

PATVIRTINTAS  
UAB „Genetiniai ištekliai“  
Valdybos posėdžio  
2023 m. sausio 10 d.  
protokolas Nr.1



## UAB „GENETINIAI IŠTEKLIAI“ STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS 2023–2025 m.



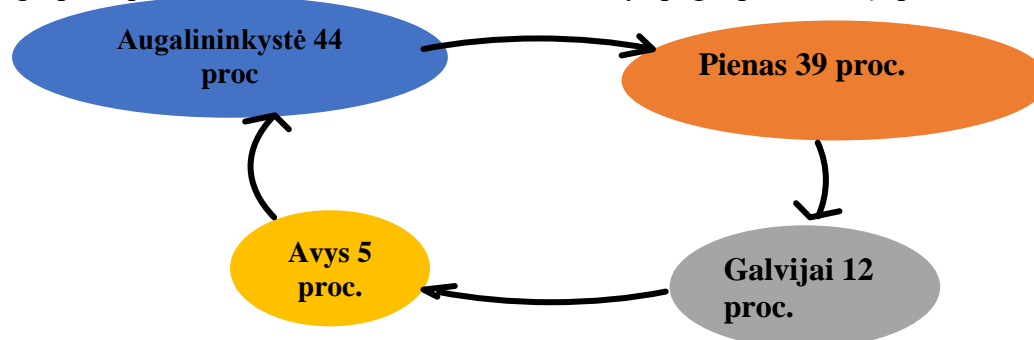
# TURINYS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>SANTRAUKA .....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>BENDROVĖS VEIKLA IR VEIKLOS REZULTATŲ ANALIZĖ.....</b>                                       | <b>4</b>  |
| <b>APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ.....</b>   | <b>12</b> |
| <b>Vidinių veiksmų analizė.....</b>   | <b>12</b> |
| <b>Išorinių veiksmų analizė.....</b>  | <b>20</b> |
| <b>SSGG ANALIZĖ.....</b>  | <b>31</b> |
| <b>MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS IR STRATEGINĖS KRYPTYS.....</b>                                     | <b>34</b> |
| <b>UAB „Genetiniai ištekliai“ strateginių tikslų įgyvendinimo rodikliai ir jų reikšmės.....</b> | <b>36</b> |
| <b>RIZIKA IR JOS VALDYMAS.....</b>  | <b>40</b> |
| <b>BENDROVĖS FINANSINĖS PROGNOZĖS.....</b>  | <b>42</b> |
| <b>Prielaidos balanso 2023 – 2025 metams sudarymo.....</b>                                      | <b>46</b> |
| <b>INVESTICIJOS 2023-2025 M.....</b>  | <b>52</b> |
| <b>Investicijų atsiperkamumas.....</b>  | <b>52</b> |
| <b>STRATEGIJOS VERTINIMAS, TOBULINIMAS IR PALAIKYMAS.....</b>                                   | <b>54</b> |
| <b>Priedai: Trumpalaikiai vadovų uždaviniai (iki 1 metų).....</b>                               | <b>57</b> |

## SANTRAUKA

UAB „Genetiniai ištekliai“ įsteigta 2019 m. sausio 2 d., remiantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. birželio 27 d. nutarimu Nr. 627 ir Lietuvos Respublikos Žemės ūkio ministro 2018 m. rugsėjo 20 d. įsakymu Nr.3D-660, sujungiant UAB „Šeduvos avininkystė“ ir UAB Upytės eksperimentinį ūkį, kuriai perėjo visas reorganizuojamų bendrovių turtas, teisės ir pareigos.

UAB „Genetiniai ištekliai“ vykdo tęstinę savo veiklą t. y. perspektyvių mėsos ir pieno krypties galvijų veislininkystę; javų, pluoštinių ir aliejinių augalų sėklininkystę, eksperimentinę, mokomoji ir bandomoji ūkinė veikla, saugo ir veisia uždarytą populiacijų metodu genofondines Lietuvos juodgalves avis. Sukūrė ir plečia Lietuvos vietinių šiuurkščiavilnių avių selekcinę branduolį, atlieka kontrolinį avinukų penėjimą, siekdami patikrinti avinų reproduktorių palikuonių veislines ir mėsines savybes, o pagal parengtą Lietuvos juodgalvių avių naujos linijos kūrimo metodiką, kuriama mėsingesnių ir greičiau augančių Lietuvos juodgalvių avių veislinė grupė. 1 pav. pateikiama Bendrovės veiklos sritys pagal pardavimų apimtis:



1 pav.

UAB „Genetiniai ištekliai“ (toliau – Bendrovė) įsikūrusi adresu: Ėriškių g.8, Upytės k., Panevėžio r. Pagrindiniame Bendrovės padalinyje Upytės kaime laikomi veisliniai galvijai, auginamos aliejinės ir grūdinės kultūros sėklai ir pašarui. Avininkystės padalinyje, Arimaičių g. 24, Pavartyčių k., Radviliškio r., auginamos genofondinės Lietuvos juodgalvės avys, vietinės Lietuvos šiuurkščiavilnės avys, kuriama penkta mėsingesnių ir greičiau augančių Lietuvos juodgalvių avių linija, atliekamas avinukų kontrolinis penėjimas.

100 proc. Bendrovės akcijų priklauso Lietuvos Respublikos valstybei, akcijų valdytoja yra Lietuvos Respublikos (toliau – LR) Žemės ūkio ministerija. Bendrovė, vykdydama veiklą, laikosi Valstybės valdomų įmonių veiklos užtikrinimo gairių aprašo, patvirtinto Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. liepos 14 d. nutarimu Nr.1052 „Dėl Valstybės valdomų įmonių skaidrumo užtikrinimo gairių aprašo patvirtinimo“ ir Valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašu, patvirtintu Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. birželio 6 d. nutarimu Nr.665 „Dėl Valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašo patvirtinimo“, atsižvelgdama į valstybės lūkesčius, susijusius su UAB „Genetiniai ištekliai“, Bendrovė parengė strateginį veiklos planą, pagal kurį vykdo savo veiklą.

Bendrovei keliami akcininko tikslai:

1. Siekti strateginių šalies interesų užtikrinimo.
2. Siekti verslo vertės augimo ir dividendų pajamingumo.

Bendrovė parengė veiklos strategiją 2023–2025 metams ir išsikėlė strateginius tikslus su laukiamais rezultatais, orientuotais į akcininko iškeltus tikslus. Strategijos rengimo tikslas – išskirti Bendrovės strategines veiklos kryptis, išanalizuoti aplinkos veiksnius ir jų įtaką veiklai, išskirti silpnąsias ir stipriąsias Bendrovės puses. Atlikus minėtus veiksmus apibrėžta UAB „Genetiniai ištekliai“ misija ir vizija.

