



**UAB „Grauduva“
2025-2029 m. veiklos
strategija**

2025, Panevėžys

Vadovo žodis

Gyvename nuolat besikeičiančiame pasaulyje, kuriame kiekviena diena atneša naujus iššūkius ir galimybes. UAB „Grauduva“ nors ir veikdama ypatingai jaurioje veiklos srityje – teikdama laidojimo paslaugas, niekada nesustojo vietoje – mes nuolat augome, tobulėjome ir prisitaikėme prie rinkos pokyčių. Tačiau augimas be aiškios krypties neveda tvaraus rezultato link. Dėl to esame pasirengę pristatyti naująją mūsų bendrovės veiklos strategiją 2025-2029 metams.

Mūsų tikslas – ne tik išlaikyti lyderystės pozicijas savo srityje, bet ir kurti vertę visiems suinteresuotiesiems: klientams, darbuotojams, partneriams ir visuomenei. Siekiame, kad Bendrovė būtų lyderė, garsi aukščiausios kokybės paslaugomis, inovatyviais ir tvariais sprendimais bei palaikymu ištikus netekčiai. Vykdydami veiklą remiamės trimis pagrindinėmis vertybėmis: profesionalumas, pagarba ir skaidrumas.

Šioje strategijoje esame aiškiai numatę pagrindines kryptis ir veiksmus, kurie padės mums pasiekti užsibrėžtus tikslus. Tai – ne tik dokumentas, bet ir įsipareigojimas veikti, tobulėti ir kurti geresnę ateitį.

Tikiu, kad visas kolektyvas aktyviai prisidės prie strategijos įgyvendinimo, dalinsis idėjomis ir bendromis pastangomis bus pasiekti ambicingi rezultatai. Mūsų sėkmė priklauso nuo kiekvieno darbuotojo – kartu galime pasiekti dar daugiau.

Dėkoju tikėjimą ir pasitikėjimą mūsų Bendrove.

Direktorė

Aušra Bertulienė

Turinys

Santrauka	5
1. Veiklos aprašymas	7
1.1. Savininkai.....	7
1.2. Esminiai įmonės istoriniai faktai.....	8
1.3. Bendrovės struktūra.....	8
1.4. Pagrindinės paslaugos.....	9
1.4.1. Laidojimo paslaugos (paslaugos).....	9
1.4.2. Laidojimo prekių ir reikmenų pardavimas (parduotuvė)	10
1.4.3. Gamyba	10
1.5. Pozicija rinkoje	11
1.6. Pagrindiniai įmonės veiklos rodikliai per 3 praėjusius metus	12
1.7. Išvestiniai finansiniai rodikliai	13
1.7.1. Likvidumo rodikliai	13
1.7.2. Pelningumo rodikliai.....	14
1.7.3. Finansinio sverto rodikliai	16
1.7.4. Turto panaudojimo efektyvumo rodikliai	17
1.7.5. Rinkos vertės rodikliai	18
1.8. Finansinės būklės išvada	19
2. Aplinkos veiksnių analizė.....	20
2.1. Vidiniai veiksniai:.....	20
2.1.1. Funkcijų ir procesų tikslingumas, efektyvumas.....	20
2.1.2. Infrastruktūra	21
2.1.3. Procesai	23
2.1.4. Žmogiškųjų išteklių valdymas.....	24
2.1.5. Technologijų valdymas	28
2.1.6. Pirkimai/tiekimas.....	28
2.2. Išoriniai veiksniai	28
2.2.1. Konkurencinės aplinkos apžvalga.....	28
2.2.2. Išorinės aplinkos veiksnių analizė.....	30
2.3. Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė.....	32
2.4. Galimi ateities scenarijai	32
2.4.1. Scenarijus A	32
2.4.2. Scenarijus B	33
3. Misija, vertybės, vizija ir strateginės kryptys.....	34

3.1.	Misija, vizija, vertybės	34
3.2.	Strateginės kryptys	35
4.	Strateginiai tikslai ir jų matavimo rodikliai	36
5.	Veiksmų planas	38
5.1.	Strateginiai uždaviniai ir veiksmai	38
5.2.	Trumpalaikiai tikslai	39
5.3.	Ištekliai	40
5.4.	Galimi pavojai (rizikos) ir jų valdymas	40
6.	Finansinės prognozės	42
6.1.	Finansinių rodiklių prognozės	42
6.2.	Investicijų planas	43
7.	Strategijos vertinimas, tobulinimas ir palaikymas	45
7.1.	Vertinimas	45
7.2.	Tobulinimas ir palaikymas	45

Santrauka

Uždaroji akcinė bendrovė „Grauduva“ parengė 2025-2029 metų veiklos strategiją, kurioje pagal LR ūkio ministerijos (dabar Ekonomikos ir inovacijų ministerija) parengtas Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gaires aprašė savo veiklą, įvertino praėjusių metų finansinę situaciją, išanalizavo vidinę ir išorinę aplinką, išsigrūnino savo misiją, viziją ir vertybes, nustatė strategines kryptis ir tikslus, numatė uždavinius ir veiksmus jiems įgyvendinti, pateikė ateinančių 5 metų finansines projekcijas.



Strategijoje akcentuojamas Bendrovės siekis (vizija) tapti lydere Panevėžio mieste, garsėjančia aukščiausios kokybės paslaugomis, inovatyviais ir tvariais sprendimais bei palaikančia ištikus netekčiai, aprašoma esama situacija, su kokiais iššūkiais Bendrovė susiduria, kaip Bendrovė sieks pokyčių, paslaugų kokybės ir plėtros, kaip užtikrins patikimo partnerio ir gero darbdavio įvaizdį. Pelninga veikla sudaro pagrindą Bendrovės vertės tvariam augimui, užtikrina akcininko lūkesčių tenkinimą. Tikimasi, kad Bendrovės pasiekimai ir profesionalumas bei skaidrus veikimas bus matomi ir vertinami Panevėžio miesto gyventojų, paslaugų vartotojų ir klientų.

Siekiant tinkamai vykdyti savo misiją, siekti vizijos ir norint tinkamai įgyvendinti keliamus tikslus, 2025–2029 m. didžiausias dėmesys bus skiriamas įvardintoms **strateginėms kryptims, strateginiams tikslams ir laukiamiems pasiekimo rodikliams.**



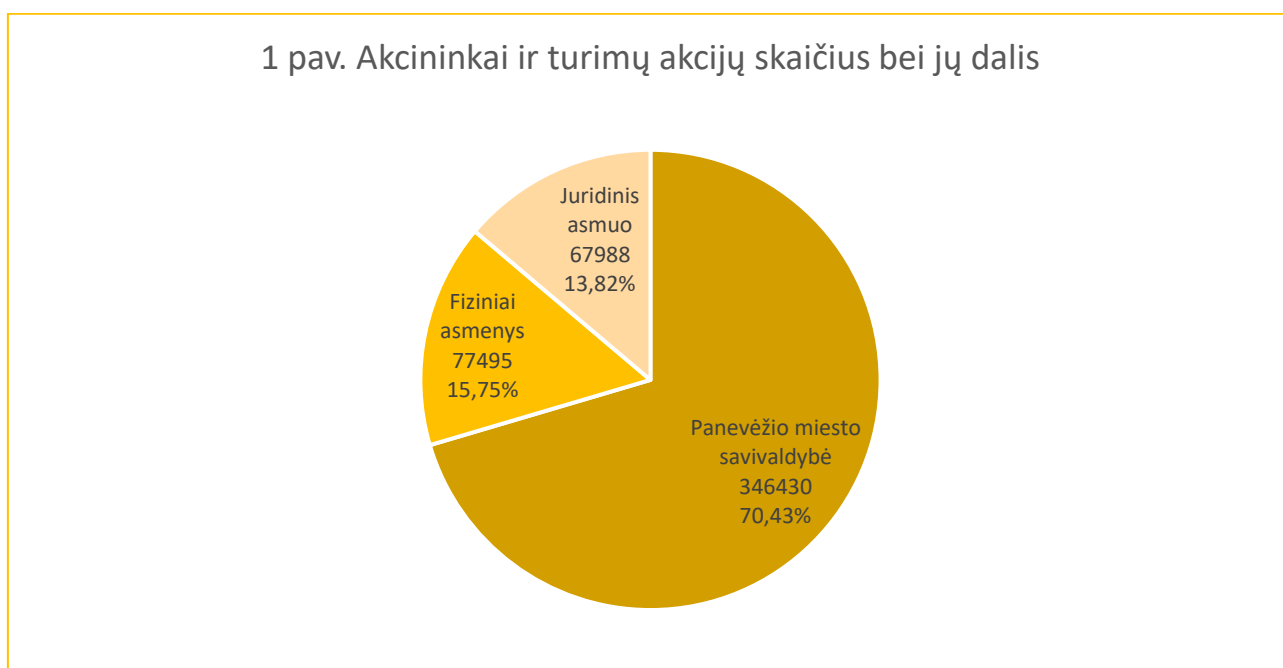
1. Veiklos aprašymas

1.1. Savininkai

Uždaroji akcinė bendrovė „Grauduva“ yra įsteigta 1993 m. Panevėžio miesto savivaldybės tarybos. Bendrovė yra ribotos civilinės atsakomybės juridinis asmuo - akcinio kapitalo įmonė, kurios įstatinis kapitalas padalytas į akcijas. Ji veikia vadovaudamasi LR Konstitucija, LR civiliniu kodeksu, LR įstatymais, Vyriausybės nutarimais, kitais norminiais aktais ir bendrovės įstatais.

Bendrovės įstatinį kapitalą sudaro 491913 paprastų vardinių akcijų, kurių nominali vertė 0,3 Eur.

Bendrovės pagrindinė akcininkė, valdanti 70,4 proc. akcijų, yra Panevėžio miesto savivaldybė. Akcininkų balsų skaičius tiesiogiai proporcingas turimų akcijų skaičiui. Akcininkų pasiskirstymas pateikiamas 1 paveiksle.



Privatūs fiziniai asmenys yra mažieji akcininkai, nė vienas iš jų neturi daugiau kaip 10 proc. akcijų. Fiziniai asmenys kaip tuometiniai darbuotojai akcijas įgijo pertvarkant bendrovę 1995 m. Akcijomis nėra prekiaujama viešai.

Akcininkas – juridinis asmuo (UAB Revko1), turi 13,82 proc. akcijų. Juridinis asmuo savo akcijų skaičių didina nusipirkdamas jų iš fizinių asmenų, pvz. 2024 m. įsigijo 19232 akcijų.

Smulkieji akcininkai aktyviai nedalyvauja bendrovės valdyme, sprendimams priimti užtenka pagrindinio akcininko – Panevėžio miesto savivaldybės balsų. Panevėžio miesto savivaldybė 2021 metais Bendrovei yra pateikusi raštą „Dėl Panevėžio miesto savivaldybės lūkesčių, susijusių su uždarosios akcinės bendrovės „Grauduva“ veikla“, kuriame pateikti lūkesčiai dėl bendrovės veiklos kryptių ir tikslų (toliau – Lūkesčių raštas).

Lūkesčių rašte išdėstyta, kad Bendrovė turi teikti konkurencingas komercines paslaugas, užtikrinti, kad suplanuotos investicijos būtų laiku įgyvendintos, taip pat Bendrovė turi siekti kuo didesnės grąžos akcininkams su tikslu kapitalo grąžos rodiklio (ROE) reikšmę išlaikyti 18 proc., užtikrinti, kad veikloje būtų vadovaujama aukščiausiais skaidrumo, tvarumo ir socialinės atsakomybės principais. Vadovaujantis šiais lūkesčiais yra parengta šį veiklos strategija 2025-2029 metams.

1.2. Esminiai įmonės istoriniai faktai

UAB „Grauduva“ istorijos pradžia laikomi 1976 m., tada pradėjo veikti Laidojimo rūmai, sudėtinė Panevėžio valstybinės paslaugų įmonės „Buitis“ dalis.

Savarankiška valstybinė paslaugų įmonė „Panevėžio laidotuvių rūmai“ juridinių asmenų registre užregistruota 1993 m. spalio 4 d., reorganizuota į UAB „Grauduva“ 1995 m. kovo 16 d.

1.3. Bendrovės struktūra

Remiantis 2023 m. balandžio 26 d. įregistruotais uždarnosios akcinės bendrovės „Grauduva“ įstatais bendrovės valdymo organai pateikti 2 paveiksle.



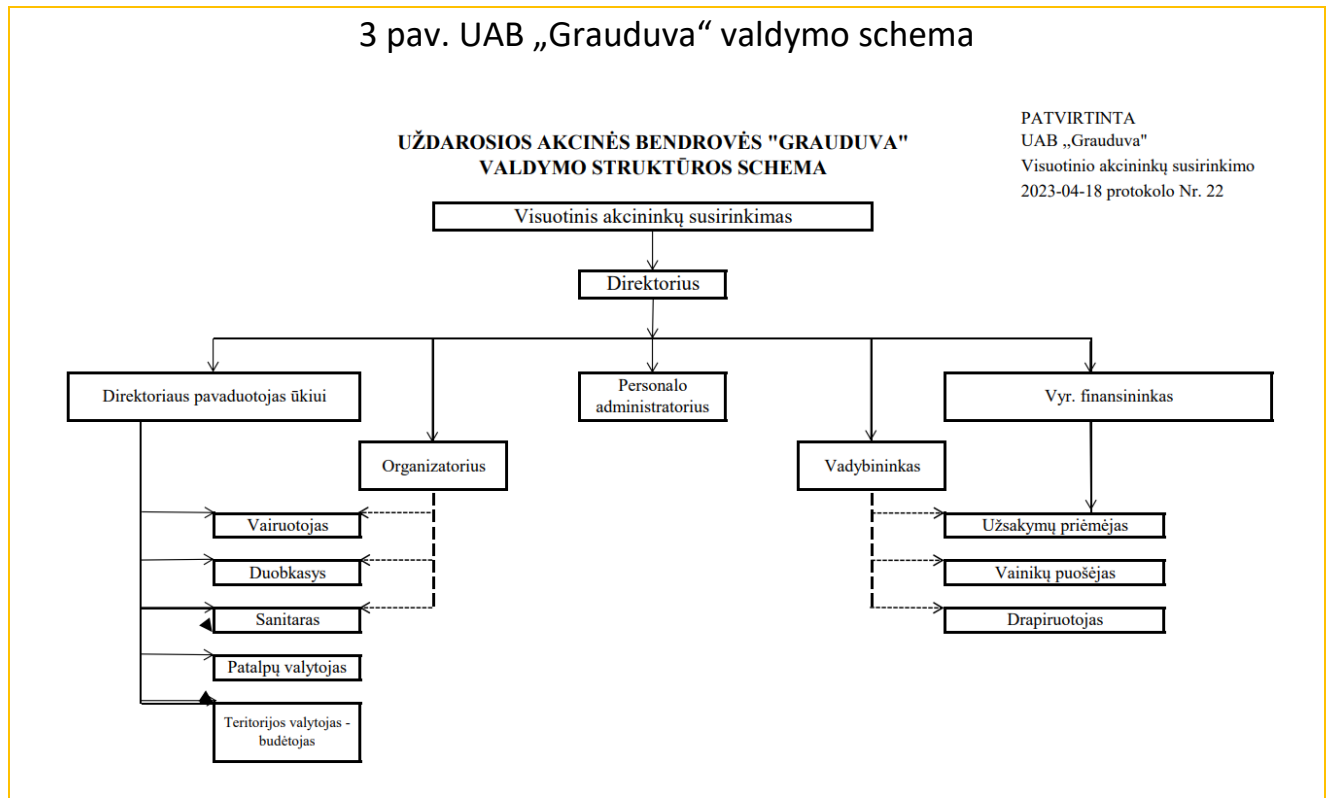
Bendrovės valdymo organai veikia Bendrovės ir jos akcininkų naudai, laikosi įstatymų ir kitų teisės aktų, vadovaujasi Bendrovės įstatais.

Visuotinis akcininkų susirinkimas – aukščiausias Bendrovės valdymo organas, kuriame sprendimus priima akcininkai. Kiekviena apmokėta paprastoji akcija jos savininkui visuotiniame akcininkų susirinkime suteikia vieno balso teisę.

Bendrovės vienasmenis valdymo organas - bendrovės vadovas yra direktorius. Direktorė – Aušra Bertulienė pareigas eiti paskirta 2017 m. gegužės 25 d. pagal posėdžio 2017 m. gegužės 24 d. protokolą Nr. 5/8. Vadovaujantis Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymu, Aušra Bertulienė dirba antrą kadenciją (nuo 2023-01-01).

Valdymo struktūra, patvirtinta bendrovės valdybos pateikta 3 paveiksle.

3 pav. UAB „Grauduva“ valdymo schema



Stebėtojų taryba ar valdyba bendrovėje nesudaroma.

1.4. Pagrindinės paslaugos

Uždarnosios akcinės bendrovės „Grauduva“ įstatuose numatyta, kad pagrindiniais Bendrovės veiklos objektais yra laidojimo paslaugos, transportas, operacijos nekilnojamoju turtu ir kita veikla. Tačiau pagrindine veikla laikytina - laidojimo paslaugų veikla ir su ja susijusių paslaugų teikimas.

Laidojimo ceremonija yra labai asmenišką, jautrus ir simbolišką įvykis. Jo scenarijus ir eiga priklauso nuo mirusiojo valios ar jo artimųjų sprendimų, todėl paslaugų pasirinkimai gali būti labai skirtingi ir Bendrovė, prisitaikydama prie kliento, siūlo įvairius paslaugų paketus.

1.4.1. Laidojimo paslaugos (paslaugos)

- Šarvojimo salių nuoma - bendrovė turi 4 skirtingo dydžio ir dizaino sales, kurias gali pasiūlyti klientams. Salių dydis nuo 42 iki 70 kv. m., šalia jų įrengti poilsio kambariai artimiesiems.
- Atsisveikinimo patalpos nuoma prieš išvežant kūną kremuoti;
- Šaldymo patalpa nuoma - nuomojamos šaldymo patalpos, norint palaikus išlaikyti tam tikrą laiką iki šarvojimo. Įmonė turi 10 vnt. šaldytuvų.
- Mirusiųjų palaikų pristatymas;
- Palaikų paruošimas šarvojimui;
- Dokumentų sutvarkymas;
- Laidotuvių organizavimas;
- Gedulingos muzikos transliavimas, muzikinis fonas salėse;
- Multimedijos transliavimas; kameros transliavimas;
- Urnų saugojimas;
- Giedotojų, fotografų užsakymas;
- Maisto į salių svečių kambarius užsakymas;

- Duobių kasimas;
- Karsto su mirusiojo palaikais nešimas kapines;
- Kremavimo paslaugos organizavimas;
- Priešlaikines laidotuvių sutarčių sudarymas (esant poreikiui);
- Nekrologų, juostų, laikinų paminklų užrašymas ir pastatymas;
- Kitos klientų pageidaujamos laidojimo paslaugos.

