kontrolės automatizavimą. Ši investicija leis padidinti procesų automatizavimo laipsnį, sumažinti žmogiškojo faktoriaus įtaką gamybos procesams ir gaminių kokybei, sumažinti nekvalifikuotos darbo jėgos naudojimą gamybos procese ir sumažinti gaminio vienetui tenkančią savikainą.

6.2 Pajamų ir savikainos planas

Vidutinė net ir to paties kalibro šovinių kaina svyruoja priklausomai nuo šovinio paskirties (civilinėms ar karinėms reikmėms), jo dizaino, kitų techninių charakteristikų. Skirtingas vidutines kainas atskirais laikotarpiais nulemia skirtinga gaminių, parduotų per skirtingus laikotarpius, struktūra.

Tiek pajamos, tiek savikaina planuojamos remiantis Bendrovės patvirtintu metiniu pardavimo ir gamybos planu, dabartinėmis produkcijos kainomis ir žaliavų biržos kainomis (numatant žaliavų pabrangimo riziką kompensuojantį rezervą), rinkos tendencijomis, sutartimis su produkcijos pirkėjais ir medžiagų teikėjais, kita faktinę situaciją atspindinčia informacija.

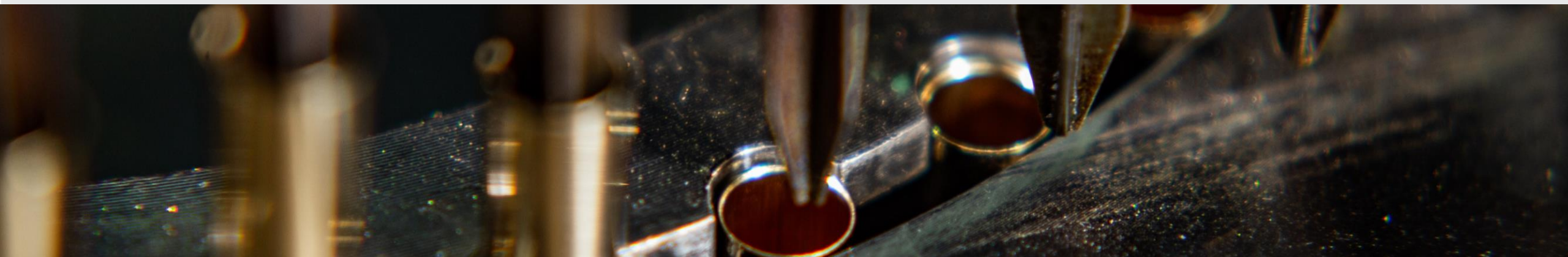
Planuojant savikainą buvo įvertinta tai, kad dalis gamybinę savikainą sudarančių sąnaudų yra kintamos, kita dalis – pastovios.

6.3 Pelno (nuostolių) ir pinigų srautų planas

Bendrovės generuojama **EBITDA** – pagrindinis skolos LR finansų ministerijai grąžinimo, palūkanų mokėjimo ir investicijų finansavimo šaltinis. 2023 metais EBITDA reikšmė ženkliai didėjo dėl didesnių gamybos apimčių, kurias lėmė įgyvendinus investicijos pašalinti gamybos apribojimai šovinio surinkimo grandyje.

2023 metais stebimas ženkliai padidėję gryniesi pinigų srautai dėl gamybos plėtros ir ženkliai didesnių apimčių, aukšto pelningumo. **2024 – 2028 metais** planuojami neigiami pinigų srautai, kuriuos nulems investicijos į gamybinių pajėgumų plėtrą ir skolų finansų ministerijai grąžinimo ir palūkanų mokėjimo įmokos. Nepaisant neigiamų grynyjų pinigų srautų, pinigų likutis per visą **2024 – 2028 metų** laikotarpį planuojamas teigiamas.

Bendrovė bus pajėgi ne tik pagal grafiką mokėti skolos Finansų ministerijai ir bankui grąžinimo ir palūkanų įmokas, bet ir įgyvendinti numatytas plėtros bei palaikomąsias investicijas.



6.4 Investicijų planas

Atsižvelgdama į nustatytus prioritetus, **2024 – 2025 m.** Bendrovė investuoja į trūkstamus pajėgumus kulų gamybos grandyje ir planuoja įsigyti:

1. Kulų presą su galimybe gaminti snaiperinę kulką ir švininės šerdies formavimo presą. Įrangą planuojama pradėti eksploatuoti 2026 m. pradžioje.
2. **2024 – 2025 m.** Bendrovė taip pat investuos į pakavimo ir gaminių kokybės vizualinės kontrolės automatizavimą. Ši investicija leis padidinti procesų automatizavimo laipsnį, sumažinti žmogiškojo faktoriaus įtaką gamybos procesams ir gaminių kokybei, sumažinti nekvalifikuotos darbo jėgos naudojimą gamybos procese ir sumažinti gaminių vienetui tenkančią savikainą. Šios investicijos finansuojamos iš nuosavų ir skolintų lėšų.
3. Siekdama įgyvendinti **2024 m.** Rašte dėl valstybės tikslų Bendrovėje ir jai keliamų lūkesčių numatytą lūkestį „planuoti investicijas, užtikrinančias turimos infrastruktūros ir technologinės būklės palaikymą“, Bendrovė planuoja toliau investuoti į gamybos plėtrą. Vykdamas tolimesnę plėtrą, išnaudojant esamą infrastruktūrą su minimaliomis investicijomis į papildomus sandėliavimo plotus, tikslinga pastatyti įrengti vieną gamybos liniją, kuri padidintų esamus gamybos pajėgumus dvigubai.
4. Valdyba iš esmės pritarė AB Giraitės ginkluotės gamyklos pajėgumų didinimui, įrengiant dar vieną gamybos liniją, kuri leistų padidinti esamus gamybos pajėgumus dvigubai ir ateityje padidinti Bendrovės apyvartą.