**Misija.** Tinkamas valstybės pavestų funkcijų, ūkinių gyvūnų genetinių išteklių išsaugojimo srityje, atlikimas beinaudinga ir pelninga įmonės veikla gyvulininkystės ir augalininkystės srityse.

**Vizija.** Vykdam valstybės pavestą funkciją, išsaugoti genofondines Lietuvos juodgalves bei Lietuvos vietines šiuurkščiavilnes avis ateities kartoms bei vykdam žemės ūkio produkcijos gamybą, siekti verslo vertės augimo ir dividendų pajamingumo.

### **Strateginės kryptys:**

#### **I. Lietuvos ūkinių gyvūnų genetinių išteklių išsaugojimas ir veislininkystės veikla.**

##### **Tikslai:**

- 1. Tinkamas Lietuvos ūkinių gyvūnų genetinių išteklių išsaugojimo programos įgyvendinimas.*
- 2. Kokybiškas kontrolinio avinukų penėjimo paslaugos atlikimas.*

#### **II. Konkurencingos veiklos augalininkystės ir gyvulininkystės šakose vystymas.**

##### **Tikslai:**

- 3. Bendrovės finansiniai rezultatai ir veiklos pelningumo didinimas.*
- 4. Augalininkystės ir gyvulininkystės veiklų ilgalaikė plėtra ir modernizavimas.*
- 5. Bendrovės veiklos efektyvumas ir vertės augimas*

#### **III. Organizacijos tobulėjimas.**

##### **Tikslai:**

- 6. Klientų lojalumo didinimas;*
- 7. Kokybiškas ir efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas.*

Kiekvienam tikslui suformuoti rodikliai, uždaviniai, numatytos priemonės bei siekiamos reikšmės. Ateities prognozės suformuotos remiantis realiomis kainomis bei realiomis planuojamomis pajamomis ir išlaidomis.

Bendrovės strateginis planas metų eigoje gali būti peržiūrimas bei tikslinamas, atsižvelgiant į reikšmingus pasikeitimus.

## **BENDROVĖS VEIKLA IR VEIKLOS REZULTATŲ ANALIZĖ**

### **Bendrovės valdymo struktūra:**

**Valdyba:** Bendrovė, kaip juridinis asmuo, buvo įregistruota 2019 m. sausio 2 d. Juridinių asmenų registre. Bendrovės akcijų valdytoja yra LR Žemės ūkio ministerija. Žemės ūkio ministro įsakymu skiriama valdyba, kurios nariais gali būti tik fiziniai asmenys, skiriami 4 metų kadencijai. Dabartinę valdybą sudaro 2021 m. kovo 1 d. LR Žemės ūkio ministro įsakymu Nr 3D-137 paskirti keturi nariai:

**Rūta Liaubienė** – nepriklausoma narė, valdybos pirmininkė, UAB „SIRIN Development“ finansų vadovė.

**Ramūnas Antanaitis** – nepriklausomas narys, LSMU Veterinarijos Akademijos Stambijų gyvūnų klinikos profesorius.

**Kostas Bauža** – Žemės ūkio ministerijos Teisėkūros ir atstovavimo skyriaus vyriausiasis specialistas,

**Jolita Čičiurkienė** – Žemės ūkio ministerijos, Finansų ir biudžeto departamento Finansų ir apskaitos politikos įgyvendinimo skyriaus vedėja.

#### **Bendrovės vadovybė:**

**Audrius Zalatoris** – direktorius, bendrovės vadovas.

**Rimantas Kairys** – direktoriaus pavaduotojas, atsakingas už avininkystės padalinio veiklą. Bendrovės vadovų tikslas užtikrinti Bendrovei pavestų funkcijų ir veiklos tikslų tinkamą įgyvendinimą ir veiklos organizavimą, siekiant tapti modernia, profesionalia ir ekonomiškai stipria įmone, kurios valdymas grindžiamas šiuolaikiškais vadybiniais sprendimais ir metodais bei aukščiausiais skaidrumo ir viešumo standartais.

Šiuo metu Bendrovės kapitalą sudaro 2544,23 tūkst. Eur, kuris padalytas į 2544227 paprastasias vardines akcijas. Bendrovės akcijos nominali vertė yra 1,00 Eur.

Žemės ūkio ministerija, kaip Bendrovės 100 proc. akcijų valdytoja, tikisi, kad Bendrovė veiklą vystys šiomis kryptimis:

**Valstybei svarbių funkcijų užtikrinimas.** Bendrovė turėtų užtikrinti kokybišką valstybei svarbios funkcijos atlikimą – saugoti ir gerinti Lietuvos gyvulių veisles ir jų genofondą. Atsižvelgiant į Konvencijoje nustatytus Lietuvos įsipareigojimus būtina išlaikyti nykstančių Lietuvos juodgalvių ir vietinių šturkščiavilnių avių genofondą Lietuvos ūkinių gyvūnų genetinių išteklių išsaugojimo programoje, patvirtintoje Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2008 m. vasario 6 d. įsakymu Nr.3D-58 „Dėl Lietuvos ūkinių gyvūnų genetinių išteklių išsaugojimo programos patvirtinimo“, numatytomis apimtimis, palaikant optimalų geneologinių linijų, šeimų ir gyvūnų jose skaičių.

Atsižvelgiant į tai, kad šiuo metu Lietuvoje įmonių, vykdančių avinų vertinimą pagal palikuonių penėjimosi ir mėsines savybes nėra, Bendrovė atlieka funkciją – avinų produktyvumo kontrolę pagal palikuonių penėjimosi ir mėsines savybes, kuri vykdoma pagal VMVT direktoriaus 2021 m. gegužės 24 d. įsakymą Nr.B1-421 „Dėl 2021 metų grynaveislinių mėsinų veislių avinų, už kurių įvertinimą teikiama pagalba, sąrašo patvirtinimo“.

Bendrovė turi užtikrinti, kad paslaugos gavėjai dengtų ne mažiau kaip 30 proc. Bendrovės patiriamų produktyvumo tyrimų išlaidų.

**Nauda akcininkui.** Bendrovės vidutinė nuosavo kapitalo grąža turi būti ne mažesnė nei Vyriausybės nustatytas rodiklis. Tačiau 2022 m. gegužės 18 d. LR Vyriausybės nutarimu Nr.509 „Dėl Valstybės valdomų įmonių siektinų pagrindinių finansinių veiklos rodiklių 2022-2024 metų laikotarpiu patvirtinimo“, UAB „Genetiniai ištekliai“ patvirtinti siektini finansiniai rodikliai 2022-2024 m, pelningumas – 2,8 proc., optimali kapitalo struktūra 20-30proc..