1.4.2. Laidojimo prekių ir reikmenų pardavimas (parduotuvė)

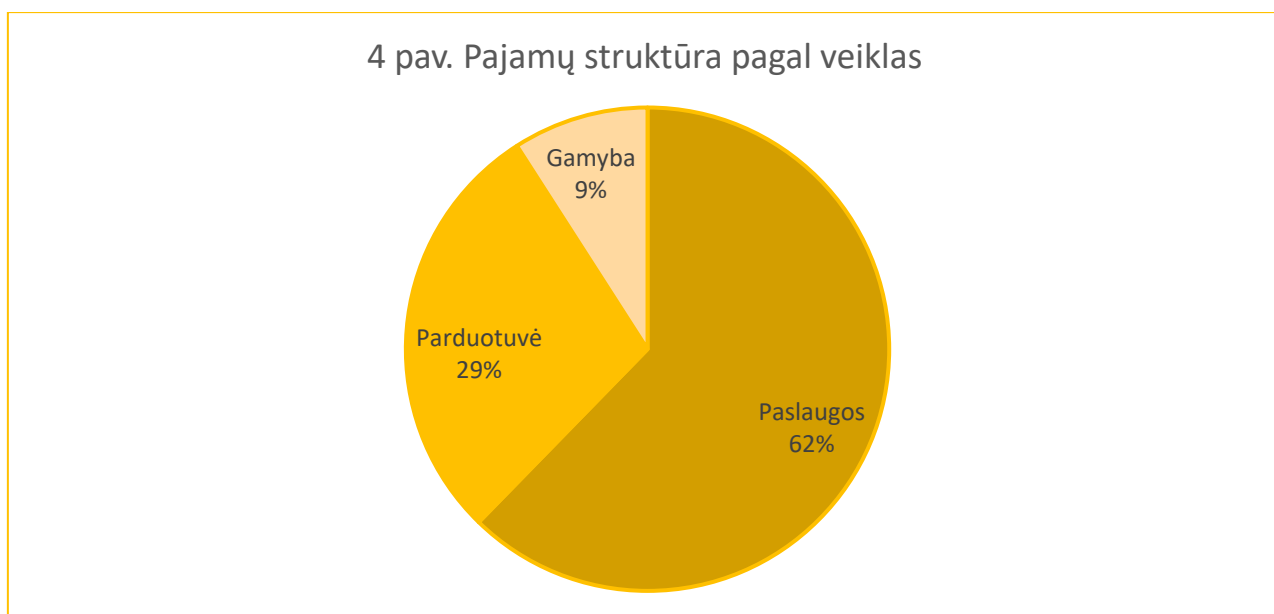
- Gedulo rūbai;
- Religinė atributika;
- Karstai, urnos;
- Kitos laidotuvėms reikalingos prekės.

1.4.3. Gamyba

- Gėlės, puokštės;
- Vainikai.

Klientai gali užsisakyti paslaugų ir prekių paketą (rinkinį) arba pavienes paslaugas/prekes. Laidojimo tradicijos nors ir labai konservatyvios, po truputį keičiasi: trumpėja šarvojimo laikas, mažėja paslaugų paketai.

Didžiausia veiklos dalį užima tiesioginis laidojimo paslaugų teikimas, ši veikla uždirba didžiausias pajamas, joje dirba daugiausiai darbuotojų. Veiklų struktūra pagal pajamas pateikta 4 paveiksle.



Įmonė detaliai analizuoja veiklos sąnaudas, kurias skirto į pardavimų savikainą, pardavimų sąnaudas bei bendrąsias ir administracines sąnaudas.

Pardavimų savikaina, tai yra bendrovės pagrindinės veiklos pajamoms uždirbti patirtos sąnaudos, kurios apima prekių skirtų perparduoti savikainą, parduotų gaminių savikainą, suteiktas paslaugas už kremavimus, darbuotojų darbo užmokestį, ilgalaikio turto nusidėvėjimą, kitos išlaidas. Didžiausią dalį pardavimų savikainos sudarė paslaugų ir gamybos sektorių darbuotojų darbo užmokestis.

Pardavimų sąnaudos – ataskaitinio laikotarpio veiklos sąnaudų dalis, susijusi su prekių pardavimu, ir kitos su ataskaitinio laikotarpio pardavimais susijusios sąnaudos, kurias sudaro darbuotojų darbo užmokestis, komisiniai mokesčiai, ilgalaikio turto nusidėvėjimas, natūralios netekties nurašymo sąnaudos bei kitos pardavimų sąnaudos.

Bendrosios ir administracinės sąnaudos – tai sąnaudos, padedančios sudaryti sąlygas ataskaitinio laikotarpio pajamoms uždirbti. Jas sudaro darbuotojų darbo užmokesčio, draudimų sąnaudos, ilgalaikio turto nusidėvėjimas, komunalinių paslaugų, mokesčių, remonto ir eksploatacinės, transporto eksploatacinės, kitos bendrosios ir administracinės sąnaudos.

Nors Bendrovė išskiria 3 pagrindines veiklų grupes, jos yra priklausančios viena nuo kitos, viena kitos papildiniai, kurių pagrindinė – laidojimo paslaugų teikimas. Negalima labiau vystyti vienos veiklos, nors ji ir pelningesnė, atsisakant kitos, rinkoje paklausiausios paslaugų komplektai su prekėmis ir gaminiais, todėl Bendrovei tikslinga ir toliau vystyti visas 3 paslaugų grupes.

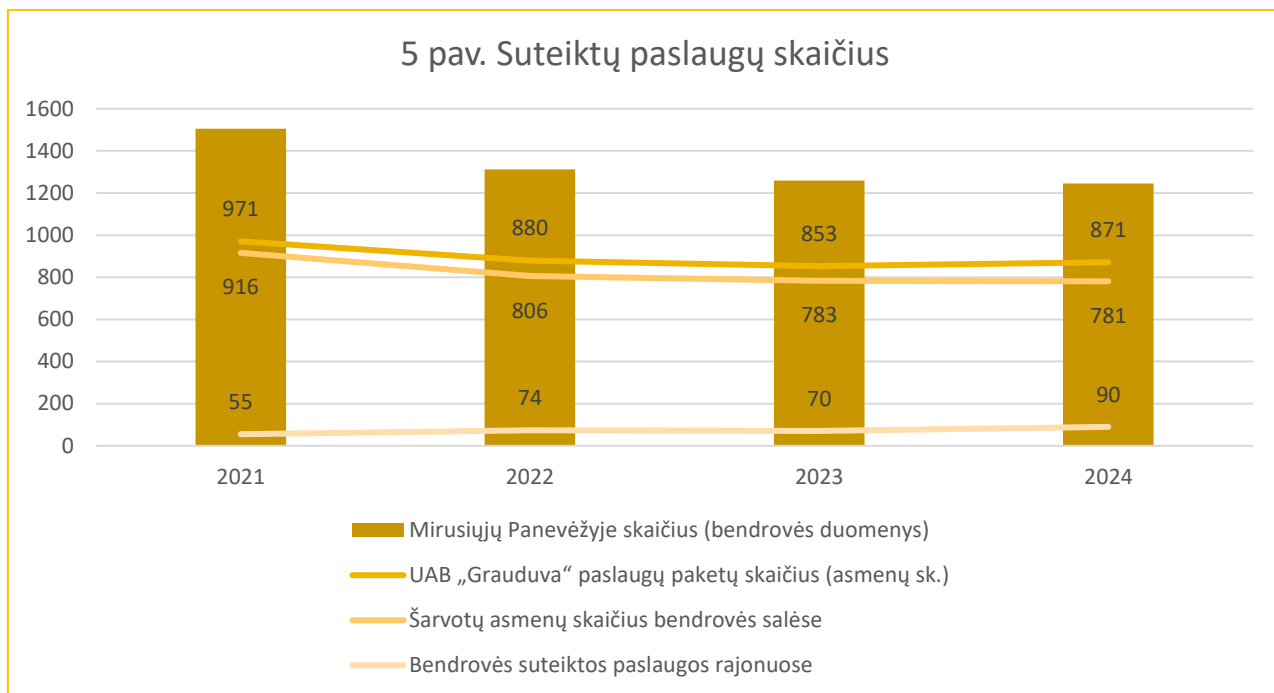
1.5. Pozicija rinkoje

UAB „Grauduva“ veikia Panevėžio mieste ir pagrinde aptarnauja Panevėžio miesto gyventojus. Paprastai šarvojami asmenys yra buvę panevėžiečiai arba Panevėžyje gyvena jų artimieji. Bendrovė veikia rinkos sąlygomis ir visos pajamos gaunamos komerciniais pagrindais, nėra vidaus sandorių ar kitokių tiesioginio finansavimo sutarčių su savivaldybe. Laidojimo paslaugų teikime UAB „Grauduva“ yra ryškus lyderis Panevėžio mieste, užimantis didesnę dalį rinkos. Kitą rinkos dalį dalinasi privataus kapitalo įmonės UAB „Ramybės takas“, IĮ „Veliona“ R. Krivicko įmonė, „Liūdinta“ D. Šeško laidojimo paslaugų firma.

1 lentelė. UAB „Grauduva“ suteiktų paslaugų skaičius

	2022	2023	2024*
Mirusiųjų Panevėžyje skaičius (bendrovės duomenys)	1313	1260	1246
UAB „Grauduva“ paslaugų paketų skaičius (asmenų sk.)	880	853	871
Šarvotų asmenų skaičius bendrovės salėse	806	783	781
Paslaugos rajonuose	74	70	90

5 paveikslas rodo, kad mažėjant mirusiųjų skaičiui dėl demografinės padėties, UAB „Grauduva“ išlaiko stabilią rinkos dalį.



UAB „Grauduva“ turi parduotuvę, kurioje pardavinėja laidojimo reikmenis ir gedului skirtas gėles. Gedulingų puokščių, vainikų rinkoje Panevėžio mieste įsigyti galime beveik visuose floristikos salonuose, gėlių parduotuvėse, todėl būtent gėlių pardavimuose negalima teigti, kad bendrovė užima didesnę dalį rinkos. Laidojimo reikmenų (karstų, drabužių, kt.) pardavimų apimtis rinkoje atitinka šarvojamų asmenų daliai.

1.6. Pagrindiniai įmonės veiklos rodikliai per 3 praėjusius metus

Analizuojant UAB „Grauduva“ finansinius veiklos rodiklius apžvelgiami audituoti 2022-2024 metai, nagrinėjami konkretūs skaičiai ir pokyčių tendencijos.

2 lentelė. 2021-2024 m. veiklos rezultatų rodikliai.

	2022	2023	2024	Vidutinis metinis pokytis
Pardavimų pajamos	1127173	1383020	1429602	8,9%
Pardavimų savikaina	777068	934659	970617	8,3%
Bendrasis pelnas	350105	448361	458985	10,4%
Pardavimų sąnaudos	45304	54262	61376	11,8%
Bendrosios ir administracinės sąnaudos	185739	247789	217679	5,7%
Tipinės veiklos pelnas	119062	146310	179930	17,0%
Kitos veiklos rezultatas			5286	
Kitos palūkanų ir panašios pajamos			1664	
Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos		6		
Pelnas prieš apmokestinimą	119062	146304	186880	19,0%
Pelno mokestis	17859	21947	28032	19,0%
Grynasis pelnas	101203	124357	158848	19,0%

Įmonė išgyvena brandos etapą, pajamų lygis stabilizavęsis ir po keletą procentų tolygiai didėja kasmet.

3 lentelė. 2022-2024 m. turto ir įsipareigojimų pagrindiniai rodikliai.

	2022	2023	2024*	Vidutinis metinis pokytis
Turtas	650388	720069	865094	11,0%
Ilgalaikis turtas	468925	464988	451254	-1,3%
Trumpalaikis turtas	179162	251928	408718	42,7%
Ateinančių laikotarpių pajamos ir sukauptos sąnaudos	2301	3153	5122	40,9%
Nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai	650388	720069	865094	11,0%
Nuosavas kapitalas	563000	638172	733065	10,1%
Mokėtinos sumos ir kiti įsipareigojimai	87388	81897	132029	17,0%

Bendrovės balansas rodo, kad turtas stabiliai augo. Nuosavas kapitalas didėjo dėl ankstesnių metų nepaskirstytų pelnų, kurie buvo kaupiami investicijoms.

1.7. Išvestiniai finansiniai rodikliai

1.7.1. Likvidumo rodikliai

4 lentelė. UAB „Grauduva“ likvidumo rodikliai

	2022	2023	2024	Vidutinis metinis pokytis
Likvidumo koeficientas (trumpalaikis turtas / trumpalaikiai įsipareigojimai ir per vienerius metus mokėtinos sumos)	2,05	3,08	3,10	17,0%
Kritinio likvidumo koeficientas (trumpalaikis turtas - atsargos / trumpalaikiai įsipareigojimai ir per vienerius metus mokėtinos sumos)	1,85	2,84	2,96	20,0%
Absoliutaus likvidumo koeficientas (pinigai ir pinigų ekvivalentai / trumpalaikiai įsipareigojimai ir per vienerius metus mokėtinos sumos)	1,84	2,80	2,21	6,7%
Apyvartinis kapitalas (Trumpalaikis turtas - trumpalaikiai įsipareigojimai)	91774	170031	276689	67,2%
Apyvartinio kapitalo ir turto santykis	14,1%	23,6%	32,0%	42,2%

Likvidumo koeficientas rodo, koku laipsniu trumpalaikis turtas padengia trumpalaikius įsipareigojimus (ir kitas per vienerius metus mokėtinas sumas), t.y. jis parodo įmonės galimybę įvykdyti trumpalaikius įsipareigojimus, panaudojus turimą trumpalaikį turtą. Likvidumas priklauso nuo įmonės gebėjimo trumpalaikį turtą paversti pinigais ir taip apmokėti savo skolas bei padengti kitas mokėtinas sumas. Vidutinė rodiklio reikšmė sudaro 1,2 – 2 (kartai). Likvidumo koeficientas priklauso nuo įmonės veiklos ciklo trukmės, teikiamų paslaugų vertės, atsiskaitymų atidėjimų terminų, todėl analizuojant svarbu stebėti šio rodiklio dinamikos tendencijas bei ekonomikos sektoriaus ypatumus. Bendru atveju šis rodiklis turi būti ne mažesnis už vienetą. Aukštesnė nei 2 reikšmė gali rodyti neefektyviai naudojamas atsargas bei neefektyviai valdomą kitą trumpalaikį turtą ir įsipareigojimus, tačiau UAB „Grauduva“ šis rodiklis aukštas dėl pinigų ir jų ekvivalentų, Bendrovė tiksliai nori sukaupti pinigines lėšas investicijoms.

Atsižvelgiant į tai, kad atsargos gali būti nelikvidžios, aktualu paanalizuoti kritinio likvidumo koeficientą. UAB „Grauduva“ einamojo likvidumo koeficientas koreliuoja su kritinio likvidumo koeficientu, tai liudija kad atsargų dalis turte nedidėja. Kadangi likvidus turtas viršija trumpalaikius įsipareigojimus (ir kitas per vienerius metus mokėtinas sumas), laikoma, kad įmonė yra saugi ir neturėtų susidurti su trumpalaikio likvidumo problemomis.

Konservatyviausias iš likvidumo rodiklių yra absoliutus likvidumo koeficientas, nes jį apskaičiuojant daroma prielaida, kad pirkėjų įsiskolinimas ir kitos per vienerius metus gautinos sumos irgi gali būti nelikvidžios. Taigi absoliutus likvidumo pinigais rodiklis parodo, kokią dalį trumpalaikių įsipareigojimų įmonė gali skubiai padengti kritiniu atveju, pasinaudodama faktiškai turima pinigų suma. Šis rodiklis UAB „Grauduva“ yra aukštas, o tai rodo įmonės gebėjimą uždirbti pinigus, kuris dėl įmonės veiklos pobūdžio turi nuoseklų veiklos ciklą bei konservatyvią pinigų valdymo politiką.

Apyvartinis kapitalas funkcionuoja kaip likvidumo rezervas, apsidraudžiant nenumatytais ir neplanuotais atvejais. Didesnis apyvartinis kapitalas būtų reikalingas, jeigu įmonė negalėtų skubiai pasiskolinti lėšų veiklai vykdyti. Nors didesnis apyvartinis kapitalas gali rodyti investicijų į trumpalaikį turtą finansavimo problemas, UAB „Grauduva“ finansavimo problemų neturi, jos apyvartinis kapitalas atskleidžia likvidaus turto finansavimo trumpalaikiais įsipareigojimais mastą.

Apyvartinio kapitalo ir turto santykio rodiklis atskleidžia grynųjų investicijų į likvidų turtą, atėmus trumpalaikius įsipareigojimus, mastą lyginant su bendromis įmonės investicijomis į turtą. Santykinai aukštesnis ir didėjantis rodiklis parodo aukštesnį įmonės likvidumo lygį ir itin mažą tikimybę, kad įmonė galėtų bankrutuoti.

1.7.2. Pelningumo rodikliai

5 lentelė. UAB „Grauduva“ pelningumo rodikliai

	2022	2023	2024	Vidutinis metinis pokytis
Grynasis pelningumas (grynasis pelnas / pardavimo pajamos)	8,98%	8,99%	11,11%	7,9%
Bendrasis pelningumas (bendrasis pelnas / pardavimo pajamos)	31,06%	32,42%	32,11%	1,1%
Tipinės veiklos pelningumas (tipinės veiklos pelnas / pardavimo pajamos)	10,56%	10,58%	12,59%	6,4%

Veiklos pelnas prieš palūkanas ir mokesčius EBIT (Pelnas prieš palūkanas ir mokesčius / pardavimo pajamos)	10,56%	10,58%	13,07%	7,9%
EBITDA, tūkst. Eurų (pelnas prieš palūkanas, mokesčius ir nusidėvėjimą)	151179	190014	238307	19,2%
Turto pelningumas – ROA (grynasis pelnas / turtas)	15,56%	17,27%	18,36%	6,0%
Nuosavybės pelningumas – ROE (grynasis pelnas / nuosavas kapitalas)	17,98%	19,49%	21,67%	6,8%

Grynasis pelningumas (arba grynojo pelno marža) parodo, kiek procentų grynojo pelno uždirba vienas pardavimo pajamų euras, t.y. jis parodo įmonės veiklos efektyvumą. Didesnė rodiklio reikšmė rodo geresnę visų įmonės sąnaudų kontrolę. Analizuojant įmonės veiklos rezultatą, vidutinis pelningumas gali būti siejamas su įmonės orientacija į vidutinių kainų lygį, o taip pat nerodo aršios kainų konkurencijos rinkoje.