Be aprašytų investicijų, Bendrovė planuoja tik palaikomąsias investicijas, kurių tikslas – užtikrinti tinkamą turimos infrastruktūros ir technologinės įrangos būklę, investuojant į susidėvėjusių įrenginių ar jų dalių pakeitimą ir (arba) jų kapitalinį remontą.

2024 m. gruodžio 20 dieną Vokietijos gynybos technologijų kompanijos Rheinmetall, energijos perdavimo ir mainų įmonių grupės EPSO-G bendrovės EPSO-G Invest ir Giraitės ginkluotės gamyklos atstovai oficialiai pasirašė bendradarbiavimo sutartį. Ja reglamentuojamas bendrovės Rheinmetall Defence Lietuva, kuri statys 155 mm artilerijos šaudmenų gamyklą, akcijų įsigijimas. Sutartyje numatyta, kad 51 % įmonės Rheinmetall Defence Lietuva akcijų priklausys Rheinmetall, 48 % valdys EPSO-G Invest, o 1 % AB Giraitės ginkluotės gamykla.

Bendrovė aktyviai ieško galimų partnerių ir investicijų pritraukimo 30 mm šaudmenų gamybai įmonės teritorijoje, išnaudojant esamą infrastruktūrą ir žemės plotus. Rugsėjo 20 d. Bendrovė pasirašė memorandumą dėl tarpusavio supratimo dėl pagrindinių sąlygų ir bendrų tikslų su vienu iš galimų partnerių, kuriame išreikštas ketinimas bendradarbiauti dėl investavimo į 30 mm šaudmenų gamybą.

Be aprašytų investicijų, Bendrovė planuoja tik palaikomąsias investicijas, kurių tikslas – užtikrinti tinkamą turimos infrastruktūros ir technologinės įrangos būklę, investuojant į susidėvėjusių įrenginių ar jų dalių pakeitimą ir (arba) jų kapitalinį remontą.

7. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO KONTROLĖ IR PALAIKYMAS

Siekdama tinkamai įgyvendinti strateginiame veiklos plane numatytus uždavinius ir tikslus, Bendrovės valdyba ir vadovybė nuolat prižiūri numatytų priemonių įvykdymo pažangą ir stebi tikslų bei uždavinių rodiklių pažangą. Remdamasi periodiškai (ne rečiau kaip pasibaigus kiekvienam ketvirčiui) surenkama informacija, Bendrovė nustato tobulintinas sritis, seka aplinkos pokyčius.

Identifikavusi reikšmingų politinės, ekonominės, technologinės, konkurencinės aplinkos veiksnių ar kitų esminių strategijos prielaidų pokyčius, Bendrovė tobulina strategiją. Trumpalaikėje (vienų metų) perspektyvoje strategijos tobulinimas paprastai apsiriboja priemonių įgyvendinimo plano korekcijomis. Vidutinio ar ilgojo laikotarpio perspektyvoje gali būti koreguojami plano rodikliai ir jų pasiekimo terminai, priemonės, uždaviniai, tikslai, veiklų įgyvendinimo planai.

Vertinant strategijos įgyvendinimą, fiksuojama priemonių įgyvendinimo eiga, apskaičiuojamos strateginių tikslų ir uždavinių rodiklių faktinės reikšmės, kurios palyginamos su strateginiame veiklos plane numatytomis siektinomis reikšmėmis, vertinama per laikotarpį padaryta priemonių įgyvendinimo ir rodiklių pažanga. Strateginio veiklos plano įgyvendinimo rezultatai pristatomi valdybos posėdžiuose, per kuriuos valdyba ir vadovybė aptaria įvykusius pokyčius, priemonių neįvykdymo arba vėlavimo priežastis, rodiklių nukrypimo nuo plano priežastis.

Periodinė rodiklių pažangos kontrolė sudaro sąlygas pakankamai anksti identifikuoti galimas neatitiktis ir operatyviai į jas reaguoti, pavyzdžiui, tobulinant procesus, taikant vienokias ar kitokias rinkodaros priemones, keičiant organizacinę struktūrą ar įgyvendinant kitokius sprendimus.

Bendrovės vadovybė ir valdyba sistemingai stebi strategijos įgyvendinimo procesą, o informaciją apie stebėsenos rezultatus naudoja valdymo sprendimams priimti ir jiems įgyvendinti, tokiu būdu užtikrindama skaidrumo ir nuoseklumo principų laikymąsi.