Dividendai turi būti mokami ne mažesni nei pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatytą dividendų skyrimo tvarką, kurioje jų dydis yra susietas su nuosavo kapitalo gražos rodikliu (ROE). Bendrovė įmokas paskaičiuoja remdamasi nepaskirstytojo pelno skirstymo tvarka, nustatyta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2016 m. rugpjūčio 11 d. nutarimas Nr. 786 „Dėl dividendų už valstybei nuosavybės teise priklausančias akcijas ir valstybės įmonių pelno įmokų“ su jo vėlesniais pakeitimais arba kitas jį keičiantis Vyriausybės nutarimas, reglamentuojantis valstybės kontroliuojamos Bendrovės dividendų mokėjimą. Pagal šias nuostatas Bendrovė 2020 metais sumokejo 35,43 tūkst. Eur, o 2021 metais – 69,29 tūkst. Eur.

**Bendrovės išskirtinumas** – vykdyti valstybės pavestą funkciją, saugoti Lietuvos juodgalvių avių genofondą, taip pat mokslo ir inovacijų plėtrą, atliekant demonstracinius bandymus, skirtus supažindinti su pažangiomis technologijomis ūkininkus bei ūkių specialistus, naudoti kaip mokymo priemonę studentams, įgyti praktinių įgūdžių.

**Bendrovės pagrindinė veikla** – nacionalinių genetinių išteklių (genofondo) saugojimas ir avinų produktyvumo kontrolė pagal palikuonių penėjimosi ir mėsinės savybes, pienininkystė, žemės ūkio produkcijos auginimas.

**Geroji valdysena.** Bendrovė, atsižvelgdama į viešosios įstaigos Valdymo koordinavimo centro teikiamas rekomendacijas valdysenai gerinti, užtikrina efektyvią ir geriausią valdymo praktiką atitinkantį valdymą ir siekia, kad valstybės valdomų įmonių gerojo valdymo indekso vertinimo metinėse ataskaitose Bendrovė būtų vertinama ne žemesniu kaip A įvertinimu. Taip pat Bendrovė vadovaujasi Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) rekomendacijomis ir gerosiomis praktikomis.

Bendrovė siekia, kad specializuoti nefinansiniai veiklos rodikliai, kurie kasmet derinami su VKC, būtų pasiekti.

2021 m. Bendrovės įvertinimas buvo B. Siekiama įvertinimo A. Kas metai Bendrovės rodikliai gerėja: strateginis planavimas buvo įvertintas B, 2021 m. - A, metinis pranešimas buvo įvertintas B, 2021 m. įvertintas A-.

## KOMERCINĖ VEIKLA

**Pagrindinė gyvulininkystės produkcija** yra pienas, auginami galvijai, Lietuvos juodgalvės ir vietinės šiuurkščiavilnės avys. Bendrovė yra patvirtinta Lietuvos žalųjų ir Švedijos žalmargių galvijų A grupės veislynu. Išaugintos šių veislių telyčios bei buliukai parduodami galvijų augintojams Lietuvoje ir trečiosioms šalims. Bendrovės fermose laikomi Lietuvos žalųjų, Švedų žalmargių, Simentalų pieninės veislės bei Šarole veislės mėsiniai galvijai. Bendrovė pieną parduoda kooperatyvui „Pienas LT“. Bendrovei suteikta teisė ženklinti pieną sveikumo ženklu LT 01- 46 F.

2022 m. galvijų skaičius apie 790 vnt., iš jų melžiamų karvių apie 290 vnt.

1.1 lentelė

### Bendrovėje laikomų galvijų struktūra 2020–2025 metams

| Rodiklis                | Faktas |       |       | Prognozės |      |      |
|-------------------------|--------|-------|-------|-----------|------|------|
|                         | 2020m  | 2021m | 2022m | 2023 m    | 2024 | 2025 |
| Galvijai iš viso:       | 790    | 768   | 790   | 790       | 790  | 790  |
| T. sk. melžiamos karvės | 290    | 287   | 290   | 290       | 290  | 290  |

Viena iš pagrindinių gyvulininkystės produkcijų – pienas. Lentelėje 1.2 pateikiami duomenys apie pieno pardavimus, gautas ir numatomas gauti pajamas:

1.2 lentelė

**Pieno pardavimo kiekiai, pajamos 2020–2025 metų laikotarpyje**

| Produkcija | 2020 m.  |                 | 2021 m.  |                 | 2022 m.   |                 | 2023 m.   |                 | 2024 m.   |                 | 2025 m.   |                 |
|------------|----------|-----------------|----------|-----------------|-----------|-----------------|-----------|-----------------|-----------|-----------------|-----------|-----------------|
|            | Kiekis t | Suma tūkst. Eur | Kiekis t | Suma tūkst. Eur | Kieki s t | Suma tūkst. Eur | Kieki s t | Suma tūkst. Eur | Kieki s t | Suma tūkst. Eur | Kieki s t | Suma tūkst. Eur |
| Pienas     | 1733,6   | 573,9           | 1754,6   | 688,0           | 1768,3    | 1010            | 1780      | 1010            | 1840      | 1020            | 1880      | 1030            |

Bendrovės pajamos iš galvijų pardavimo veislei ir mėsei lentelė 1.3:

1.3 lentelė

**Galvijų pardavimas veislei ir mėsei 2020-2022m.**

| Produkcija       | 2020 m. |        |          | 2021 m. |        |          | 2022 m. |        |          |
|------------------|---------|--------|----------|---------|--------|----------|---------|--------|----------|
|                  | vnt     | kg     | Suma Eur | vnt     | kg     | Suma Eur | vnt     | kg     | Suma Eur |
| Galvijai veislei | 20      | 13614  | 32342    | 2       | 1221   | 2322     | 3       | 1706   | 3993     |
| Galvijai mėsei   | 211     | 109815 | 135292   | 236     | 166146 | 210511   | 208     | 143450 | 267529   |
| <b>Iš viso:</b>  | 231     | 123429 | 167634   | 238     | 167367 | 212833   | 208     | 145156 | 271522   |

**Pagrindinė augalininkystės produkcija** – javų (miežių, vasarinių ir žieminių kviečių, rugių), rapsų, žirnių, kukurūzų ir daugiamečių žolių auginimas sėklai ir pardavimui. Bendrovės laukuose dauginamos javų ir daugiamečių žolių aukštų reprodukcijų sėklos, ruošiami sėklinė medžiaga. Pasėlius apibūtinama Valstybinės augalininkystės tarnybos prie Žemės ūkio ministerijos specialistai. Kasmet sėkliniai javų pasėliai Bendrovės laukuose užima ne mažiau nei 250 ha, tad Bendrovė yra viena iš didžiausių sėklų augintojų šiaurės Lietuvos regione. Parduodami ir nesėkliniai (maistiniai bei pašariniai) grūdai, Bendrovės laukuose ruošiami pašarai ūkyje laikomiems gyvuliams. Lentelėje 1.4 pateikiama duomenys apie auginamų javų, derlius ir derlingumus.