Bendrasis pelningumas (arba bendrojo pelno marža) parodo įmonės sugebėjimą uždirbti pelną iš pagrindinės įmonės veiklos, kontroliuoti pardavimo pajamų bei pardavimo savikainos lygį. Kuo didesnė bendrojo pelno suma uždirbama kiekvienam pardavimo pajamų eurui, tuo efektyvesnė įmonės veikla. Stabilus bendrasis pelningumas rodo konservatyvią valdymo politiką ir nusistovėjusią sąnaudų struktūrą bei jų dydį.

Tipinės veiklos pelningumas (arba veiklos pelno marža) parodo, kiek procentų veiklos pelno uždirba vienas pardavimo pajamų euras, t.y. jis parodo įmonės tipinės veiklos, neatsižvelgiant į finansinę ir investicinę veiklą, kitą veiklą, efektyvumą. Tipinė veikla apima ūkines operacijas, susijusias su laidojimo paslaugų veikla, iš kurios įmonė gauna daugiausia pajamų ir kurią įmonė laiko pagrindine. Kuo didesnė (tipinės) veiklos pelno suma uždirbama kiekvienam pardavimo pajamų eurui, tuo geriau valdomas pardavimo pajamų, pardavimo savikainos bei veiklos sąnaudų lygis, tuo didesnis įmonės (tipinės) veiklos pelningumas.

Pelnas prieš palūkanas ir mokesčius (EBIT) yra vienas svarbiausių veiklos efektyvumo rodiklių. Jis parodo įmonės pelną, uždirbtą veiklos ir investicinio ciklo metu, bet prieš įmonės finansavimo politikos įtakos pelniui vertinimą bei pelno mokesčio atskaitymą. UAB „Grauduva“ finansinės veiklos rezultatų neįtakoja paskolų palūkanų sąnaudos, nes paskolų įmonė neturi. Veiklos pelningumas prieš palūkanas ir mokesčius parodo, kiek procentų pelno prieš palūkanas ir mokesčius uždirba vienas pardavimo pajamų euras, ir atskleidžia visų įmonės pajamų bei sąnaudų, išskyrus finansinių ir pelno mokesčio, poveikį įmonės pelningumui. Kuo didesnė pelno prieš palūkanas ir mokesčius suma uždirbama kiekvienam pardavimo pajamų eurui, tuo efektyvesnė įmonės veikla. Kadangi UAB „Grauduva“ palūkanų išlaidų neturi, taip pat kitos pajamos yra nežymios, tipinės veiklos pelningumo rodikliai ir veiklos pelnas prieš palūkanas ir mokesčius yra beveik identiški.

Pelnas prieš palūkanas, mokesčius ir nusidėvėjimą (amortizaciją) (EBITDA) parodo įmonės uždirbtą pelną prieš įmonės finansavimo politikos, o taip pat pelno mokesčio poveikio pelniui vertinimą. Nusidėvėjimo ir amortizacijos sąnaudos nėra pinigų išlaidos, todėl praktikoje apskaičiuojama pelno suma (EBITDA) dažnai laikoma apytiksliai įmonės veiklos pinigų srautu. Kuo didesnė įmonės ilgalaikio materialaus turto vertė ir nusidėvėjimas, tuo EBITDA didesnis už įmonės uždirbtą veiklos pelną. Todėl šis rodiklis itin tinka lyginti ir vertinti veiklos rezultatus tų įmonių, kurios vykdo didelio masto kapitalo investicijas. Be to, kuo didesnės įmonės gautos paskolos ir aukštesnės mokamos palūkanos, tuo EBITDA didesnis už įmonės uždirbtą pelną. Atsižvelgiant į tai, kad UAB „Grauduva“ nėra didelė investuotoja, neturi paskolų, šis rodiklis parodo tik ilgalaikio turto įtaką. Kuo didesnė pelno prieš palūkanas, mokesčius ir nusidėvėjimą (amortizaciją) (EBITDA) suma uždirbama kiekvienam pardavimo pajamų eurui, tuo efektyvesnė įmonės veikla.

Turto pelningumo grąžos (ROA) koeficientas parodo, kiek eurų grynojo pelno tenka vienam turto eurui. Aukštesnė rodiklio reikšmė parodo efektyvesnį turto naudojimą. Turto pelningumas kasmet nuosekliai gerėja.

Nuosavo kapitalo pelningumas arba nuosavo kapitalo grąža (ROE) parodo, kiek eurų grynojo pelno tenka vienam nuosavo kapitalo eurui. Šis rodiklis svarbiausias akcininkams, įvertinant jų praeito laikotarpio investicijų į įmonę grąžą. Nuosavybės pelningumas kaip ir turto pelningumas pastaraisiais metais yra augantis ir atitinka akcininkų Lūkesčių rašte įvardintus lūkesčius – viršija 18 proc.

1.7.3. Finansinio sverto rodikliai

6 lentelė. UAB „Grauduva“ finansinio sverto rodikliai

	2022	2023	2024	Vidutinis metinis pokytis
Įsiskolinimo koeficientas (turtas - nuosavas kapitalas / turtas)	0,13	0,11	0,15	4,5%
Skolos – nuosavybės koeficientas (įsipareigojimai / nuosavas kapitalas)	0,16	0,13	0,18	5,3%
Bendrojo mokumo koeficientas (nuosavas kapitalas / įsipareigojimai)	6,44	7,79	5,55	-4,6%
(turtas / nuosavas kapitalas)	1,16	1,13	1,18	0,7%
(nuosavas kapitalas / turtas)	0,87	0,89	0,85	-0,7%
Manevringumo koeficientas (trumpalaikis turtas / nuosavas kapitalas)	0,32	0,39	0,56	25,1%

Įsiskolinimo koeficientas atspindi, kokia įmonės turto dalis yra įsigyta už skolintas lėšas. Kuo didesnis rodiklis, tuo žemesnis saugumo lygis. Normalu, kai šis rodiklis sudaro nuo 0,4 iki 0,6. UAB „Grauduva“ šis rodiklis daug mažesnis, tai rodo, kad įmonės veikla finansuojama akcininkų lėšomis, o ne skolintomis, atitinkamai tai rodo mažą finansinę riziką, nenutrūkstamą ir tvarų veiklos ciklą, nedidelius įsiskolinimus tiekėjams ir kitas mokėtinas sumas atidėjumų bei konservatyvią skolinimosi politiką. Įmonės galimybės skolintis yra labai geros, ji disponuoja dideliu pinigų likučiu, turi gerą potencialą uždirbti pajamas, gerą veiklos istoriją bei gerus finansinius rodiklius.

Įsipareigojimų ir nuosavo kapitalo santykis arba skolos-nuosavybės koeficientas parodo, kokia bendrų įmonės ilgalaikių ir trumpalaikių įsipareigojimų, susijusių tiek su įmonės veiklos ciklu, tiek su jos skolinimusi, suma tenka vienam nuosavo kapitalo eurui, parodo įmonės finansavimo struktūrą balansine verte. Kuo šis rodiklis didesnis, tuo aukštesnis įmonės finansinės rizikos laipsnis, t.y. dideli įsipareigojimai, kuriuos teks padengti ateityje. Kaip taisyklė laikomasi nuomonės, jeigu rodiklio reikšmė nedaug skiriasi nuo vieneto, tai įmonės būklė mokumo atžvilgiu laikoma normalia, reikšmė ties 0,5 gera. UAB „Grauduva“ šis rodiklis pastaruosius metus labai mažas, mažesnis nei 0,2, ilgalaikių įsipareigojimų nebuvimas, atlaisvina įmonę nuo galimos palūkanų rizikos, susijusios su palūkanų normų svyravimu.

Bendrojo mokumo koeficientas rodo, kokia nuosavo kapitalo suma tenka vienam įmonės įsipareigojimų eurui. Visų įsipareigojimų padengimas akcininkų nuosavu kapitalu parodo įmonės finansinį stabilumą. Kuo šis rodiklis didesnis, tuo kreditoriai yra saugesni. Rodiklio reikšmei esant mažiau nei 0,5 įmonės padėtis nėra gera, rodikliui svyruojant apie 1-ą laikoma gera. UAB „Grauduva“ šis rodiklis labai geras.

Turto ir nuosavo kapitalo santykis rodo, kiek kartų įmonės turtas viršija jos nuosavą kapitalą. Tai finansų struktūros rodiklis. Aukštesnis turto ir nuosavo kapitalo rodiklis padidina nuosavo kapitalo grąžą. UAB „Grauduva“ dėl konservatyvios skolinimosi ir dividendų politikos šis rodiklis nėra labai aukštas.

Nuosavo kapitalo ir turto santykis rodo, kokią dalį įmonės turto finansuoja nuosavas kapitalas. Tai taip pat finansų struktūros rodiklis. Kuo šis rodiklis didesnis, tuo didesnis įmonės akcininkų investicijų mastas, o taip pat tuo didesnė jų investicijų rizika.

Manevringumo koeficientas parodo trumpalaikio turto investicijų padengimą akcininkų nuosavu kapitalu. Rodiklis svarbus analizuojant įmonės mokumą, ypač trumpalaikį. Kaip taisyklė trumpalaikis turtas įsigyjamas apmokant iš karto arba su nedideliu atidėjimu. Todėl labai svarbu ar įmonė laiku sugebės už jį apmokėti. Rodiklio reikšmė rodo, kokia dalimi įmonė gali padengti šiuos įsipareigojimus savomis lėšomis. Vertinant iš konservatyvių pozicijų rodiklio dydis virš 0,5 laikomas geru, o kuomet krenta žemiau 0,3 laikomas nesaugiu. Bet vertinat bendras įmonės mokumo galimybes, vien šiuo rodikliu pasitikėti negalima, būtina įvertinti ir kitus veiklos rodiklius. UAB „Grauduva“ manevringumo koeficientas 2024 m. išaugo iki 0,56 .

Bendrai vertinant finansinio svėro rodiklius, galima daryti išvadą, kad jie nusistovėję ir svyravimas yra nežymus, daugiausiai susijęs su atliekamomis investicijomis.

1.7.4. Turto panaudojimo efektyvumo rodikliai

7 lentelė. UAB „Grauduva“ turto panaudojimo efektyvumo rodikliai

	2022	2023	2024	Vidutinis metinis pokytis
Atsargų apyvartumas (atsargos / pardavimų savikaina)	44,13	48,49	53,49	7,1%
Pirkėjų įsiskolinimo apyvartumas (pardavimų savikaina / pirkėjų įsiskolinimas)	1629,07	1730,85	2001,27	7,6%
Skolų tiekėjams apyvartumas (pardavimų savikaina / skolos tiekėjams)	182,03	193,55	266,73	15,5%
Apyvartinio kapitalo apyvartumas (pardavimų pajamos / apyvartinis kapitalas)	12,28	8,13	5,17	-19,3%
Ilgalaikio turto apyvartumas (pardavimų pajamos / ilgalaikis turtas)	2,40	2,97	3,17	10,6%
Turto apyvartumas (pardavimų pajamos / turtas)	1,73	1,92	1,65	-1,5%

Atsargų apyvartumas rodo, kiek per metus atsargos padaro apyvartų. Kuo didesnis apyvartumas, tuo greičiau atsargos juda, tuo greičiau jos realizuojamos ir uždirbami pinigai. Šis rodiklis apibūdina atsargų realizavimo galimybes. Didesnis atsargų apyvartumas mažina įmonės investicijas į atsargas ir didina atsargų valdymo efektyvumą.

Pirkėjų įsiskolinimo apyvartumas rodo, kiek iš pirkėjų gautinos sumos padaro apyvartų per metus. Be to, jis apibūdina pirkėjų skolų surinkimo efektyvumą. Didesnė rodiklio reikšmė rodo, jog klientai greičiau atsiskaito su įmone už gautas prekes ir paslaugas, ir išreiškia aukštesnį įmonės veiklos efektyvumą. Tačiau perdėtai aukštas rodiklis gali liudyti, kad įmonės kreditavimo politika, nustatant klientams atsiskaitymo terminus už

parduotas prekes ir suteiktas paslaugas, yra per griežta, ir įmonė neišnaudoja viso pelningumo potencialo, ribodama pardavimą skolon rizikingesniems klientams.

Skolų tiekėjams apyvartumas rodo, kiek mokėtinos sumos tiekėjams padaro apyvartų per metus. Jis apibūdina įmonės atsiskaitymų su tiekėjais efektyvumą. Didelė rodiklio reikšmė rodo, jog UAB „Grauduva“ beveik neturi skolų tiekėjams, o taip pat tikėtina, jog sutartyse su tiekėjais nustatyti trumpi atsiskaitymo terminai.

Apyvartinio kapitalo apyvartumas parodo, kiek pardavimo pajamų uždirba vienas į apyvartinį kapitalą įmonės investuotas euras. Kuo didesnis apyvartumas, tuo daugiau apyvartų per metus padaro šis kapitalas, tuo mažesnės įmonės investicijos į jį ir tuo efektyvesnis jo valdymas. Maža šio rodiklio reikšmė arba mažėjimo tendencija gali reikšti artėjantį apyvartinių lėšų stygių.

Ilgalaikio turto apyvartumas parodo, kiek vienas ilgalaikio turto euras uždirba pardavimo pajamų. Kuo didesnė šio rodiklio reikšmė, tuo su mažesnėmis investicijomis į ilgalaikį turtą uždirbamos didesnės pardavimo pajamos, tuo aukštesnis įmonės ilgalaikio turto valdymo efektyvumo lygis. Ilgalaikio turto apyvartumą lemia įmonės veiklos pobūdis ir būtinų investicijų mastas.

Turto apyvartumas rodo, kiek vienas turto euras sukuria pardavimo pajamų. Aukštesnė šio rodiklio reikšmė rodo didesnę viso turto valdymo efektyvumo laipsnį.

Bendrai vertinant turto panaudojimo efektyvumo rodiklius, galima daryti išvadą, kad jie nusistovėję, svyravimas nežymus, reikšmės ganėtinai aukštos, nes turtas panaudojimas efektyviai (neužsistovi atsargos, mažos pirkėjų, tiekėjų skolos, nemažas apyvartinis kapitalas).

1.7.5. Rinkos vertės rodikliai

Rinkos vertės rodiklius geriausiai skaičiuoti pagal akcijų rinkos vertes, tačiau kadangi UAB „Grauduva“ akcijomis nebuvo prekiauta atviroje rinkoje, skaičiavimams bus naudojama nominali akcijos vertė.

8 lentelė. UAB „Grauduva“ rinkos vertės rodikliai

	2022	2023	2024*	Vidutinis metinis pokytis
Pelnas tenkantis vienai akcijai (EPS)	0,21	0,25	0,32	19,0%
Pardavimai vienai akcijai	2,29	2,81	2,91	8,9%
Akcijos kainos ir pelno santykis (P/E)	1,46	1,19	0,93	-12,1%
Akcijos kainos ir pardavimų pajamų santykis	0,13	0,11	0,10	-7,1%
Dividendai vienai akcijai (DPS)	0,10	0,10	0,13	10,0%
Dividendų išmokėjimo koeficientas (dividendai / grynasis pelnas)	48,61%	39,55%	40,26%	-5,7%

* nepatvirtinti visuotinio akcininkų susirinkimo duomenys.

Vienos akcijos pelnas (EPS) parodo, kiek įmonės uždirbto grynojo pelno, priskirtino paprastųjų akcijų savininkams, tenka vienai apyvartoje esančiai paprastajai akcijai. Tai vienas pagrindinių rodiklių, naudojamų finansų rinkose akcininkų investicijų į įmonių akcijas palyginimui bei vertinimui.

Akcijos kainos ir akcijos (P/E) pelno santykis atspindi, kiek akcininkas moka už vieną įmonės praeitu laikotarpiu uždirbto grynojo pelno eurą.

Akcijos rinkos kainos ir pardavimo pajamų, tenkančių vienai akcijai, santykis rodo, kiek investuotojas moka už vieną įmonės uždirbtų vienos akcijos pardavimo pajamų eurą. Normalu, jei kainos ir pardavimo pajamų santykis lygus 1 – 1,5. Kuo šis rodiklis didesnis, tuo labiau investuotojai vertina įmonės pastangas uždirbti pajamas, jos užimamą rinką ir šios rinkos plėtros potencialą. UAB „Grauduva“ žemą rodiklio reikšmę gali nulemti akcijų kainos skaičiavimas nominalia verte. Akcijos rinkos vertė realiai yra didesnė, tai pastebima ir keliuose įvykusiųose akcijų pirkimo-pardavimo kainose, tačiau sandorių skaičius yra per mažas absoliučioms išvadoms.

Vienos akcijos dividendas (DPS) rodo paskirstytino pelno dalį, tenkančią vienai paprastajai akcijai. Nagrinėjamaisiais metais dividendų vienai akcijai dydis pakilo nuo 0,10 Eur 2022 m. iki 0,13 Eur 2024 m. Už 2024 m. pelno paskirstymo sprendimai dar nėra priimti, todėl dividendai dar nėra patvirtinti.

Dividendų mokėjimo koeficientas nurodo, kokia įmonės grynojo paskirstyto pelno dalis skiriama mokėti akcininkams dividendais. Šis rodiklis svyruoja priklausomai nuo kasmetinio įmonės uždirbamo grynojo pelno pokyčių. Ilgalaikė rodiklio pokyčių tendencija parodo įmonės vadovų vykdomą įmonės lėšų reinvestavimo politiką. Kuo mažesnė reikšmė, tuo didesnę grynojo pelno dalį įmonė reinvestuoja į savo veiklos plėtrą.

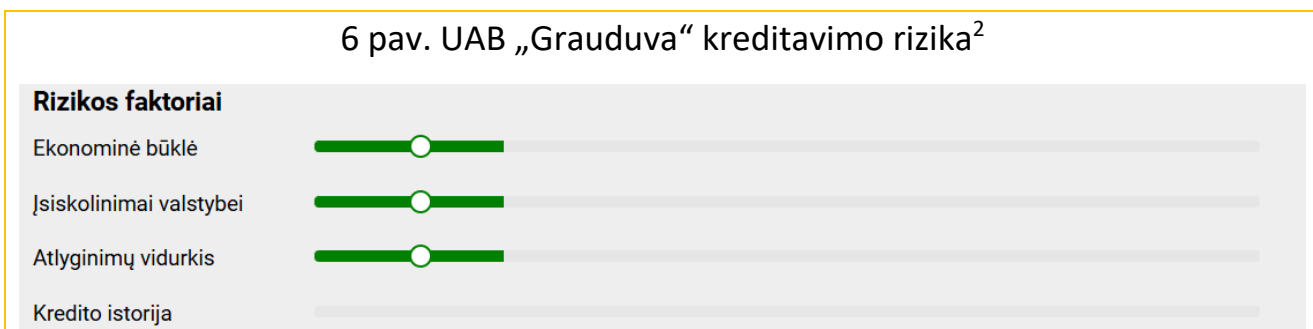
Bendrai vertinant rinkos vertės rodiklius, galima daryti išvadą, kad jie kasmet gerėja, akcininkų grąža didėja.