1.4 lentelė

**Žieminių ir vasarinių javų derlius tonomis ir derlingumas tonomis iš ha**

| Kultūros pavadinimas | 2021 metai |           |                  | 2022 metai |           |                  | Palyginimas derlingumo t/ha (-/+) |
|----------------------|------------|-----------|------------------|------------|-----------|------------------|-----------------------------------|
|                      | Plotas ha  | Derlius t | Derlingumas t/ha | Plotas ha  | Derlius t | Derlingumas t/ha |                                   |
| Ž. kviečiai          | 289        | 1528      | 5,287            | 310,2      | 1539      | 4,961            | -0,326                            |
| Ž. rugiai            | 78,79      | 483       | 6,131            | 88,07      | 507,4     | 5,761            | -0,37                             |
| V. kviečiai          | 54,77      | 181       | 3,305            | 82,93      | 396,9     | 4,786            | +1,481                            |
| V. miežiai           | 340,51     | 866,2     | 2,544            | 276,52     | 782,1     | 2,828            | +0,284                            |
| Avižos               | 103,21     | 190,7     | 1,848            | 71,91      | 272,7     | 3,792            | +1,944                            |
| Žirniai              | 29,92      | 65,1      | 2,175            | 22,01      | 42        | 1,908            | -0,267                            |



|           |        |        |       |        |       |       |        |
|-----------|--------|--------|-------|--------|-------|-------|--------|
| Ž. rapsas | 160,04 | 629,12 | 3,931 | 212,44 | 717,3 | 3,376 | -0,555 |
|-----------|--------|--------|-------|--------|-------|-------|--------|

Lentelėje 1.5 pateikta Bendrovės pasėlių struktūra 2020–2025 metams.

1.5 lentelė

### Pasėlių struktūra 2020–2025 m.

| Pasėliai               | 2020 m. | 2021m. | 2022m. | 2023m. | 2024m. | 2025 m. |
|------------------------|---------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Ž. kviečiai, ha        | 272.2   | 289    | 310,2  | 300    | 300    | 300     |
| Ž. rugiai, ha          | 69.14   | 78.8   | 88,07  | 60     | 60     | 60      |
| Vas. kviečiai, ha      | 50.89   | 54.8   | 82,93  | 150    | 150    | 150     |
| Miežiai, ha            | 354.08  | 340.5  | 276,52 | 243    | 253    | 253     |
| Avižos, ha             | 54.33   | 103.2  | 71,91  | 50     | 50     | 50      |
| Ž. rapsas, ha          | 118.68  | 160    | 212,44 | 110    | 130    | 140     |
| Pupos ha               |         | 50.3   |        |        |        |         |
| Žirniai, ha            | 42.17   | 29.9   | 22,01  | 43     | 43     | 43      |
| Pievos ir ganyklos, ha | 569.09  | 479.5  | 489,52 | 575    | 580    | 580     |
| Kukurūzai, ha          | 137.78  | 113.3  | 133,96 | 170    | 150    | 150     |
| Pūdymas, ha            | 75.91   | 46.9   | 26,63  | 70     | 70     | 70      |
| Kita, ha               | 24.89   | 26.9   | 21,79  | 12     | 12     | 12      |
| Iš viso:               | 1769.16 | 1773.1 | 1775,8 | 1781   | 1786   | 1796    |

Gamybinę bazę sudaro mechaninės dirbtuvės su garažais ir arkinais sandėliais technikai saugoti, grūdų sandėliai, kuriuose sumontuota valymo, džiovavimo ir rūšiavimo įranga.

Lentelėje 1.6 pateikiame Bendrovės pagrindinės veiklos ir turto rodiklius 2020–2025 m. laikotarpyje:

1.6 lentelė

### Bendrovės pagrindinės veiklos ir turto rodikliai per 2020–2025 m.

| Rodikliai                      | Mato vnt.  | 2020 m.     | 2021m.      | 2022m.       | 2023 m.     | 2024 m.     | 2025 m.      |
|--------------------------------|------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|--------------|
| Ilgalaikis materialusis turtas | tūkst. Eur | 1945,2      | 1757,7      | 1643         | 1600,5      | 1567,5      | 1643,3       |
| Biologinis turtas              | tūkst. Eur | 290         | 243         | 240          | 250         | 260         | 270          |
| Pardavimo pajamos              | tūkst. Eur | 1889,8      | 2470,5      | 2822,9       | 2893,4      | 2964,4      | 3090,5       |
| Grynasis pelnas                | tūkst. Eur | <b>44,3</b> | <b>85,7</b> | <b>106,4</b> | <b>88,4</b> | <b>96,4</b> | <b>112,5</b> |

Lentelėje 1.6 matyti ilgalaikio materialaus turto kitimas 2020–2025 m. 2020 m. ilgalaikis materialusis turtas padidėjo, nes nupirkta kombainas. Biologinis turtas nežymiai didėja. Pardavimo pajamos laukiamos didesnės, kas sąlygos didesnę pelną.

Bendrovė dalyvauja įvairių asociacijų veikloje: Lietuvos sėklininkystės, Lietuvos žaliųjų galvijų gerintojų, Lietuvos avių augintojų. Bendrovė yra Žemės ūkio kooperatyvo „Pienas LT“ narė, dalyvauja LR



Žemės ūkio rūmų veikloje, jos rengiamuose renginiuose, parodose, seminaruose, kurių metu pristato, reklamuoja ir populiarina savo veiklą.

Bendrovė vykdo aktyvią ūkinę-komercinę veiklą, javų sėklininkystę ir galvijų veislininkystę. Siekiama, kad ūkyje laikomi ir veisiami galvijai būtų sveiki ir produktyvūs. Galvijų bandose atliekami infekcinio galvijų rinotracheito ir galvijų virusinės diarėjos likvidavimo ir kontrolės programa. Įvertinus programos metu atliktus tyrimus, Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos direktoriaus 2003 m. birželio 4 d. įsakymu Nr. B1-502 ūkio galvijų bandoms suteiktas neapimtų infekcinio galvijų rinotracheito ir galvijų virusinės diarėjos bandų statusas (pažymėjimai Nr. 2A, 2B ir 2C išduoti 2003 m. birželio 6 d.).

Bendrovėje vykdomi investiciniai projektai, siekiant modernizuoti žemės ūkio gamybą, diegti naujas pažangias technologijas, tokie kai beariminė sėja, avių rujos sinchronizacija t. t.

Bendrovėje šiuo metu dirba 62 darbuotojai.

### VALSTYBINĖS FUNKCIJOS ATLIKIMAS

Avininkystės padalinyje laikomos genofondinės Lietuvos juodgalvės ir vietinės šurkščiavilnės. Bandos struktūra 2020 m., 2021 m. ir 2022 m. bei numatoma laikotarpyje 2023-2025metams pateikiama 1.7. lentelėje.