1.8. Finansinės būklės išvada

Bendra išvada apie UAB „Grauduva“ finansinius rodiklius, yra pateikiama www.rekvizitai.lt svetainėje – bendrovės ekonominė būklė „Puiki“, tai rodo ir 6 paveikslas. Skolų valstybei (Sodrai ir VMI) bendrovė neturi, tad ir šiuo aspektu būklė įvertinta kaip „Puiki“. Vidutinio atlyginimo įmonėje būklė yra „Puiki“.

Šiame puslapyje pateikiamas Grauduva, UAB kreditingumo rizikos vertinimas „Žemiausia“ yra automatiškai suskaičiuotas remiantis duomenimis, kuriuos Rekvizitai.lt turi apie įmonę. Skaičiuojant vertinimą, kreipiamas dėmesys į daugiau nei 20 kriterijų, įskaitant įrašus apie įmonę Juridinių adresų registre, SODROS duomenis, Lietuvos teismų duomenis ir t.t.¹

6 pav. UAB „Grauduva“ kreditavimo rizika²



¹ <https://rekvizitai.vz.lt/kreditingumo-vertinimo-metodika/>

² <https://rekvizitai.vz.lt/imone/grauduva/kreditingumas/>

2. Aplinkos veiksnių analizė

2.1. Vidiniai veiksniai:

2.1.1. Funkcijų ir procesų tikslingumas, efektyvumas

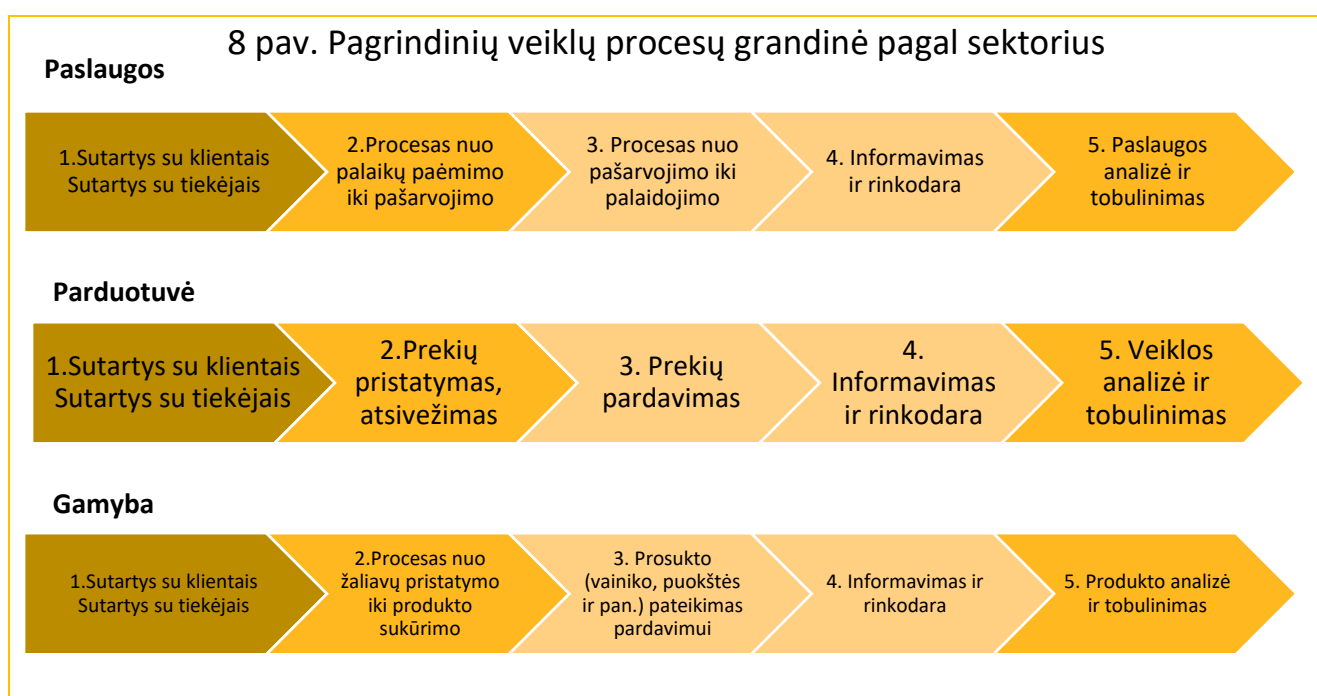
Įmonės sėkmingiems finansiniams rodikliams įtakos turi tinkamai funkcionuojančios pagalbinės ir pagrindinės veiklos. UAB „Grauduva“, įgyvendindama pagrindinę savo veiklą, atsižvelgdama į vykdomos veiklos pobūdį ir teikiamų paslaugų specifiką, siekia veikti kokybiškai, skaidriai ir pelningai. Vykdomos veiklos, jų pasiskirstymas į pagrindines ir pagalbines veiklas, jų santykis atspindimas Porterio vertės grandinės modeliu, pateiktu 7 paveiksle.

7 pav. UAB „Grauduva“ vertės kūrimo grandinė



Svarbu išskirti, kokios funkcijos kuria vertę klientams ir savininkams, svarbu išsiaiškinti už kokias socialines, ekonomines ar kitokias naudas klientai sutinka mokėti. Nekuriančių vertės procesų įmonė turėtų atsisakyti, tačiau tokių procesų rengiant strategiją nepastebėta. UAB „Grauduva“ vertes kuria šie procesai kartu sudarantys vertės grandinę:

1. Pagrindinės veiklos, kuriančios pridėtinę vertę, susideda iš procesų reikalingų tiesioginiam paslaugų teikimui, tai procesų visuma, kurie atliekami nuo klientų atsiradimo, tiekėjų radimo, paslaugoms teikti reikalingų laidojimo reikmenų įsigijimo, paslaugos organizavimo (nuo palaikų priėmimo iki pašarvojimo: dokumentų tvarkymas, transportavimas, palaikų sutvarkymas šarvojimui/kremavimui ir pan.), galutinės paslaugos suteikimo (nuo palaikų/urnos pašarvojimo ir palaidojimo), žinomumą apie savo veiklą didinimo, informavimo, rinkodaros veiksmų iki atsiliepimų apie paslaugas analizės ir paslaugų turinio koregavimo.



2. Pagalbinėmis veiklomis, prisidedančiomis prie pridėtinės vertės kūrimo, laikomos administracinės veiklos: planavimas, vadyba, finansų valdymas, apskaita, teisė, viešieji ryšiai, kokybės kontrolė ir kiti procesai.

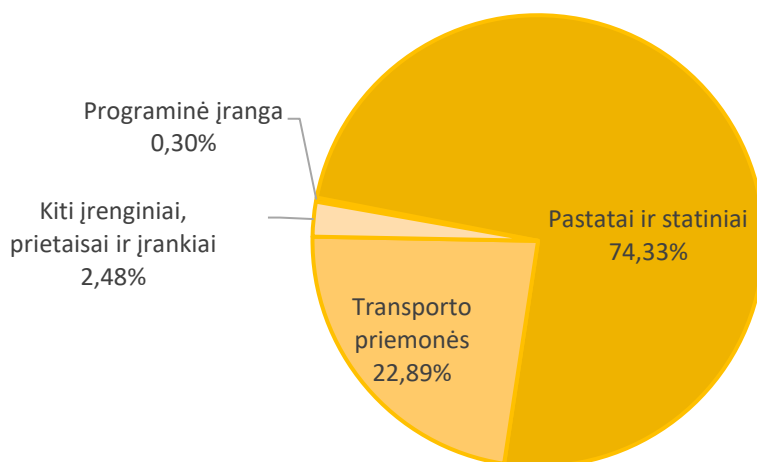
UAB „Grauduva“ veiklos specifika, paklausos ribotumas lemia konservatyvią rinkodarą, įmonė stengiasi išlaikyti santūrų žinomumą, tiesioginės asociacijos kūrimą, kad laidojimo paslauga Panevėžyje = UAB „Grauduva“.

2.1.2. Infrastruktūra

Bendrovė įsikūrusi J. Basanavičiaus g. 75, Panevėžio m., administracija įsikūrus pastate, kuriame teikiamos pagrindinės įmonės paslaugos. Kitų patalpų ar statinių bendrovė neturi.

UAB „Grauduva“ ilgalaikio turto struktūra 2024-12-31 pateikta 9 paveiksle.

9 pav. Ilgalaikis turtas 2024-12-31



Pagrindinis ilgalaikis turtas tiesiogiai naudojamas paslaugų teikimui yra pastatas, kuriame įrengtos 4 šarvojimo salės. Pastatas statytas 1976 m., todėl reikalaujantis atnaujinimo ir nemažų investicijų. Vidaus patalpos atnaujinamas dalimis, salėmis, nenutraukiant paslaugų teikimo. Investicijų reikalauja ne tik pastato vidus, bet ir prieigos. Pastas turi būti lengvai pasiekiamas, atitinkantis universalaus dizaino reikalavimus, todėl planuojama tvarkyti pėsčiųjų taką, jungiant jį su gatve, įrengti patekimą neįgaliesiems į Baltąją salę, tvarkyti aikštes, vidinį kiemą.

Bendrovė turi nematerialaus turto – programinę įrangą Rivlės buhalterinės apskaitos programą, tačiau balanse ji sudaro nedidelę dalį, dėl amortizacijos.

Paslaugoms teikti bendrovė naudoja 6 transporto priemones, kurių vidutinis amžius 6 metų. Bendrovė paskutinius tris metus kasmet įsigijo po naują automobilį, kiti automobiliai yra senesni, nusidėvėję, juos tenka dažnai remontuoti. Transporto priemonių sąrašas pateiktas 9 lentelėje.

9 lentelė.

Grauduva transporto priemonių sąrašas

Markė	Pavadinimas	Kat.	Masė, kg	Tūris, cm ³	Galia, kW	Degalai	CO ₂ , g/km	Viet.	Pirmoji reg.	Prikl.
TOYOTA	PROACE	N1	1729	1997	106	Dyzelinas		3	2024-05-15	Taip
TOYOTA	PROACE	N1	1845	1997	106	Dyzelinas		6	2023-12-14	Taip
MERCEDES-BENZ	VITO	M1	2240	1950	120	Dyzelinas		3	2022-12-01	Taip
MERCEDES-BENZ	Vito	M1	2209	1598	84	Dyzelinas	166	3	2016-05-30	Taip
VOLKSWAGEN	TRANSPORTER	M1	2455	1968	103	Dyzelinas		3	2016-03-23	Taip
CITROEN	JUMPY	M1	1840	1997	88	Dyzelinas		3	2009-08-31	Taip

Informacijos šaltinis: VĮ Regitra, atviri juridinių asmenų vardu įregistruotų kelių transporto priemonių parko duomenys (2025-02-03).

Kaip pateikta 9 lentelėje, seniausia transporto priemonė (pagal pirmosios registracijos datą) registruota 2009-08-31, naujausia transporto priemonė pirmą kartą registruota 2024-05-15. Seniausia automobiliui Citroen Jumpy (2009 m.) yra paskaičiuotas visiškas nusidėvėjimas, tačiau transporto priemonė dar naudojama veikloje. Bendrovė pastaraisiais metais vis atnaujinavo savo transporto parką, šios krypties Bendrovė laikysis

ir toliau – planuojama atnaujinti transporto priemonės, įsigyjant naujesnes, ekonomiškesnes ir draugiškesnes aplinkai.

Kitas ilgalaikis turtas naudojamas veikloje dėl didelio lankytojų srauto greitai dėvėsi ir reikalauja nuolatinio atnaujinimo (sanitariniai mazgai, baldai ir kt.).

2.1.3. Procesai

Įmonės veikla planuojama pagal strateginį veiklos planą 2020-2024 metams. Kasmet įmonės metiniame pranešime bei 2020-2024 metų veiklos strategijos įgyvendinimo ataskaitose buvo apžvelgiama praėjusių metų veikla, finansiniai ekonominiai rodikliai, reikšmingi įvykiai ir pasiekimai bei esminiai planai ateinantiems metams. Apžvelgus kasmetines ataskaitas, galima teigti, kad misija buvo vykdoma, tikslai pasiekti, vertybėmis vadovautasi, įvardinti strateginių tikslų pasiekimo rodikliai viršyti. Planuoti ir pasiekti rodikliai pateikti 10 lentelėje.

10 lentelė. 2020-2024 m. veiklos strategijos įgyvendinimas

Rodikliai	2024 planas	2024 faktas
Užimama laidojimo rinkos dalis Panevėžio mieste	≥ 55,5 proc.	62,7 proc.
Grynasis pelningumas DPS	> 7,4 proc. ≥ 0,03 Eur.	11,1 proc. 0,13 Eur
Įmonėje mokamas VDU santykis su šalies VDU ³	1	1,23

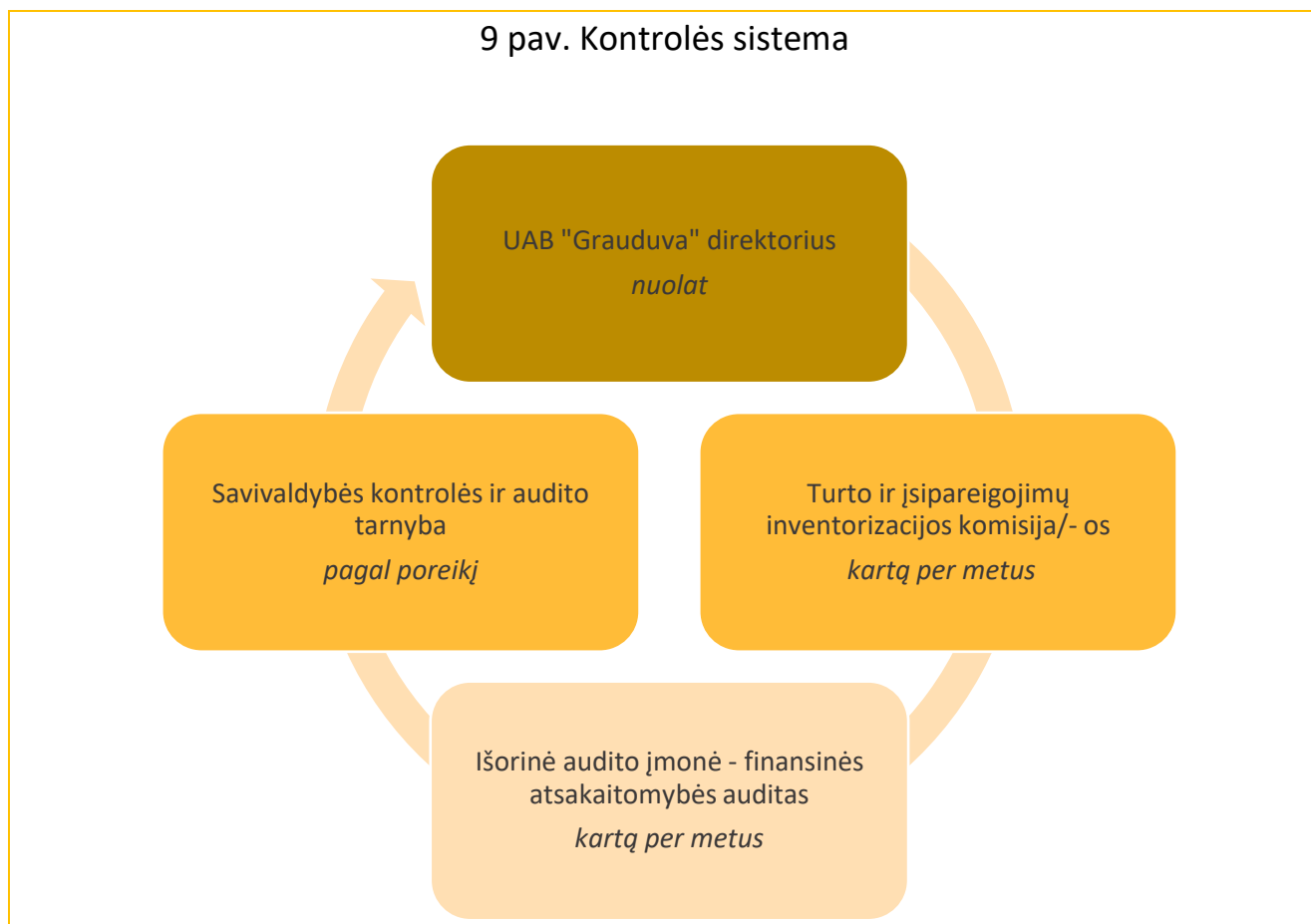
Šiuo dokumentu naujai peržiūrimi Bendrovės tikslai, uždaviniai, galimos priemonės bei jų pasiekimo rodikliai.

Bendrovės finansinė apskaita vykdoma ir finansinės ataskaitos rengiamos vadovaujantis LR finansinės apskaitos įstatymu, LR Įmonių finansinės atskaitomybės įstatymu, Verslo apskaitos standartais, apskaitos politika (patvirtinta 2018 m. sausio 31 d. įsakymu Nr. 1-18/01-02), LR Vyriausybės nutarimais ir kitais apskaitą reglamentuojančiais normatyviniais dokumentais. Įmonės parengta apskaitos politika atitinka finansinių ataskaitų sudarymo tvarkai. Įmonės apskaitai naudojamas sąskaitų planas yra pakankamai išsamus, buhalterinės sąskaitos, kuriose apskaitomos ūkinės operacijos ir ūkiniai įvykiai, tinkamai grupuojamos, sąskaitų planas atitinka Įmonės poreikius. Buhalterinei apskaitai naudojama apskaitos programa „Rivilė“.

Bendrovės vadovas užtikrina vidaus kontrolę, akcininkas – išorinę kontrolę, kartą per metus pasitelkiami nepriklausomi auditoriai metinės finansinės atskaitomybės dokumentų įvertinimui. Vidaus kontrolės sistema pateikta 9 paveiksle.

³2024 m. Vidutinio šalies darbo užmokesčio (VDU), taikomo apdraustųjų asmenų valstybinio socialinio draudimo įmokų bazei skaičiuoti, dydis – 1 902,70 Eur. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/6c3a032289f811eea791d94269904d9b?jfwid=1bfnet19s>

9 pav. Kontrolės sistema



Bendrovėje vykdomi procesai valdomi per turimas tvarkas, taisykles ir politikas, pvz. Vidaus tvarkos taisyklės; Inventorizacijos tvarka; Asmens duomenų apsaugos tvarkymo, naudojimo ir saugojimo taisyklės; Pakuočių apskaitos vykdymo tvarka; Tarnybinių mobiliųjų telefonų naudojimo tvarkos aprašas; Darbo apmokėjimo sistema; Darbuotojų stebėsenos ir kontrolės darbo vietoje tvarka; Darbo laiko apskaitos žiniaraščio pildymo tvarka; Suminės darbo laiko apskaitos nuostatai; Atostogų suteikimo tvarka; Kasos aparatų ir tiesioginio ryšio kompiuterių tinklo terminalų naudojimosi tvarka; Dokumentų valdymo procedūrų aprašas; Atskaitingų asmenų tvarka; Darbo tarybos darbo reglamentas; Konfidencialios informacijos nustatymo ir naudojimo bei konfidencialumo laikymosi tvarkos aprašas.