1.7 lentelė

#### Lietuvos juodgalvių avių, Lietuvos vietinių šurkščiavilnių avių skaičiaus dinamika 2020–2025 m.

| Gyvuliai                            | 2020 m. | 2021m. | 2022m. | 2023m. | 2024 m. | 2025 m. |
|-------------------------------------|---------|--------|--------|--------|---------|---------|
| <b>Lietuvos juodgalvės avys</b>     |         |        |        |        |         |         |
| Ėriavedės                           | 790     | 818    | 817    | 830    | 835     | 840     |
| Veisliniai avinai                   | 24      | 25     | 25     | 25     | 25      | 25      |
| Prieauglis                          | 670     | 686    | 758    | 825    | 840     | 885     |
| Iš viso:                            | 1484    | 1529   | 1600   | 1680   | 1700    | 1750    |
| <b>Vietinės šurkščiavilnės avys</b> |         |        |        |        |         |         |
| Ėriavedės                           | 32      | 31     | 31     | 33     | 34      | 35      |
| Veisliniai avinai                   | 4       | 4      | 5      | 5      | 5       | 5       |
| Prieauglis                          | 44      | 50     | 42     | 62     | 66      | 70      |
| Iš viso:                            | 80      | 85     | 78     | 100    | 105     | 110     |

Įrengtoje skerdykloje skerđžiamos avys ir parduodama skerdena, nes siekiant vykdyti valstybės pavestą funkciją bei gauti pajamų, veislei netinkamas avytes ir avinukus Bendrovei labiau apsimoka paskersti nei parduoti gyvus supirkėjams, žemesne kaina už savikainą.

1.8 lentelė

#### Parduota skerdenos kg ir gauta pajamų Eur 2020 m., 2021 m. ir 2022 m.

| Metai | Avių skerdena vnt/kg | Suma Eur |
|-------|----------------------|----------|
| 2020  | 191/3591             | 14446    |
| 2021  | 295/5556             | 24171    |
| 2022  | 266/4650             | 24246    |

Lentelėje 1.9 pateikiami duomenys apie veislinių avių ir avinukų pardavimą veislei ir mėsei per 2021 m., 2022 m.

1.9 lentelė

**Avių pardavimas 2021 m. ir 2022 m.**

| Produkcija                     | 2021 m.    |           |            |           |            |                                | 2022 m.    |           |            |           |            |           |
|--------------------------------|------------|-----------|------------|-----------|------------|--------------------------------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|
|                                | Veislei    |           | Mėsei      |           | Paskersta  |                                | Veislei    |           | Mėsei      |           | Paskersta  |           |
|                                | Kiekis vnt | Svoris kg | Kiekis vnt | Svoris kg | Kiekis vnt | Svoris kg                      | Kiekis vnt | Svoris kg | Kiekis vnt | Svoris kg | Kiekis vnt | Svoris kg |
| Lietuvos juodgalvės avys       |            |           |            |           |            | Lietuvos juodgalvės avys       |            |           |            |           |            |           |
| Ėriavedės                      |            |           | 53         | 3150      | 21         | 1173                           | -          | -         | 100        | 5667      | 8          | 410       |
| Avinukai                       | 19         | 744       | 198        | 8325      | 145        | 6375                           | 15         | 342       | 133        | 5653      | 147        | 6130      |
| Avytės                         | 184        | 5772      | 41         | 1533      | 44         | 1903                           | 202        | 6157      | 83         | 3071      | 81         | 3343      |
| Veisl. avinas                  |            |           | 1          | 84        | 1          | 62                             | -          | -         | 4          | 350       | 1          | 81        |
| Iš viso:                       | 203        | 6516      | 293        | 13092     | 211        | 9513                           | 217        | 6499      | 320        | 14741     | 237        | 9964      |
| Vietinės šiuurkščiavilnės avys |            |           |            |           |            | Vietinės šiuurkščiavilnės avys |            |           |            |           |            |           |
| Avinukai                       | -          | -         | 2          | 83        | -          | -                              | -          | -         | 5          | 272       | -          | -         |
| Iš viso:                       | -          | -         | 2          | 83        | -          | -                              | -          | -         | 5          | 272       | -          | -         |
| Kontrolinis penėjimas          |            |           |            |           |            | Kontrolinis penėjimas          |            |           |            |           |            |           |
| Avinukai                       | 19         | 1102      | 19         | 971       | 84         | 4070                           | 3          | 196       | 3          | 182       | 12         | 646       |
| Iš viso:                       | 19         | 1102      | 19         | 971       | 84         | 4070                           | 3          | 196       | 3          | 182       | 12         | 646       |
| Kitos avys                     |            |           |            |           |            | Kitos avys                     |            |           |            |           |            |           |
| Avys Mišrūnės                  |            |           |            |           |            |                                |            |           | 27         | 1054      | 17         | 770       |
| Iš viso:                       | 222        | 7618      | 314        | 14146     | 295        | 13583                          | 220        | 6695      | 355        | 16249     | 266        | 11380     |

Bendrovė yra vienintelis Lietuvos juodgalvių avių veislynas, turintis keturias genealogines linijas ir dvylika šeimų, galintis aprūpinti ūkininkus negiminingais avinukais. Duomenys pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė

**Bendrovėje laikomų Lietuvos juodgalvių avių šeimų, avinų linijų ir ėriavedžių skaičius 2022 m.**

| Avino linija                         | Veisliniai avinai, vnt. | Šeimų skaičius, vnt.              | Ėriavedžių skaičius penktai linijai | Ėriavedžių skaičius šeimoje, vnt. |
|--------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| I. Pūkis Nr.188 (vislumo)            | 6                       | Miglė 87<br>Rasa 77<br>Banga 56   | 2<br>6                              | 220                               |
| II. Povas Nr.538 (svorio)            | 6                       | Spurga 60<br>Liepa 45<br>Šalna 96 | 8<br>10                             | 201                               |
| III. Žaibas Nr.906 (vilnos tankumas) | 7                       | Mėta 76<br>Rūta 30<br>Eglė 61     | 2<br>6                              | 167                               |
| IV. Linas Nr.176 (vilnos ilgumo)     | 7                       | Pūga 92<br>Gaiva 48<br>Saulė 89   | 10<br>2                             | 229                               |
| Iš viso:                             | 26                      | 12/817                            | 8/46                                | 817                               |

Bendrovėje nuo 2015 m. kuriamas Lietuvos vietinių šurkščiavilnių avių branduolys. 2022 metais laikomų linijų ir šeimų skaičius Bendrovėje pateikiamas 2.1 lentelėje.