Vykdydama rinkodaros ir komunikacijos veiklas, norėdama glaudesnio ryšio su paslaugų gavėjais, klientais ir siekdama efektyvesnio problemų bei klausimų sprendimo, bendrovė yra įkūrusi internetinį puslapį.

2.1.4. Žmogiškųjų išteklių valdymas

UAB „Grauduva“ bendrovėje šiuo metu dirba 26 darbuotojai. Darbuotojams taikoma suminė darbo laiko apskaita, išskyrus administraciją. 3 darbuotojai dirba 0,5 etato, 1 darbuotojas dirba 0,25 etato, visi kiti darbuotojai dirba pilnu etatu. 4 darbuotojai – administracija (direktorė, direktoriaus pavaduotojas ūkiui, vyr. finansininkė, personalo administratorė), 2 darbuotojai - dirba parduotuvėje (2 užsakymų priėmėjos), 4 darbuotojai paslaugų sektoriuje/pagalbiniai darbininkai (2 valytojos, 2 teritorijos valytojai – budėtojai), 3 darbuotojai – gamyboje (1 drapiruotoja, 2 vainikų puošėjos), 13 darbuotojų paslaugose (3 organizatorės, 3 vairuotojai, 5 duobkasiai, 2 sanitarai).

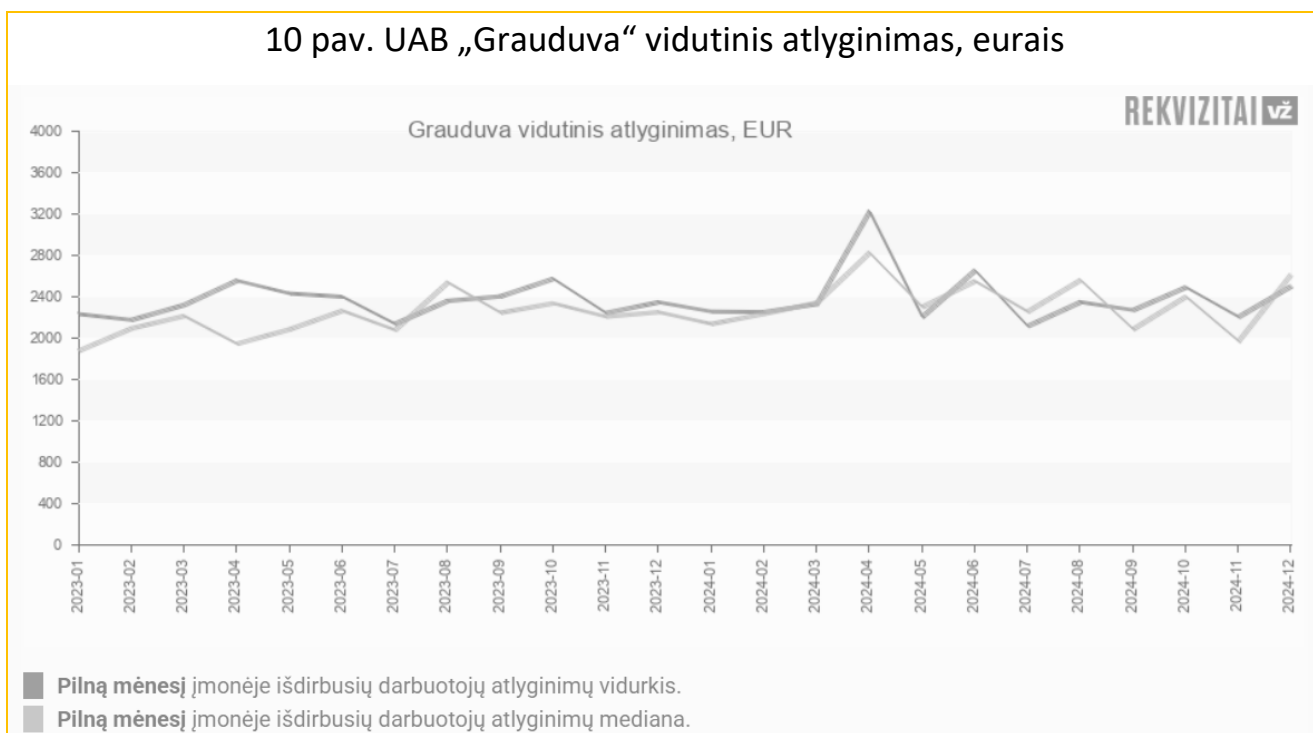
11 lentelė. UAB „Grauduva“ darbuotojų skaičius

	Darbuotojų skaičius	Dalis struktūroje, proc.
Administracija	4	15,4%
Laidojimo paslaugos	13	50,0%
Parduotuvė	2	7,7%
Gamyba	3	11,5%
Pagalbinis personalas	4	15,4%

12 lentelė. UAB „Grauduva“ darbo užmokestis

	Matavimo vnt.	2023m. 12 mėn.	2024m. 12 mėn.
Vidutinis sąrašinis darbuotojų skaičius	žm.	26	27
Vidutinis sąlyginis darbuotojų skaičius	žm.	23,48	23,07
Vidutinis sąlyginis darbuotojų skaičius be bendrovės vadovų	žm.	20,57	20,13
Bruto darbo užmokesčio lėšos	Eur.	700 130	735 430
Bruto darbo užmokesčio lėšos be bendrovės vadovų	Eur.	583 301	601 284
Vidutinis bruto mėnesio darbo užmokestis	Eur.	2 485	2 656
Vidutinis bruto mėnesio darbo užmokestis be bendrovės vadovų	Eur.	2 363	2 489

10 pav. UAB „Grauduva“ vidutinis atlyginimas, eurai



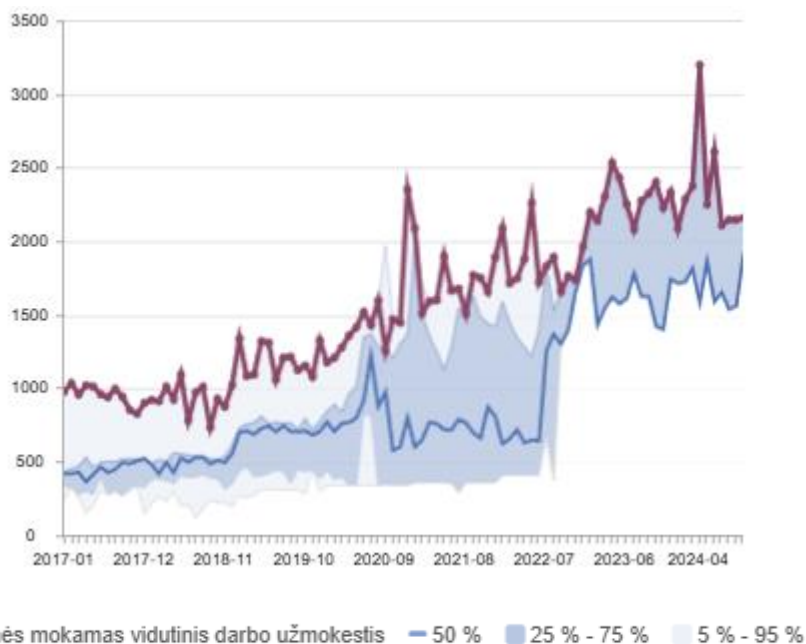
Visų įmonės darbuotojų atlyginimų vidurkis - skaičiuojami ir tų darbuotojų atlyginimų vidurkiai, kurie dirbo ne pilną mėnesį. Vidurkis pateikiamas neatskaičius mokesčių (Bruto).

Pilną mėnesį dirbusių darbuotojų atlyginimų vidurkis - skaičiuojami tik tų darbuotojų atlyginimų vidurkiai, kurie dirbo pilną mėnesį. Vidurkis pateikiamas neatskaičius mokesčių (Bruto).

Mediana - apskaičiuojama išrikiuojant atlyginimus didėjančia tvarka, ir iš jų imama vidurinė reikšmė.

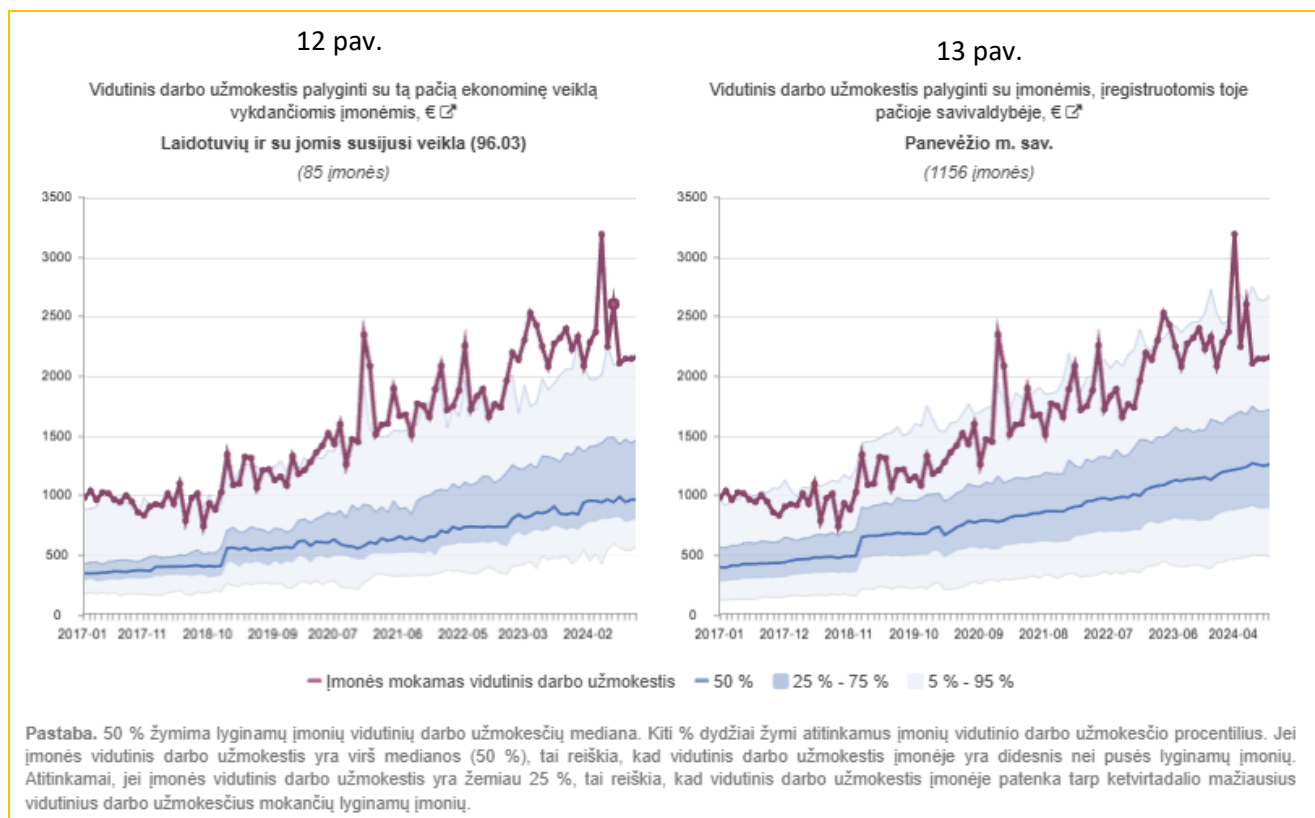
Analizuojant Bendrovėje mokamą atlyginimo dydį, svarbu palyginti jį su rinkoje veikiančiomis kitomis įmonėmis, su kuriomis tenka konkuruoti dėl darbuotojų. Lyginant Panevėžio mieste veikiančias įmones, kurios vykdo su laidojimo paslaugomis susijusią veiklą, pastebime, kad UAB „Grauduva“ mokamas atlygis yra didžiausias (11 paveikslas). Galima priežastis – UAB „Grauduva“ yra rinkos lyderis, turintis didžiausias pajamas, veikiantis skaidriai ir mokantis didžiausius atlyginimus. Lyginimui naudojami atviri įmonių duomenys pateikiami per atvira.sodra.lt interneto svetainę⁴.

11 pav. Vidutinis darbo užmokestis Panevėžio mieste veikiančiose Laidojimo veiklą vykdančiose įmonėse



Lyginant 85 įmones Lietuvoje teikiančių laidojimo paslaugas, UAB „Grauduva“ mokamas darbo užmokestis yra vienas aukščiausių (12 paveikslas). Lyginant UAB „Grauduva“ darbo užmokestį su kitomis įmonėmis, nepriklausomai nuo jų veiklos srities, pastebima, kad jis nors yra aukštesnis už vidutinį mokamą darbo užmokestį, santykinai mažėja (13 paveikslas). Šie duomenys yra aktualūs, jei darbuotojai gali lengvai pakeisti veiklos sritį ir pereiti į kitas veiklas vykdančias įmones, mokančias didesnį darbo užmokestį.

⁴ <http://atvira.sodra.lt/imones/detaliai/index.html?code=207731>



UAB „Grauduva“ neturi iššūkių dėl darbuotojų kaitos, naujų darbuotojų adaptacijos, tai patvirtina 13 lentelės duomenys. Darbuotojų kaita yra minimali. Pastaraisiais metais darbo nepaliko nė vienas darbuotojas per pirmuosius darbo metus įmonėje. Tai liudija gerą socialinį dialogą tarp darbuotojų ir darbdavio, tinkamas darbo sąlygas ir atlygį. Įmonėje veikia darbo apmokėjimo sistema, darbuotojų skatinimo sistema.

13 lentelė. UAB „Grauduva“ darbuotojų kaita

	2022	2023	2024
Darbuotojų kaita per metus	0	1	4
Pirmus metus dirbančių darbuotojų kaita	0	1	0
Vidutinė darbuotojų darbo patirtis bendrovėje, metais	13	13	13

Kaip ir numato Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, UAB „Grauduva“ yra veikianti darbo taryba, išrinkta 2022-10-06 3 metams. Darbo tarybą sudaro 3 asmenys, pirmininkė užsakymų priėmėja Renata Kavaliūnienė. Darbo tarybos pagrindinė funkcija yra atstovauti darbuotojus darbdaviui priimant su darbo santykiais susijusius sprendimus bei skatinti abiejų darbo santykių šalių tarpusavio informavimą ir konsultavimąsi. Darbo taryba turi lūkesčių ir pageidavimų metinėms premijoms, geresnėms darbo priemonėms, darbo vietų kompiuterizavimui.

UAB „Grauduva“ nuolat siekiama gerinti darbuotojų darbo sąlygas, auginti darbuotojų kompetenciją bei stiprinti įmonės ir darbuotojų tarpusavio ryšius. Pasitenkinimas darbu įtakoja ir kompetencija įtakoja pagarbius santykius su klientais ir tiekėjais, didina įmonės ir jos darbuotojų autoritetą ir žinomumą visuomenėje, klientų ir tiekėjų pasitikėjimą.

Bendrovėje vadovaujamosi lyčių lygybės ir nediskriminavimo principais, yra užtikrinama darbuotojų asmens duomenų ir jo teisės į privatų gyvenimą apsauga.

2.1.5. Technologijų valdymas

Technologijų valdymas apima įrangą, informacines technologijas, gamybos techniką, technines žinias, kt. UAB „Grauduva“ naudoja įvairias kompiuterines programas tiesioginiam darbui, naudojasi valstybės informacinėmis sistemomis informacijos teikimui, deklaravimui, viešųjų pirkimų vykdymui, sąskaitų teikimui ir gavimui. Nuolat modernėja Bendrovės teikiamos paslaugos, pvz. atsisveikinimo ceremoniją galima stebėti nuotoliu, siūlomos vaizdinės projekcijos, nuotraukų rodymas ir pan.

2.1.6. Pirkimai/tiekimas

Bendrovė yra perkančioji organizacija, todėl pirkimai atliekami vadovaujantis Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymu. Vykdamas viešuosius pirkimus, vadovaujamosi šiais Bendrovės vidiniais dokumentais: prekių, paslaugų ir darbų pirkimų tvarkos aprašu ir pirkimų komisijos darbo reglamentu.

Bendrovė pati dalyvauja viešuosiuose pirkimuose kaip tiekėja, siūlydama savo paslaugas. 2022 metais UAB Grauduva, kaip tiekėjas laimėjo 14 viešųjų pirkimų. 2023 metais įmonė laimėjo 9 viešuosiuose pirkimuose. 2024 metais įmonė laimėjo 9 viešuosiuose pirkimuose. Sutarčių sumos nėra didelės ir pajamos iš viešųjų pirkimų sutarčių Bendrovės finansiniams rezultatams reikšmingos įtakos neturi.

2.2. Išoriniai veiksniai

2.2.1. Konkurencinės aplinkos apžvalga

Remiantis www.rekvizitai.lt duomenimis Lietuvoje yra registruotos 333 įmonės, kurių veiklos sritis yra laidojimo paslaugos, kremavimas, iš jų 104 įmonės turi 5 ir daugiau darbuotojų. 5 įmonės yra registruotos ir veikiančios Panevėžio mieste:

UAB „Grauduva“, J. Basanavičiaus g. 75, LT-36220 Panevėžys. Bendrovė laidojimo paslaugų versle dirba 31 metus, turi 26 dirbančiuosius ir 6 automobilius. Vidutinis darbuotojų darbo užmokestis 2 502,52 € (2024 m. gruodis). Pagal pardavimų apimtį bendrovė užima dominuojančią Panevėžio miesto rinkos dalį, turėdama 1383 tūkst. Eur. pajamų 2023 m.

Pagrindinėmis UAB „Grauduva“ konkurentėmis laikomos UAB „Ramybės takas“ ir įmonė „Liūdinta“:

UAB „Ramybės takas“, Geležinkelio g. 20-1, LT-37467 Panevėžys. Bendrovė teikia šias paslaugas: dokumentų, susijusių su mirusiųjų laidojimu tvarkymas, mirusiųjų pargabenimas iš užsienio šalių, mirusiųjų paėmimas iš namų, įvykio vietos, mirusiųjų saugojimas šaldytuve, kūno sutvarkymas, balzamavimas, laidojimo apeigų organizavimas, šarvojimo salės nuoma, šarvojimas pagal kliento pageidaujamą vietą, šarvojimo vietos papuošimas, fotografo paslaugos, karsto nešimas, autokatafalko (kt. transporto) nuoma, duobės kasimas, kremavimo paslaugos. UAB „Ramybės takas“ veikia 22 metus, turi 8 automobilius ir 20 darbuotojų (apdraustųjų). Metinės pardavimų pajamos 2023 m. buvo 966 tūkst. Eur. be PVM. Vidutinis mėnesinis atlyginimas 1 672,43 Eur. (2024 m. gruodis).