2.1 lentelė

**Bendrovėje laikomų Lietuvos vietinių šurkščiavilnių avių šeimų, avinų linijų ir ėriavedžių skaičius 2022 m.**

| Avinų linija | Veisliniai avinai, vnt | Šeimų skaičius vnt | Ėriavedžių skaičius vnt |
|--------------|------------------------|--------------------|-------------------------|
| Kovas        | 2                      | Muzika             | 15                      |
| Ragas        | 1                      | Astra              | 8                       |
| Ryžius       | 1                      | Vėtrė              | 3                       |
| Raifis       | 1                      | Žiedė              | 5                       |
| <b>Viso:</b> | <b>5</b>               |                    | <b>31</b>               |

Pastatytoje 250 avinukų kontrolinio penėjimo stotyje nuo 2016 m. pradėtas kontrolinis avinukų penėjimas, siekiant įvertinti veislinius avinus pagal palikuonių penėjimosi ir mėsines savybes. Bendrovė vienintelė Lietuvoje teikianti tokią paslaugą avių augintojams. Lentelėje 2.2 pateikiami duomenys apie penimų avinukų ir numatomų patikrinti avinų reproduktorių skaičių.

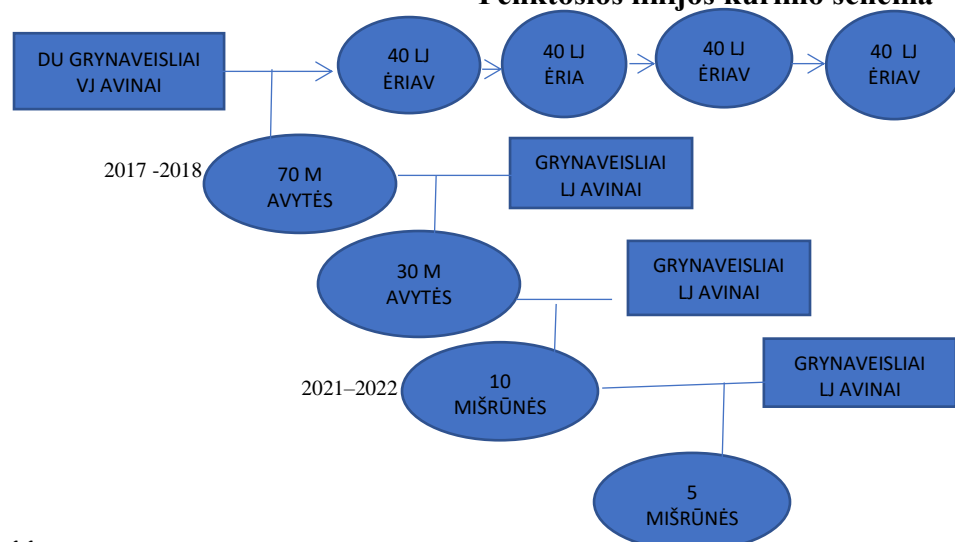
2.2 lentelė

**Penimų avinukų ir avinų reproduktorių skaičius 2020–2025 m.**

| Gyvulių skaičius vnt.  | 2020 m. | 2021 m. | 2022 m. | 2023 m. | 2024 m. | 2025 m. |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Patikrinti ir numatomi patikrinti veisliniai avinai reproduktoriai | 12      | 13      | 7       | 10      | 11      | 12      |
| Penimi avinukai  | 116     | 126     | 69      | 100     | 110     | 120     |

Avys veisiamos pagal turimas keturias genealogines linijas. Pagal Lietuvos sveikatos mokslų universiteto Gyvulininkystės institute parengtą ir 2014 m. gruodžio 5 d. Lietuvos avių augintojų asociacijos tarybos posėdyje protokolu Nr. P-9 patvirtintą Lietuvos juodgalvių avių veislės naujos linijos kūrimo metodiką, pradėta kurti penktoji gimininga linija, siekiant pagerinti Lietuvos juodgalvių avių mėsines savybes, panaudojant Vokietijos juodgalvių veislės mėsinius avinus. Penktosios genealoginės linijos sukūrimas apims 2015–2023 m. laikotarpį.

**Penktosios linijos kūrimo schema**



## APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Aplinkos veiksnių analizė padeda nustatyti veiksnius, turinčius įtakos Bendrovės veiklai. Aplinkos veiksniai skirstomi į vidinius ir išorinius. Vidiniai veiksniai formuoja Bendrovės stipriąsias ir silpnąsias puses. Išorinių veiksnių Bendrovė nekontroliuoja, jie kuria Bendrovės plėtros galimybes arba kelia pavojus, kuriuos reikia suvaldyti. Analizė padeda suprasti dabartinę Bendrovės padėtį, apibrėžti plėtros kryptis ir veiksmus siekiant tikslo. Šioje Bendrovės 2023-2025 m. strategijos dalyje strategiškai įvertinti jos veiklai įtaką darantys vidiniai ir išoriniai veiksniai, įvardintos Bendrovės stipriosios ir silpnosios pusės, įvertintos galimybės ir tykančios grėsmės.

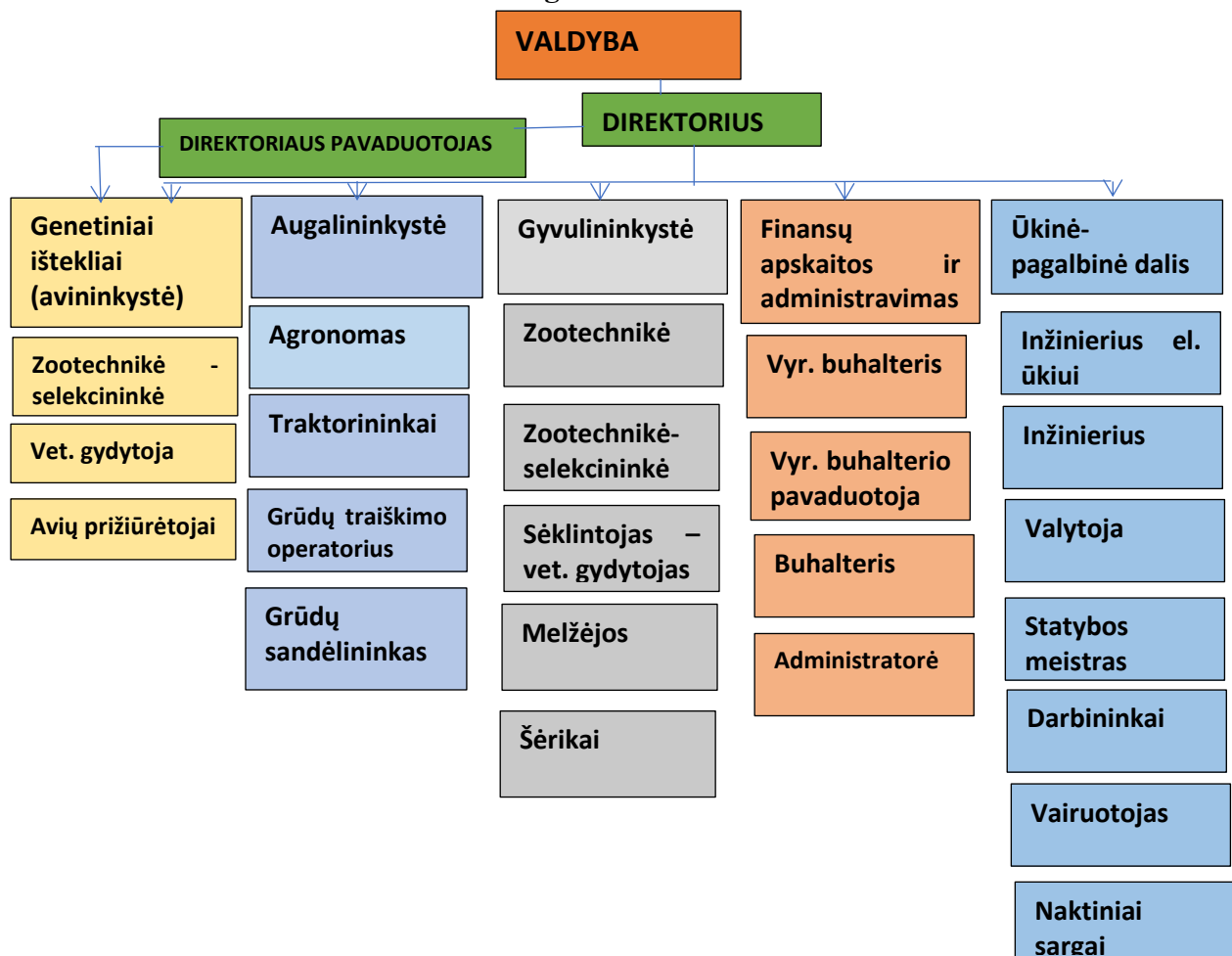
UAB „Genetiniai ištekliai“ veikiantys veiksniai, atsižvelgiant į aplinkai, kurioje veikia Bendrovė, įtaką darančius veiksnius, Bendrovės strateginės veiklos kryptys iš dalies paremtos prielaidomis.

## VIDINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

### Organizacinė struktūra:

Bendrovės struktūra atitinka Bendrovės dydį ir veiklos pobūdį. Bendrovėje yra šie struktūriniai padaliniai: avininkystės, augalininkystės, gyvulininkystės, apskaitos, ūkinis. Žemės ūkis yra sezoninė ūkio šaka, darbuotojų vasaros laikotarpiu poreikis didėja. Laikiniems, nekvalifikuotiems darbams priimami darbuotojai pagal paslaugų kvitus.

### Bendrovės organizacinė struktūra



Sujungus 2019 metais dvi Bendroves, kurios vykdė iš esmės skirtingą veiklą, specialistų ir darbuotojų skaičius sumažėjo buvo atleisti trys specialistai. Šeduvos avininkystės padalinyje saugomos ir laikomos Lietuvos Juodgalvių ir Vietinių šurkščiavilnių avių genofondas, Upytės eksperimentinio ūkio padalinyje laikomi galvijai, t. t. melžiamos karvės, auginami sėkliniai javai. Šiuose Bendrovės padaliniuose dirbantys darbuotojai yra kvalifikuoti, turintys ilgametę patirtį avininkystės, galvininkystės ir augalininkystės srityse (stiprybės). Organizacinė Bendrovės struktūra, etatų nustatymas yra viena iš Bendrovės valdybos funkcijų, šiuo metu esama organizacinė struktūra dar nėra patvirtinta.

### Finansiniai ištekliai:

Bendrovės pajamų šaltinis yra pardavimų pajamos iš gyvulininkystės ir augalininkystės produkcijos, dotacijos už žemės ūkio naudmenų plotus ir genofondines avis, tiesioginės išmokos už ėriavedes ir mėšines avis, pieną, galvijus, sėklius javus.

2.3 lentelė

### Pardavimo kiekiai bei dotacijos priskiriamos pajamoms 2020–2025 m.

| Produkcija              | 2020 m.  |                  | 2021 m.  |                  | 2022 m.  |                  | 2023 m.  |                  | 2024 m.  |                  | 2025 m.  |                  |
|-------------------------|----------|------------------|----------|------------------|----------|------------------|----------|------------------|----------|------------------|----------|------------------|
|                         | Kiekis t | Suma, tūkst. Eur | Kiekis t | Suma, tūkst. Eur | Kiekis t | Suma, tūkst. Eur | Kiekis t | Suma, tūkst. Eur | Kiekis t | Suma, tūkst. Eur | Kiekis t | Suma, tūkst. Eur |
| Avys                    | 31,3     | 81               | 32,4     | 104,3            | 35,5     | 115,0            | 36,6     | 118,0            | 36,8     | 119              | 37,2     | 120,1            |
| Pienas                  | 1733     | 573,9            | 1754,6   | 688,0            | 1762,3   | 1000             | 1780     | 1010             | 1840     | 1020             | 1880     | 1030             |
| Galvijai                | 123,4    | 167,6            | 167,4    | 212,8            | 145,1    | 271,5            | 160      | 280,0            | 160      | 290              | 183      | 300              |
| Augalininkystė          | x        | 675              | x        | 1025,6           | x        | 1000,0           | x        | 1050,0           | x        | 1100,0           | x        | 1200,00          |
| Kt. prekės ir paslaugos | x        | 2,4              | x        | 24,4             | x        | 21               | x        | 20               | x        | 20               | x        | 25               |
| Išmokos ir dotacijos    | x        | 389,9            | x        | 415,4            | x        | 415,4            | x        | 415,4            | x        | 415,4            | x        | 415,4            |
| <b>Iš viso:</b>         | <b>x</b> | <b>1889,8</b>    | <b>x</b> | <b>2470,5</b>    | <b>x</b> | <b>2822,9</b>    | <b>x</b> | <b>2893,4</b>    | <b>x</b> | <b>2964,4</b>    | <b>x</b> | <b>3090,5</b>    |

Bendrovėje didžiąją dalį pajamų sudaro gaminamos produkcijos pardavimai, kitą dalį – dotacijos ir išmokos. Bendrovės pajamų struktūra 2020–2025 m. laikotarpiui pateikiama 2.4 lentelėje.