Įmonė Liūdinta, D. Šeško laidojimo paslaugų firma, registruota adresu Smėlynės g. 9-1, LT-35144 Panevėžyje. Įmonė teikia visas laidojimo, ritualines paslaugas. Prekiauja laidojimo reikmenimis, užsiima mažmenine

prekyba. Įmonė veikia 30 metų, turi 3 automobilius ir 9 darbuotojus. Vidutinis mėnesinis atlyginimas 1 209,38 Eur. (2024 m. gruodis).

Kitos Panevėžio mieste ir rajone veikiančios įmonės, kurios nelaikytinos konkurentėmis:

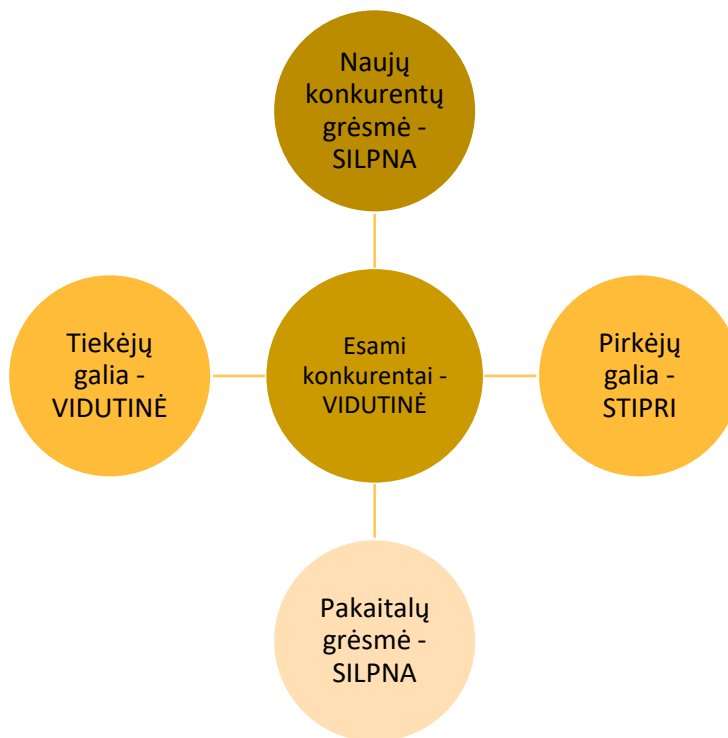
Mirties angelas, registruota adresu Molainių g. 108, LT-37001 Panevėžyje. Įmonė neteikia laidojimo paslaugų, tačiau prekiauja religine atributika: išskirtinės, nestandartinės laidojimo suknelės (įkapės), skubus ar išankstinis įkapių siuvimas pagal kliento pageidavimus, aksesuarų, priedų parinkimas pagal įkapes, vainikai, krepšeliai, puokštės, gedulingos kompozicijos, šarvojimo salių, karstų, urnų, kapo nestandartinis floristinis apipavidalinimas, stilisto-grimuotojo paslaugos.

Naujausia laidojimo paslaugų srityje įmonė – 2024 m. registruota MB Kapų įrengimas (Laisvės a. 7-7, Panevėžys).

Dar viena laidojimo paslaugų įmonė yra registruota Panevėžio rajone, Ramygaloje – tai D. Dambrauskienės įmonė, veikianti 30 metus, turinti 3 automobilius ir 5 darbuotojus. Vidutinis atlyginimas 830,16 Eur. (2024 m. rugsėjis). 2023 m. pardavimo pajamos – 311 tūkst. Eur., pelnas – 30 tūkst. Eur. Įmonės pagrindinė veikla yra Laidojimo reikmenų, karstų gamyba ir didmeninė prekyba, avalynės siuvimas, todėl ji nelaikytina konkuruojančia su UAB „Grauduva“.

Išanalizavus duomenis apie konkurencinę aplinką, galima teigti, kad šiuo metu UAB „Grauduva“ yra laidojimo paslaugų rinkos lyderis Panevėžio mieste. Tačiau ir ji susiduria su konkurencinėmis įtakomis.

14 pav. UAB „Grauduva“ konkurencinių įtakų modelis



Vertinant rizikas, kylančias iš pirkėjų, tiekėjų, konkurentų pusės, analizuojama kiekvieno iš jų įtaka UAB „Grauduva“ veiklos sėkmingumui. Ši informacija pateikta 14 paveiksle.

Naujų konkurentų grėsmė yra silpna. Laidojimo paslaugų rinka yra ribota, augimas galimas tik kitų konkurentų sąskaita. Kadangi rinka yra patenkinama, pasiūla viršija paklausą, naujų konkurentų atsiradimas mažai tikėtinas.

Pirkėjų galia yra stipri, kadangi pasiūla yra pakankama, klientas visada gali rinktis kitą paslaugos teikėją. Dėl šios priežasties UAB „Grauduva“ turi veikti efektyviausiai ir profesionaliausiai, kad klientai rinktųsi jos teikiamas paslaugas.

Pakaitalų grėsmė silpna, nes pirkėjai nepakeis šios paslaugos kita, nors keičiasi laidotuvių tradicijos, iš esmės jos išlieka konservatyvios, todėl paslauga ar atskiros jos dalys yra ir bus reikalinga.

Tiekėjų galia vidutinė – UAB „Grauduva“ 68 proc. pardavimų pajamų sudaro pardavimų savikaina, tačiau pardavimų savikainoje 56 proc. sudaro darbo užmokestis, tiekėjų prekės tik 26 proc. Tiekėjai gali kelti kainas ir taip auginti UAB „Grauduva“ teikiamų paslaugų kainas. Tačiau įmonės tiekėjai nėra unikalūs, perkamos prekės turi pakaitalų rinkoje, kad visi rinkos dalyviai pakeltų kainas tikimybė nėra didelė, todėl ši rizika vertinama kaip vidutinė.

Esami konkurentai – pagrindiniai UAB „Grauduva“ konkurentais laikytinos D. Šeško laidojimo paslaugų firma „Liūdinta“ ir UAB „Ramybės takas“, jos kartu užima apie 40 proc. Panevėžio miesto laidojimo paslaugų rinkos. UAB „Grauduva“ gerbia savo konkurentus, tačiau savo paslaugų inovatyvumu, patrauklumu, kokybe, efektyviu valdymu siekia pranokti ir ateityje išlaikyti dominuojančią rinkos dalį. Esamų konkurentų grėsmė laikoma vidutine, nes išlieka apie 50 proc. tikimybė, kad klientas rinksis kitą paslaugų teikėją.

2.2.2. Išorinės aplinkos veiksnių analizė

UAB „Grauduva“ veiklą įtakoja išoriniai politiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai, aplinkosauginiai ir teisiniai veiksniai.

Politiniai veiksniai

- Bendrovės veiklą nežymiai veikia išoriniai **politiniai** procesai. Vietos savivaldos rinkimų rezultatų pagrindu formuojama Savivaldybės taryba, kuri priima sprendimus susijusius su savivaldybės kontroliuojamų akcinių bendrovių rodikliais. Gyventojai tiesiogiai renka savivaldybės merą – instituciją, atliekančią pagrindinio akcijų valdytojo funkcijas. Pagrindinis akcijų valdytojas formuoja lūkesčius įmonei, skiria vadovą, gali priimti kitus sprendimus.
- UAB "Grauduva" negauna dotacijų ar subsidijų iš valstybės biudžeto, tačiau mirties išmokos didinimas/mažinimas galėtų daryti įtaką kliento įsigyjamų paslaugų apimčiai.
- Laidojimo paslaugų teikimas nėra tiesioginė vietos savivaldos funkcija, tokias paslaugas teikia sėkmingai teikia ir privatus sektorius, todėl išlieka svarbus savivaldybės tarybos požiūris dėl veiklos tęstinumo.

Ekonominiai veiksniai

- **Ekonominių** veiksnių įtaka bendrovės veiklai yra svarbi. Ekonominė Lietuvos situacija, mokesčių politika turi tiesioginę įtaką verslo vystymui, taip pat ir klientų mokumui, perkamajai galiai, yra susijusi su paslaugų apimtimi, pirkėjų skolų dengimu.
- Gerėjant ekonominei situacijai, klientai linkę įsigyti aukštesnės kokybės prekių, daugiau paslaugų.
- Rinkoje augant darbo užmokesčiui, konkuruoti dėl darbo jėgos tampa vis sunkiau.
- Nuo 2025 m. taikomas naujas pelno mokesčio tarifas – 16 proc. (buvo 15 proc.).

Socialiniai veiksniai

- **Socialiniai** veiksniai: demografinių rodiklių pokyčiai, besikeičiantys visuomenės santykiai, įpročiai, požiūris ir nuostatos turi įtakos ir verslo aplinkai, o kartu ir UAB „Grauduva“ veiklai. Panevėžio miesto savivaldybės gyventojų skaičiaus mažėjimas gali tiesiogiai atliepti bendrovės paslaugų apimtį.
- Gyventojų mobilumas, technologijų plėtra, socialiniai ryšiai daro įtaką visuomenės įpročiams ir santykiams, laidotuvių tradicijoms, todėl nuolat reikia peržiūrėti ir tobulinti teikiamas paslaugas ir taikomas komunikacijos priemones.
- Svarbus sutarimas su gyventojais, lankytojais, klientais. Teigiama bendruomenių, gyventojų nuomonė apie įmonės veiklą ir jos teikiamas paslaugas – geresnė reputacija, daugiau klientų, geresni rezultatai.

Technologiniai veiksniai

- Informacinių **technologijų** nuolatinis tobulėjimas, jų vartotojų skaičiaus augimas, verčia neatsilikti nuo pasaulinių tendencijų, nuolat stebėti elektroninių paslaugų dinamiką ir diegti vis naujas jų panaudojimo galimybes; plečiantis informacinių technologijų panaudojimui vis didesnę reikšmę įgyja technologijų naudojimas laidojimo paslaugų segmente (vaizdo transliacijos, multimedia, kt.), norėdama efektyvinti veiklą, įmonė priversta nuolat investuoti į modernesnę įrangą.
- Dirbtinio intelekto augantis vaidmuo, galimybės ir įtaka.
- Augantis e-sprendimų skaičius reikalauja vis daugiau dėmesio kibernetinei saugai.

Aplinkosauginiai veiksniai

- **Aplinkosauginiai** veiksniai svarbūs bendrovės veiklai: palaikų tvarkymo, pervežimo, saugojimo, laidojimo reguliavimas ir jų pokyčiai įtakoja visų vertę kuriančių padalinių veiklą (paslaugų apimtį, kainą).
- Griežtėjantys aplinkosaugos reikalavimai (pvz. taršių automobilių mokestis, higienos normos), „žalioji kursas“ gali lemti papildomą investicijų poreikį.
- Žalieji pirkimai - nuo 2023 m. turi sudaryti 100 proc. pirkimų vertės.

Teisiniai veiksniai

- **Teisinis** reglamentavimas bendrovei suteikia stabilumą ir aiškumą, tačiau dažnai keičiama teisinė bazė sukuria verslo aplinkos neapibrėžtumą, apsunkina bendrovės santykius su klientais ir galimybes planuoti veiklos perspektyvas. Šio teisinio veiksnio pokyčio rezultatas gali būti esminis tiek valdymo, tiek sąnaudų (finansinių, materialiujų ir žmogiškųjų išteklių) prasme, todėl bendrovės veiklai labai svarbi - pastovi ir nuosekli išorės teisinė aplinka.
- Teisiniai veiksniai stipriai įtakoja vykdomos veiklos pobūdį, apimtį ir galimybes. Teisiniai sprendimai, valstybės strateginių prioritetų pokyčiai, galintys reikšmingai pakeisti bendrovės veiklą gali apsunkinti nustatytų rodiklių pasiekiamumą.
- Minimalaus atlyginimo kėlimas didina įmonės veiklos sąnaudas ir mažina pelningumą.
- Teisiniai sprendimai dėl aplinkosauginių ar kitų veiksnių gali lemti papildomą investicijų poreikį.

2.3. Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė

Atlikus vidinių ir išorinių veiksmų analizę, jų įtaką UAB „Grauduva“ veiklai, išskirtos įmonės stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės.

Stiprybės – tai UAB „Grauduva“ savybės, kurios padeda pasiekti užsibrėžtus tikslus ir kurių visuma suteikia pranašumo prieš kitas sektoriaus įmones.

Silpnybės – tai UAB „Grauduva“ savybės, kurios mažina įmonės konkurencinį pranašumą kitų įmonių atžvilgiu ir gali trukdyti pasiekti užsibrėžtus tikslus.

Vidiniai veiksniai	
STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Ilgametė patirtis ir kompetencijos ✚ Žinomumas rinkoje ✚ Gera finansinė padėtis ✚ Užimama dominuojanti rinkos dalis ✚ Infrastruktūra (4 šarvojimo salės) ✚ Paslaugų kompleksiskumas 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Didelių investicijų poreikis infrastruktūrai atnaujinti (pastatas, transportas) ✚ Priemonių trūkumas kokybiškam ir efektyviam darbui (pvz. kompiuteriai, programinė įranga) ✚ Ribotas pritaikymas neįgaliesiems (trūksta keltuvo)

Galimybės – tai tikėtini išorės veiksniai, kurie gali prisidėti prie UAB „Grauduva“ vertės didinimo.

Grėsmės – tai tikėtini išorės įvykiai, kurie gali turėti neigiamos įtakos UAB „Grauduva“ veiklai.

Išoriniai veiksniai	
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Naujos technologijos ir skaitmeninimo sprendimai; ✚ Augantis paslaugų poreikis, platesnių paslaugų paketų pageidavimas; ✚ Stiprėjanti ekonomika, auganti gyventojų perkamoji galia ✚ Socialiai atsakingo, tvaraus verslo idėjų palaikymas visuomenėje 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Demografinės struktūros kaita (mažėjantis gyventojų skaičius) ✚ Laidotuvių tradicijų pokyčiai (trumpesnis šarvojimas, kremavimas, kt.) ✚ Aktyvūs konkurentų veiksmai ✚ Teisinės aplinkos pokyčiai, reglamentuojantys savivaldybės kontroliuojamų įmonių valdymą

2.4. Galimi ateities scenarijai

Apibendrinant vidinės ir išorinės aplinkos analizės rezultatus, įvertinus savo stipriąsias savybes, pasitelkiant išorinės aplinkos teikiamas galimybes bei valdant išorines grėsmes, tikimasi neutralizuoti identifikuotas silpnybes:

2.4.1. Scenarijus A

Atsižvelgusi į sukauptą laidojimo paslaugų tiekimo patirtį, turimą infrastruktūrą ir kompetencijas, galimybę greitai prisitaikyti prie klientų poreikių, nuolat analizuodama rinką, UAB „Grauduva“ ateityje galės tęsti kokybiškų paslaugų teikimą jas nuolat atnaujindama, tobulindama. Teikiamų paslaugų specifika užtikrins

stabilų klientų srautų, nepriklausomą nuo sezoninių svyravimų ar kitų paklausos priežasčių. Demografiniai pokyčiai visoje Lietuvoje daro neigiamą įtaką ir paslaugų rinkai, tačiau gyventojų struktūroje vis didesnę dalį sudaro vyresni žmonės, todėl laidojimo paslaugų poreikis išliks stabilus.

UAB „Grauduva“ stabilumas, žinomumas, kokybiškai vykdomos patikėtos funkcijos, gebėjimas greitai ir lanksčiai reaguoti į pasikeitusią situaciją bei geri ir ilgalaikiai ryšiai su partneriais, tiekėjais, klientais užtikrins paslaugų tęstinumą ir plėtrą. Vykdomų veiklų patikimumas ir kokybė didins paslaugų gavėjų pasitenkinimą, mažins nepalankių vietos politinių sprendimų riziką (pvz. parduoti įmonės akcijas, diversifikuoti įmonės veiklą, pertvarkyti įmonę ir pan.), apsunkins konkurentų galimybes, todėl tikimasi, kad UAB „Grauduva“ išliks laidojimo paslaugų rinkos lydere Panevėžio mieste.

Įmonė turi potencialo laimėti savivaldybės skelbiamus viešųjų pirkimų konkursus dėl vienišų žmonių laidojimo, žuvusių palaikų pervežimo. Nors 2020 m. įmonė tokių paslaugų savivaldybei neteikia, tačiau turi reikiamas paslaugoms teikti priemones, personalą ir infrastruktūrą, tikėtina, kad pritaikius lankstesnę kainodarą dalyvavimas konkursuose jai būtų sėkmingas ir teikiamų paslaugų apimčiai turėtų teigiamą poveikį.

Įvertinant aukščiau išdėstytas prielaidas, turimą infrastruktūrą bei žmogiškuosius išteklius, UAB „Grauduva“ turėtų išlikti stabiliai veikiančia, kokybiškas paslaugas teikiančia, finansiškai stipria savivaldybės kontroliuojama įmone.

2.4.2. Scenarijus B

Jei UAB „Grauduva“ nelaimėtų savivaldybės ar kitų įmonių paskelbtų viešųjų pirkimų ar laimėtų nepilna apimtimi, tai nežymiai įtakotų įmonės pajamas. Pajamas neigiamai įtakoti gali ir laidotuvių organizavimo tradicijų kaita, pablogėjusi ekonominė situacija šalyje arba žymūs demografinės struktūros pokyčiai. Nežymus pajamų sumažėjimas valdymo efektyvumo, kokybiškų vadybinių sprendimų dėka neturės reikšmingos neigiamos įtakos pelningumo, turto grąžos, nuosavybės grąžos rodikliams. Visos kitos prielaidos atitinka Scenarijų A.

Toliau strategijoje pateikiama įmonės misija, vizija ir strateginės kryptys modeliuojant Scenarijaus A įgyvendinimą.

3. Misija, vertybės, vizija ir strateginės kryptys

3.1. Misija, vizija, vertybės

UAB „Grauduva“ veikia remdamasi įmonės įstatais bei vadovaudamasi LR įstatymais, vyriausybės nutarimais, Panevėžio miesto savivaldybės tarybos sprendimais, todėl **misija** buvo formuojama atsižvelgiant į įmonei keliamus tikslus ir pavestas vykdyti veiklas bei funkcijas.

Misija

- Teikti profesionalias, pagarbias laidojimo paslaugas, padedančias klientams oriai atsisveikinti su artimaisiais

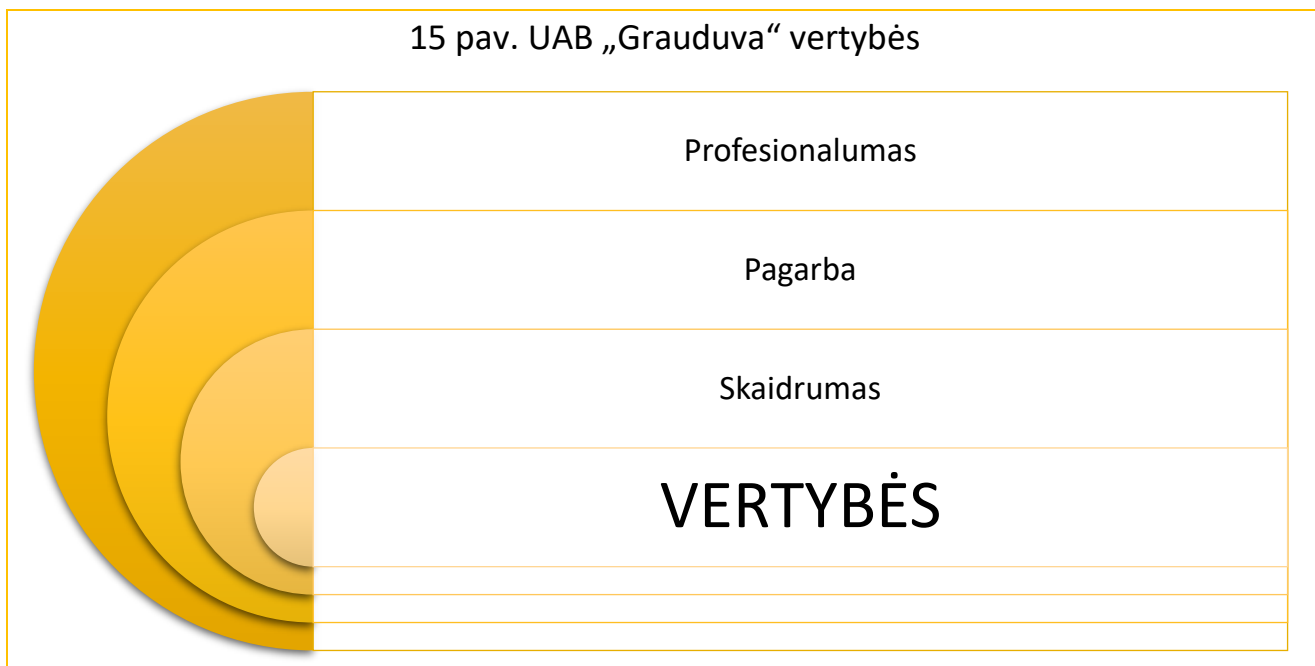
Dirbdama bendrovė siekia būti pažangia, skaidria, efektyviai valdoma ir ilgalaikę naudą teikiančia įmone, užtikrinančia paslaugų teikimo operatyvumą ir patikimumą paslaugų gavėjams ir klientams. Trumpai bendrovės komerciniai, socialiniai tikslai visuomenėje apibrėžiami misijoje. **Vizijoje** nusakoma, kaip įmonė savo mato ateityje.

Vizija

- Lyderė tarp laidojimo paslaugų bendrovių Panevėžyje, garsėjanti aukščiausios kokybės paslaugomis, inovatyviais ir tvariais sprendimais bei palaikymu ištikus netekčiai

Vizijoje apibrėžta ambicija tapti lyderiaujančia, t. y. didžiausia ir geriausią reputaciją turinčia įmone suprantama, kaip siekis užimti per 60 proc. Panevėžio miesto laidojimo paslaugų rinkos ir, kad apie 90 proc. klientų paslaugų kokybę vertintų teigiamai. Siekdama savos vizijos įgyvendinimo UAB „Grauduva“ veiks laikydamasi verslo kultūros, vadovaudamasi bendrovės žmogiškosiomis ir profesinėmis **vertybėmis**, nusakančiomis vidaus elgesio normas, kurias pateiktos 15 paveiksle.

15 pav. UAB „Grauduva“ vertybės



Profesionalumas – tai bendrovės vertybė nusakanti požiūrį į darbą, kuris turi būti atliekas kokybiškai ir atsakingai. Profesionalumo siekiama visuose hierarchinės struktūros lygiuose, tai principas, kurio turi laikytis visi darbuotojai iki aukščiausio vadovo. Siekiama, kad visi darbuotojai būtų savo srities profesionalai, augintų savo kompetencijas, savo veikloje taikytų naujausius, efektyviausius darbo metodus. Bendrovėje suprantama profesionalumo svarba (profesinių žinių, praktinės patirties ir nuolatinio mokymosi bei pažangos siekimo svarba) įmonės finansiniams rezultatams ir veiklos tęstinumui užtikrinti.

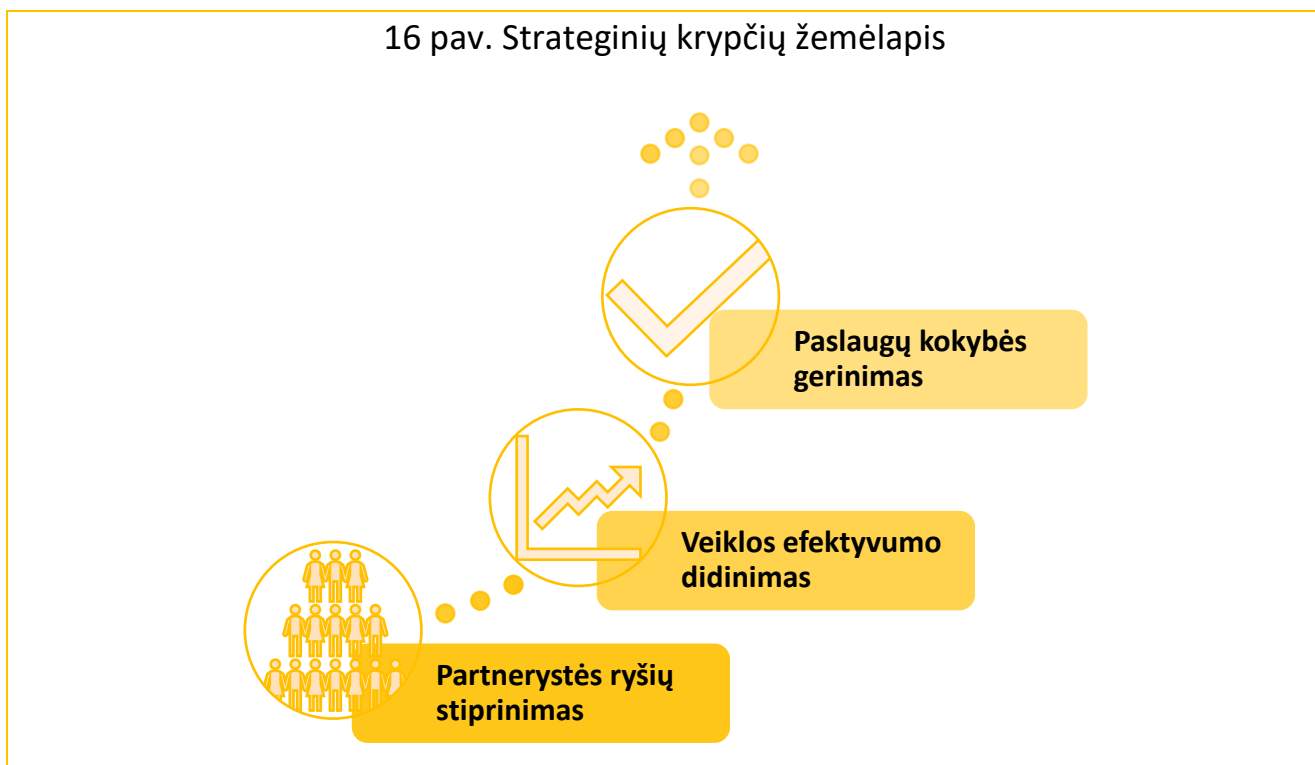
Pagarba – tai vertybė nusakanti požiūrį į mirusįjį ir jo artimuosius (klientus). Teikiamų paslaugų specifika įpareigoja bendrovę išlaikyti diskretiškumą, jautrumą ir dėmesį klientams jų nelaimės metu, gerbti klientų tradicijas, nuomonę, privatumą, asmeninius sprendimus ir padėti oriai atsiveikinti su mirusiu artimu žmogumi. Gerbiant klientų tradicijas yra plečiamas potencialių klientų ratas, įmone pasiriki skirtingų religijų, kultūrų, tautų žmonės. Pagarba klientui yra esminė sėkmingos veiklos dedamoji, kuri kuria naują paklausą ir grąžina klientus, kai atsiranda naujos paslaugos poreikis.

Skaidrumas – vertybė auginanti įmonės reputaciją rinkoje, stiprinanti pasitikėjimą ir padedanti kurti ilgalaikius santykius su klientais, partneriais ir darbuotojais. Įmonė yra savivaldybės valdoma, veikianti konkurencijos sąlygomis, visuomenėje yra gajus stereotipas, kad tokios įmonės veikia nesąžiningai privačių verslo subjektų atžvilgiu, galimai subsidijuojamos. Šiuos stereotipus gali išsklaidyti nuosekliai viešai teikiama korporatyvinė informacija, skaidri veikla, gerosios verslo praktikos principų taikymas veikloje, įstatymų ir reguliavimų reikalavimų laikymasis. Skaidri veikla skatina sąžiningą konkurenciją ir užtikrina, kad įmonė būtų tvari bei gerbiama rinkoje.

3.2. Strateginės kryptys

Vykdydama savo misiją ir siekdama savo vizijos tapti didžiausia ir geriausia reputaciją turinčia laidojimo paslaugų įmone Panevėžio mieste, UAB „Grauduva“ skirs didžiausią dėmesį sritims, kurios vadinamos strateginėmis kryptimis. **Strateginės kryptys** ilgalaikiai sėkmingai perspektyvai suformuluotos taip, kad įmonė tikslingai orientuotų bendrovės stiprybes į galimybių išnaudojimą.

16 pav. Strateginių kryptų žemėlapis



4. Strateginiai tikslai ir jų matavimo rodikliai

UAB „Grauduva“ pasirinktos strateginės kryptys rodo ilgalaikę bendrovės orientaciją į profesionalias, kokybiškas paslaugas, veiklos efektyvumą ir partnerystės stiprinimą. Siekiant judėti strateginės krypties link, suformuoti strateginiai tikslai (kiekvienai kryptčiai po vieną tikslą). Strateginiai tikslai formuojami šios veiklos strategijos įgyvendinimo laikotarpiui. Kiekvienam strateginiam tikslui pasiekti numatyti konkretūs matavimo rodikliai, kurie leis objektyviai įvertinti tikslų pasiekimo pažangą.

Pagrindiniai Bendrovės **strateginiai tikslai** yra:

1. **Teikti kokybiškas paslaugas visiems klientams** - šiuo tikslu įmonė orientuojasi į teikiamų paslaugų kokybę bei apimtį, naujų paslaugų kūrimą, paslaugų patikimumą, paslaugoms teikti naudojamų priemonių atnaujinimą. Įgyvendinant šį tikslą bus siekiama lankstumo, prisitaikymo prie kintančių kliento poreikių ir rinkos pokyčių. Paslaugų kokybė turi būti kelianti teigiamas asociacijas su jos teikėju, norima, jog *Grauduvos* vardas taptų Panevėžio miesto laidojimo paslaugų rinkoje kokybės ir prestižo sinonimu, o įmonės darbuotojai didžiutąsi dirbantys šioje įmonėje.

Tikslo įgyvendinimo rodiklis – užimama laidojimo rinkos dalis Panevėžio mieste, ≥ 60 proc.

2. **Didinti veiklos efektyvumą ir grąžą akcininkams** – šiuo tikslu įmonė siekia tobulinti veiklos procesus vardan finansinių rezultatų gerinimo. Veiklos efektyvumo didinimas – visose valstybės ir savivaldybių valdomose įmonėse keliamas strateginis tikslas. Šis tikslas užtikrina optimalų resursų panaudojimą ir taip užtikrina didžiausią vertę savininkams ir paslaugų vartotojams, siekiama efektyviai valdyti turtą, įgyvendinamus projektus.

Tikslo įgyvendinimo rodikliai – nuosavo kapitalo grąža (ROE) ≥ 18 proc.

3. **Stiprinti socialinę partnerystę** – šiuo tikslu įmonė siekia turėti stiprų socialinį dialogą su darbuotojais, darbo taryba. Bendrovės siekis - turėti kompetentingą, lanksčią ir nuolat tobulėjančią darbuotojų komandą. Profesionali komanda neatsiejama nuo gerų darbo sąlygų, nes tik suteikiant sąžiningą atlygį, orią darbo aplinką ir teigiamą darbo atmosferą bus galima ją išlaikyti. Tik patenkinti darbo sąlygomis darbuotojai sugebės dirbti profesionaliai, rodyti deramą pagarbą ir jautrumą klientams. Prie socialinės partnerystės stiprinimo sprendimų priskiriami ir vidinių procesų tobulinimo sprendimai, skaidrumo didinimo veiksmai, ryšių su klientais, tiekėjais, bendruomene palaikymas.

Tikslo įgyvendinimo rodikliai – Bendrovėje mokamas VDU santykis su šalies VDU – 1.

Pagrindinių tikslų žemėlapis sudėliotas naudojant subalansuotų veiklos rodiklių metodiką (angl. Balanced Scorecard - BSC) ir vertinant pagrindines veiklos dalis, aktualias įmonei, – finansinių rezultatų, suinteresuotųjų šalių (klientų), vidinių procesų bei personalo. Kadangi UAB „Grauduva“ nėra didelė įmonė, vidiniai procesai nėra sudėtingi ar sunkiai valdomi, vidinių procesų srities sprendimai neišskirti į atskirą tikslą.

14 lentelė. Tikslų įgyvendinimo žemėlapis

BSC	Strateginė kryptis	Strateginis tikslas	Rodikliai	2025	2026	2027	2028	2029
Klientai	Paslaugų kokybės gerinimas	1. Teikti kokybiškas paslaugas visiems klientams	Užimama laidojimo rinkos dalis Panevėžio mieste	60	60	60	61	62
Finansai	Veiklos efektyvumo didinimas	2. Didinti veiklos efektyvumą ir grąžą akcininkams	Nuosavo kapitalo grąža (ROE)	18	18	18	18	18
Organizaciniai pajėgumai ir vidiniai procesai	Partnerystės ryšių stiprinimas	3. Stiprinti socialinę partnerystę	Įmonėje mokamas VDU santykis su šalies VDU	1	1	1	1	1

5. Veiksmų planas

5.1. Strateginiai uždaviniai ir veiksmai

Strateginiai tikslai bus pasiekiami įgyvendinant konkrečius uždavinius. Uždaviniai bus įgyvendinti per tikslinius veiksmus (priemonės). Kiekvienam uždaviniui suformuoti veiksmai ir vertinimo rodikliai 2025-2029 m. pateikti 15 lentelėje.

15 lentelė. Uždavinių ir veiksmų žemėlapis

Uždavinys	Veiksmai (priemonės)	2025	2026	2027	2028	2029	Uždavinio rodiklis
1.1. Teikti kokybiškas paslaugas visiems klientams	1.1.1. Profesionaliai aptarnauti klientus pagrindiniame pastate	≥ 700	≥ 700	≥ 700	≥ 700	≥ 700	Suteiktų pagrindinių paslaugų sk., vnt.
	1.1.2. Teikti profesionalias paslaugas ne įmonės pastate	≥ 50	≥ 50	≥ 50	≥ 50	≥ 50	Suteiktų paslaugų be šarvojimo salėse sk., vnt.
1.2. Plėsti teikiamų paslaugų paketą	1.2.1. Išnagrinėti galimybes teikti naujas paslaugas	1	1	1	1	1	Paslaugų paketo peržiūra ir atnaujinimas
	1.2.2. Atlikti investicijas, atnaujinant aplinką, darbo priemones, kt.	100	100	100	100	100	Investicijų plano įgyvendinimas, proc.
2.1. Užtikrinti veiklos pelningumą	2.1.1. Valdyti sąnaudas, kad būtų užtikrintas pelningumas	7	7,5	8	8,5	9	Grynasis pelningumas, proc.
	2.1.2. Užtikrinti grąžą akcininkams	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	Dividendai vienai akcijai (DPS), Eur
2.2. Didinti veiklos pajamas	2.2.1. Peržiūrėti parduodamų prekių, paslaugų, gaminių kainas	1400	1450	1500	1550	1600	Metinės pajamos, tūkst. Eur.
3.1. Skatinti ir motyvuoti darbuotojus, kurti saugią ir patrauklią darbo aplinką	3.1.1. Stiprinti socialinį dialogą su darbo taryba	≥ 2	≥ 2	≥ 2	≥ 2	≥ 2	Susirinkimų su darbo taryba skaičius
	3.1.2. Gerinti darbo sąlygas	< 20	< 20	< 20	< 20	< 20	Darbuotojų kaita, proc.
	3.1.3. Nuolat peržiūrėti asmeninių apsaugos ir kitų priemonių poreikį	≤ 1	≤ 1	≤ 1	≤ 1	≤ 1	Nelaimingų atsitikimų darbe skaičius, vnt.

3.2. Formuoti patikimo socialinio partnerio įvaizdį	3.2.1. Periodiškai atnaujinti informaciją interneto svetainėje	100	100	100	100	100	Veiklos skaidrumo užtikrinimo gairėse nurodytų rekomendacijų interneto svetainėms laikymasis, proc.
	3.2.2. Informuoti apie savo veiklą vietos žiniasklaidos priemonėse, internetinėje svetainėje	4	4	4	4	4	Pranešimų skaičius, vnt.

5.2. Trumpalaikiai tikslai

Trumpalaikiai tikslai atitinka 2025 metams suplanuotų uždavinių ir veiksmų įgyvendinimą. 2025 metams suplanuoti trumpalaikiai tikslai pateikti 16 lentelėje:

16 lentelė. 2025 m. trumpalaikiai tikslai

Trumpalaikis tikslas	Veiksmas	Rodiklis
1.1. Teikti kokybiškas paslaugas visiems klientams	1.1.1. Profesionaliai aptarnauti klientus pagrindiniame pastate	≥ 700 vnt. paslaugų per metus salėse
	1.1.2. Teikti profesionalias paslaugas ne įmonės pastate	≥ 50 vnt. paslaugų per metus
1.2. Plėsti teikiamų paslaugų paketą+	1.2.1. Išnagrinėti galimybes teikti naujas paslaugas	1 k. peržiūrėti paslaugas
	1.2.2. Atlikti investicijas, atnaujinant aplinką, darbo priemonės, kt.	100 proc. investicijų plano įgyvendinimas
2.1. Užtikrinti veiklos pelningumą	2.1.1. Valdyti sąnaudas, kad būtų užtikrintas pelningumas	7 proc. grynas pelningumas
	2.1.2. Užtikrinti grąžą akcininkams	0,13 Eur dividendai 1 akcijai
2.2. Didinti veiklos pajamas	2.2.1. Peržiūrėti parduodamų prekių, paslaugų, gaminių kainas	Paslaugų kainodaros peržiūra, surinkta 1400 tūkst. Eur pardavimo pajamų
3.1. Skatinti ir motyvuoti darbuotojus, kurti saugią ir patrauklią darbo aplinką	3.1.1. Stiprinti socialinį dialogą su darbo taryba	≥ 2 susirinkimų su darbo taryba
	3.1.2. Gerinti darbo sąlygas	< 20 proc. metinė darbuotojų kaita
	3.1.3. Nuolat peržiūrėti asmeninių apsaugos ir kitų priemonių poreikį	≤ 1 nelaimingas atsitikimas darbe
3.2. Formuoti patikimo paslaugų teikėjo, darbdavio, partnerio įvaizdį	3.2.1. Periodiškai atnaujinti informaciją interneto svetainėje	100 proc. privalomos informacijos skelbiama įmonės interneto svetainėje
	3.2.2. Informuoti apie savo veiklą vietos žiniasklaidos priemonėse, internetinėje svetainėje	4 pranešimai per metus

Visi numatyti darbai 2025 m. bus atlikti įmonės lėšomis, investicijų planas pateiktas 18 lentelėje, kitų veiksmų finansavimas įvertintas veiklos sąnaudose, pateikiamose bendra suma 16 lentelėje. Veiksmai apimantys informavimą, socialinį dialogą, procesų tobulinimą, apklausas, naujų sutarčių sudarymą dėl paslaugų paketo plėtros papildomai nekainuos, bus atliekami įmonės darbuotojų.

5.3. Ištekliai

UAB „Grauduva“ turi pagrindinius reikiamus žmogiškuosius, finansinius, materialinius resursus reikalingus strategijai įgyvendinti, tačiau paslaugų teikimui reikalingas ir išorinių išteklių įsigijimas. Įmonė vykdo prekių, paslaugų ir darbų pirkimus vadovaudamasi Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymu, yra perkančioji organizacija. Reikiami ištekliai rinkoje yra prieinami.

5.4. Galimi pavojai (rizikos) ir jų valdymas

Rizikos – tai neplanuotų įvykių, kurie gali paveikti Bendrovės strategijos įgyvendinimą ir veiklos tikslų siekimą tiek neigiamai, tiek teigiamai, galimybė. Kadangi teigiamų galimybių nebus siekiama vengti, riboti ar valdyti, toliau bus nagrinėjamos neigiamų rizikų galimybės.

Pagrindinės rizikos ir jų įtaka veiklai tiesiogiai susijusios su grėsmėmis, įvardintomis aplinkos veiksnių analizėje, tačiau rizikos gali pasireikšti ir vidiniuose įmonės procesuose. Todėl rizikų valdymas yra neatsiejama UAB „Grauduva“ veiklos dalis. Rizikos vertinamas pagal poveikį įmonės veiklos rezultatams, turtui, veiklos tęstinumui arba poveikį aplinkai arba žmonių sveikatai Rizikos valdymas paremtas galimos neigiamos įtakos įmonės užsibrėžtiems tikslams, uždaviniams, priemonėms bei jų pasiekimo rodikliams analize ir vertinimu bei sprendimų, galinčių mažinti rizikų poveikį, priėmimu ir įgyvendinimu.

Už rizikų nustatymą, jų įtakos analizę ir įvertinimą, tinkamą rizikų valdymo plano sudarymą ir įgyvendinimą yra atsakingi konkrečių padalinių, kuruojančių atskiras veiklų grupes vadovai (darbuotojai) ir įmonės direktorius. Su galimomis rizikomis yra supažindinama Stebėtojų taryba ir valdyba, stebėtojų taryba gali rekomenduoti, o valdyba gali priimti atskirus, rizikų valdymui būtinus sprendimus arba argumentuotus sprendimus, kurie gali viršyti įmonės nusistatytą rizikos tolerancijos ribą. Rizikų identifikavimas, analizė ir vertinimas yra atliekami reguliariai kasmet, planuojant veiklas, laukiamus veiklos rezultatus.

Atsižvelgiant į UAB „Grauduva“ teikiamų paslaugų specifiką ir konservatyvią veiklos valdymo politiką, konservatyvius ateities planus, rizikų, įtakojančių įmonės finansinius rezultatus, turtą, veiklos tęstinumą pasireiškimas yra mažai tikėtinas, tai įrodo ir 17 lentelė

17 lentelė. Rizikos ir jų valdymas

Rizikos poveikis	Galima rizika įmonei	Pasireiškimo tikimybė ir poveikio stiprumas	Valdymo būdai
Finansiniams rezultatams	Ekonomikos sulėtėjimas	Vidutinė	Kainodara, sąnaudų valdymas
	Aktyvi konkurencija	Vidutinė	Nuolatinis paslaugų tobulinimas
	Reputacijos pablogėjimas	Maža	Kokybės auginimas, Veiklos viešinimas, rinkodara
	Tradicijų kaita, pigesnių paslaugų paketų populiarumas	Maža	Rinkos poreikių analizė Sąnaudų valdymas

Turtui	Tyčinis arba netyčinis turto suniokojimas, praradimas	Maža	Turto draudimas, verslo civilinės atsakomybės draudimas, darbuotojų (duobkasių, vairuotojų) draudimas
	Kibernetinė ataka	Maža	Jautrios informacijos prieigos ribojimas, patikimų paslaugų teikėjų pasirinkimas, naršymo internete privatumo užtikrinimas
Veiklos tęstinumui	Teisės aktų pasikeitimai	Maža	Greitas prisitaikymas prie teisinės aplinkos pokyčių
	Akcininkų sprendimai	Maža	Greitas prisitaikymas prie acnininkų sprendimų
Aplinkai arba žmogaus sveikatai	Nelaimingi atsitikimai darbe Ekstremali situacija	Maža	Civilinės atsakomybės draudimas, darbo saugos taisyklės, vidaus tvarkos taisyklės

Maža rizika yra toleruotina rizika, tokiai rizikai valdyti specialių priemonių nereikia. Rizika valdoma vykdant įprastą veiklą, taikant kasdienes gerosios praktikos sprendimus ir naudojant esamas procesų kontrolės priemones. Vidutinė rizika reikalauja nuolatinio stebėjimo ir specialių nesudėtingų rizikos valdymo priemonių taikymo, siekiant šią riziką mažinti arba išlaikyti tame pačiame lygyje. Didelei rizikai būtinas nuolatinis stebėjimas ir specialių rizikos valdymo priemonių taikymas, aukščiausio lygmens vadovybės kontrolė, siekiant šią riziką sumažinti iki „vidutinės“ lygio, o tokios galimybės neturint – išlaikyti ją tame pačiame lygyje. UAB „Grauduva“ didelių rizikų su aukšta pasireiškimo tikimybe ir reikšmingu poveikiu įmonės veiklai neprognozuoja. Įvardintos rizikos yra mažos arba vidutinės ir visas šias rizikas padeda valdyti ir ilgalaikis veiklos planavimas, periodinė rizikų peržiūra bei naujų galimų rizikų įsivertinimas.

6. Finansinės prognozės

6.1. Finansinių rodiklių prognozės

Igyvendinus numatytus strateginius tikslus ir uždavinius, planuojamas nuoseklus UAB „Grauduva“ įmonės augimas, atitinkamai atsispindintis planuojamuose finansiniuose rezultatuose. Prognozuojama 2025–2029 m. pelno (nuostolių) ir kitų bendrųjų pajamų ataskaita, tūkst. Eur. pateikta 18 lentelėje.

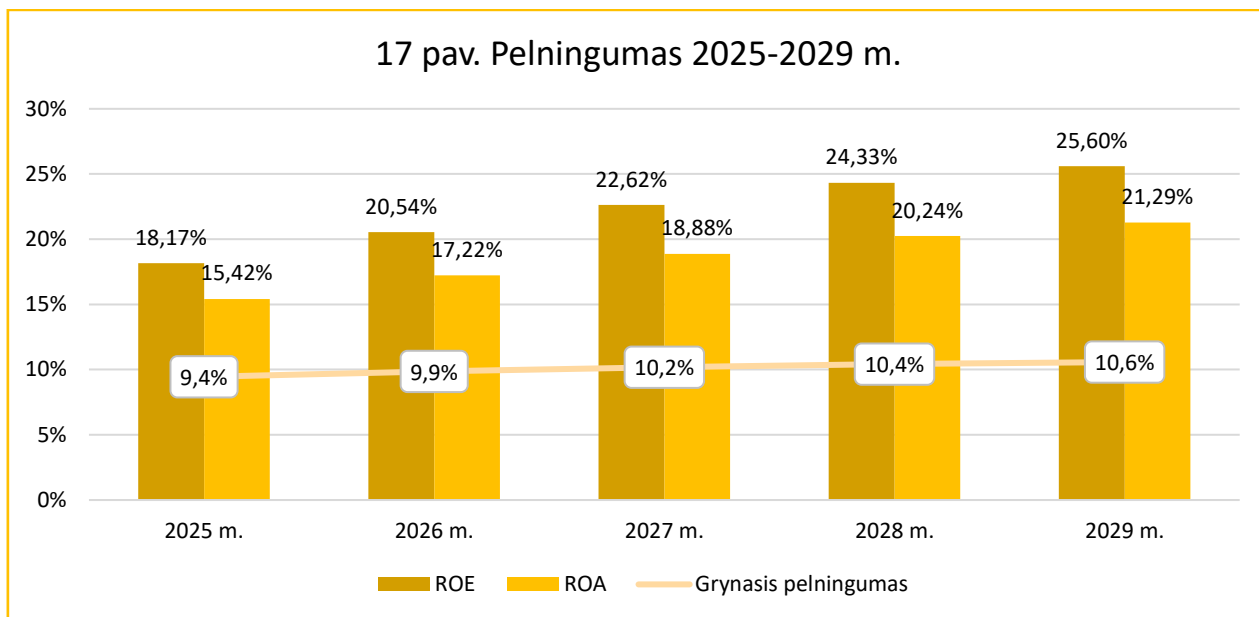
18 lentelė. Prognozuojama 2025-2029 m. pelno (nuostolių) ataskaita, tūkst. Eur.

	2025 m.	2026 m.	2027 m.	2028 m.	2029 m.
Pajamos	1400,00	1450,00	1500,00	1550,00	1600,00
Veiklos sąnaudos	1249,67	1287,16	1325,78	1365,55	1406,52
Veiklos pelnas	150,33	162,84	174,22	184,45	193,48
Kitos veiklos rezultatas	7,16	7,37	7,59	7,82	8,06
Pelnas prieš apmokestinimą	157,49	170,21	181,82	192,27	201,54
Pelno mokestis	25,20	27,23	29,09	30,76	32,25
Grynasis pelnas	132,29	142,98	152,73	161,51	169,29

Prognozuojama 2025–2029 m. finansinės būklės ataskaita, atspindinti turto ir įsipareigojimų pokyčius tūkst. Eur., pateikta 19 lentelėje.

19 lentelė. Prognozuojama 2025–2029 m. finansinės būklės ataskaita, tūkst. Eur.

	2025 m.	2026 m.	2027 m.	2028 m.	2029 m.
Ilgalaikis turtas	464,79	478,74	493,10	507,89	523,13
Trumpalaikis turtas	393,12	351,37	315,98	289,92	272,19
Turto iš viso	857,91	830,10	809,08	797,81	795,31
Nuosavas kapitalas	727,91	696,20	675,18	663,91	661,41
Įsipareigojimai	130	133,9	133,9	133,9	133,9
Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų iš viso	857,91	830,10	809,08	797,81	795,31



6.2. Investicijų planas

Investicijų plane išskiriamos kapitalo investicijos, kurias įmonė numato atlikti 2025-2029 m. ir kurios yra būtinos numatytiems strateginiams tikslams pasiekti. Numatytos investicijos padės:

- sutelkti dėmesį į paslaugos kokybės gerinimą;
- mažinti remonto ir eksploatacijos sąnaudas;
- užtikrinti tolimesnę Bendrovės plėtrą, paslaugų apimčių didinimo galimybę;
- sudaryti galimybę darbuotojams dirbti su modernia įranga ir priemonėmis;
- padidinti paslaugų teikimo vietos (pastato) patrauklumą;
- užtikrinti modernios, patikimos, padedančios bendrovės įvaizdį.

Planuojamas investicijų lėšų šaltinis – įmonės nuosavos lėšos.

Detalus investicijų planas pateiktas 20 lentelėje.

20 lentelė. Investicijų planas

Pavadinimas	Investicijos metai	Investicijos kaina, Eur.	Finansavimo šaltinis
Pėsčiųjų tako remontas, pakeičiant senąją dangą nauja, įrengiant suoliukus ir jaukią erdvę laidojimo namų lankytojams	2025	90000	Bendrovės lėšos
Kompiuterių atnaujinimas 2 vnt. Programinės įrangos, papildomų modulių įdiegimas (Rivilė)	2025	2500	Bendrovės lėšos
Vidinio kiemo vartų smėliavimas	2025	500	Bendrovės lėšos
Visų salių lauko laiptų tvarkymas (4 vnt.)	2025	4000	Bendrovės lėšos
Naujosios ir Mažosios salių aikštelių, vidinio kiemo ir tako prie vartų asfalto dangos tvarkymas	2026	30000	Bendrovės lėšos
Nuožulnaus keltuvo neįgaliesiems įrengimas (Baltoji salė)	2026	15000	Bendrovės lėšos

Vidinių durų keitimas į naujas dengtas PVC danga. Nestandartinės: (dvigubos 6 vnt.; padidintų išmatavimų 9 vnt.)	2027	15000	Bendrovės lėšos
Durų apdaila ir koridorių sienų atnaujinimas (dažymas)	2027	5000	Bendrovės lėšos
Stogų korų dažymas; cokolių atnaujinimas (gruntavimas, dažymas)	2027	3000	Bendrovės lėšos
Didžiosios salės vitražo kapitalinis remontas keičiant švino profilius (naujus)	2028	70000	Bendrovės lėšos
Pastato vidaus elektros instaliacijos atnaujinimas	2029	40000	Bendrovės lėšos
Automobilių parko atnaujinimas	2029	40000	Bendrovės lėšos

Investicijų plane pateikta planuojama investicijų suma yra preliminari. Viešųjų pirkimų procedūros nėra atliktos, komerciniai pasiūlymai nesurinkti, kainos rinkoje auga, ypač paslaugų, statybos remonto darbų. Lėšų poreikis 2025 – 2029 m. gali keistis, jei Bendrovė nebus pajėgi finansuoti savo lėšomis planuojamų investicijų, koreguosis ir numatytas investicijai laikotarpis. Kadangi investicijos atliekamas nuosavomis lėšomis, dalinai iš sukauptų rezervų, galimi nuosavo kapitalo pokyčiai.

7. Strategijos vertinimas, tobulinimas ir palaikymas

Ši veiklos strategija yra antroji strategija, kurią rengia UAB „Grauduva“ remdamasi Panevėžio miesto savivaldybės tarybos – 2018-09-27 sprendimu Nr. 1-295. Veiklos strategija parengta 5 metams, joje numatyti bendrovės veiklos tikslai, jų vertinimo rodikliai, strategiją tvirtina bendrovės valdyba. Bendrovės veiklos strategija gali būti tikslinama ne dažniau kaip kartą per pusmetį.

7.1. Vertinimas

Patvirtinus įmonės strategiją, jai įgyvendinti (trumpalaikiams tikslams įgyvendinti) įmonė pagal poreikį gali rengti metinius veiklos planus, kuriuose apsašytų kaip bus įgyvendinami trumpalaikiai tikslai, uždaviniai ir priemonės, nusistatyti tarpinius įgyvendinimo etapus ir terminus, skiriamas lėšas, atsakingus asmenis, tarpinius rodiklius arba tiesiog atskirai išskirti metinius planuojamus darbus praėjusio laikotarpio ataskaitoje. Sklandžiam veiklos strategijos įgyvendinimo vertinimui tikslinga pasidaryti rezultatų stebėjimo ir vertinimo procesą. Stebima informaciją apie rodiklių pasiekimą, paaiškinamos viršijimo/nepasiekimo priežastys, aprašomi netikėti pokyčiai ir kiti aktualūs duomenys. Informacija teikiama valdybai, kuri vertina rezultatus, apžvelgia strateginių tikslų, uždavinių įgyvendinimo rodiklių pasiekimą, tokiu būdu valdyba gali įvertinti, ar rodikliai pateikti tinkamai, ar jų siekiamos vertės pakankamai ambicingos.

7.2. Tobulinimas ir palaikymas

Visuotinis akcininkų susirinkimas turi užtikrinti, kad Bendrovės strategiją ne rečiau kaip kartą per metus ir ne dažniau nei kartą per pusmetį peržiūrėtų strategiją patvirtinę Bendrovės organai.

Kasmet peržiūrint strategiją, patikrinama kaip pasikeitė įmonės veiklos, vidinė bei išorinė aplinka, ar vykdoma ta pati misija, ar siekiama tos pačios vizijos. Atitinkamai peržiūrimi strateginiai tikslai, kad netikėtai pakitus vidiniams ar išoriniams veiksniams, juos būtų galima patobulinti ir jie padėtų užtikrinti įmonės vizijos įgyvendinimą. Strateginiai tikslai visada turi būti skatinantys UAB „Grauduva“ augti ir tobulėti, jie turi būti ambicingi, motyvuojantys ir pamatuojami. Strateginiai tikslai turės numatytus pasiekimo rodiklius, rodikliai bus įvairūs, atsižvelgiant į įmonės vykdomas veiklas, kad kiekviena veikla ar veiklų grupė turėtų kiekybiškai pamatuojamą tikslą ir veiklos įvertinimo matą.

Už strateginių tikslų įgyvendinimą ir rodiklių pasiekimą yra atsakingas bendrovės vadovas. Bendrovė kiekvienais metais parengs informaciją (už praėjusius metus) apie veiklos strategijos įgyvendinimą, t.y. veiklos strategijos įgyvendinimo metinę ataskaitą – Bendrovės veiklos per ataskaitinį laikotarpį apžvalgą, kurioje bus:

1. pateikiama finansinių ir nefinansinių veiklos rezultatų analizė,
2. apibūdinta, kokią įtaką Bendrovės veiklos rezultatams turėjo vidaus ir išorės veiksniai, rizika ir neapibrėžtumai, su kuriais Bendrovė susidūrė,
3. aprašyta, kokia buvo pasiekta Bendrovės veiklos pažanga: darbo našumo augimas, naujų technologijų diegimas, rinkos plėtra ir pan.,
4. nurodyta, kaip buvo įgyvendinamos audito rekomendacijos (jei tokių buvo),
5. pateikta, kokie prognozuojami ateinančio finansinio laikotarpio Bendrovės veiklos rezultatai; aprašytos Bendrovės skolos tiekėjams ir pirkėjų įsiskolinimai Bendrovei, jų įtaką Bendrovės veiklai.

Ši informacija bus teikiama kartu su metiniu finansinių ataskaitų rinkiniu ir metine vadovo ataskaita visuotiniam akcininkų susirinkimui kasmet iki balandžio 1 d.