2.4 lentelė

### Pajamų struktūra 2020–2025 m.

| Pajamų šaltiniai   | 2020 m.    |      | 2021 m.    |      | 2022 m.    |      | 2023 m.    |      | 2024 m.    |      | 2025 m.    |      |
|--|------------|------|------------|------|------------|------|------------|------|------------|------|------------|------|
|  | tūkst. Eur | %    | tūkst. Eur | %    | tūkst. Eur | %    | tūkst. Eur | %    | tūkst. Eur | %    | tūkst. Eur | %    |
| Avininkystės, augalininkystės, galvijų ir pieno produkcijos pardavimai | 1499,9     | 70,5 | 2055,1     | 76,9 | 2407,5     | 80,3 | 2478       | 80,5 | 2549       | 80,8 | 2675,1     | 81,4 |
| Tiesioginės išmokos už pasėlius (158,9+46,8)                           | 208,7      | 8    | 250,2      | 8,4  | 250,2      | 8,4  | 250,2      | 8,2  | 250,2      | 8    | 250,2      | 7,6  |
| Išmokos už galvijus ir pieną   | 147,5      | 8    | 129,1      | 5    | 129,1      | 4,4  | 129,1      | 4,2  | 129,1      | 4,1  | 129,1      | 4    |

|   |               |            |               |            |               |            |               |            |               |            |               |            |
|---|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|
| t. sk. dėl ekstremalios situacijos, susijusios su COVID-19  | 62,8          | 3          | 0             | 0          | 0             | 0          | 0             | 0          | 0             | 0          | 0             | 0          |
| Išmokos per genetinių išteklių išsaugojimo programą   | 107,0         | 5,3        | 117,6         | 4,4        | 117,6         | 4          | 117,6         | 3,8        | 117,6         | 3,7        | 117,6         | 3,6        |
| ES išmokos pagal programą „Nykstančių Lietuvos senųjų veislių gyvulių ir naminių paukščių išsaugojimas” | 25,0          | 1,2        | 25,0          | 1,0        | 25,0          | 0,8        | 25,0          | 0,8        | 25,0          | 0,8        | 25,0          | 0,8        |
| Tiesioginė išmoka už mėšines avis   | 31,4          | 1,6        | 33,1          | 1,3        | 33,1          | 1,1        | 33,1          | 1,1        | 33,1          | 1,1        | 33,1          | 1,1        |
| Tiesioginės išmokos už ėriavedes  | 2,0           | 0,1        | 3,0           | 0,1        | 3,0           | 0,1        | 3,0           | 0,1        | 3,0           | 0,1        | 3,0           | 0,1        |
| Kontrolinis avinukų penėjimas   | 45,0          | 2,2        | 48,8          | 1,9        | 26,8          | 0,9        | 38,8          | 1,3        | 42,7          | 1,4        | 46,6          | 1,4        |
| <b>Viso:</b>  | <b>2129,3</b> | <b>100</b> | <b>2661,9</b> | <b>100</b> | <b>2992,3</b> | <b>100</b> | <b>3054,8</b> | <b>100</b> | <b>3129,7</b> | <b>100</b> | <b>3279,7</b> | <b>100</b> |

Pajamų, gautų dotacijų ir gamybos sąnaudų lentelėje 2.5 pateikiamos pajamos, gaunamos iš pardavimų ir dotacijų bei gamybos sąnaudos.

2.5 lentelė

### Pajamų, gautų dotacijų ir gamybos sąnaudų struktūra 2020-2025 m. tūkst. Eur.

| Metai | Pardavimo pajamos tūkst. Eur | Gauta dotacijų tūkst. Eur | Iš viso pajamų tūkst. Eur | Gamybos sąnaudos iš viso tūkst. Eur |
|-------|------------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------------------------|
|       | Eur                          | Eur                       | Eur                       | Eur                                 |
| 2020  | 1499,9                       | 389,9                     | 1889,8                    | 1832                                |
| 2021  | 2055,1                       | 415,4                     | 2470,5                    | 2384,8                              |
| 2022  | 2407,5                       | 415,4                     | 2822,9                    | 2716,5                              |
| 2023  | 2478                         | 415,4                     | 2893,4                    | 2805                                |
| 2024  | 2549                         | 415,4                     | 2964,4                    | 2868                                |
| 2025  | 2675,1                       | 415,4                     | 3090,5                    | 2978                                |

Bendrovė apie 85 procentų pajamų gauna iš savo pagamintos produkcijos pardavimų ir tik apie 15 procentų sudaro dotacijos. Valstybės lūkesčių rašte Bendrovei 2019-2021 metų laikotarpiui buvo nustatytas 5.2 proc. vidutinis siektinas nuosavo kapitalo gražos (ROE) rodiklis vykdomoms komercinėms veikloms. Tačiau su turimu gyvulių skaičiumi bei žemės ūkio naudmenų plotu, net gi gaunant pačius aukščiausius primilžius ir derlingumus, tai yra sunkiai įgyvendinama (silpnybė). Šiuo strateginio planavimo laikotarpiu darbo jėgos, įvairių žaliavų, tokių kaip kaip elektros, akcizinio kuro, trąšų brangimas, turės įtakos Bendrovės sąnaudų didėjimui ir galutiniam veiklos rezultatui.

#### Materialiniai resursai:

UAB „Genetiniai ištekliai“ 2019 m. perėmė reorganizuojamų Bendrovių turtą ir materialinius resursus: ilgalaikį turtą, biologinį turtą ir atsargas (trumpalaikį turtą). 2022 m. spalio 1d. Bendrovė turėjo ilgalaikio materialiojo turto: 1680,5 tūkst. Eur, tame skaičiuje: žemė 290.9 tūkst. Eur, pastatai ir statiniai 1191.9 tūkst. Eur, transporto priemonės 8,2 tūkst. Eur, mašinos ir įrengimai 289,3 tūkst. Eur, biologinis turtas 244,6 tūkst. Eur, atsargos (trumpalaikis turtas) 1615,5 tūkst. Eur, piniginių lėšos 109,7 tūkst. Eur.

Bendrovė valdo apie 1775 ha žemės ūkio naudmenų, turi septynis tvartus Šeduvos avininkystės padalinyje ir šešis tvartus galvijams Upytės padalinyje, grūdų sandėlius, dirbtuves, administracinį pastatą.

Panaikinus nekilnojamo turto mokesčio lengvatą, pagal kurią nekilnojamas turtas naudojamas žemė ūkio veiklos pajamoms uždirbti yra apmokestinamas, Bendrovės mokestinė našta ženkliai padidėtų (silpnybė).

### **Vidaus kontrolės sistema:**

Vidaus kontrolės sistema apima procedūras, kurias taiko vadovas, kad užtikrintų veiksmingą vadovavimą Bendrovės veiklai, įskaitant valdymo politiką, turto apsaugą, klaidų ir apgaulės galimybių, išankstinį nusistatymą ir prevenciją, apskaitos registrų teisingumą ir užbaigtumą, bei patikimos finansinės informacijos pateikimą laiku. Bendrovės direktorius, Bendrovės valdyba, Bendrovės direktoriaus pavaduotojas, vyr. buhalteris užtikrindami tinkamą vidaus kontrolės sistemos veikimą, taiko įvairius kontrolės ir priežiūros elementus. Bendrovė, siekdama numatytų tikslų, kasmet vertina jos veikloje esančius rizikos veiksnius, korupcijos pasireiškimo tikimybę ir tobulina vidaus kontrolę ir korupcijos prevenciją bei jų priemones. Vidaus kontrolės įgyvendinimui atlikti šie veiksmai:

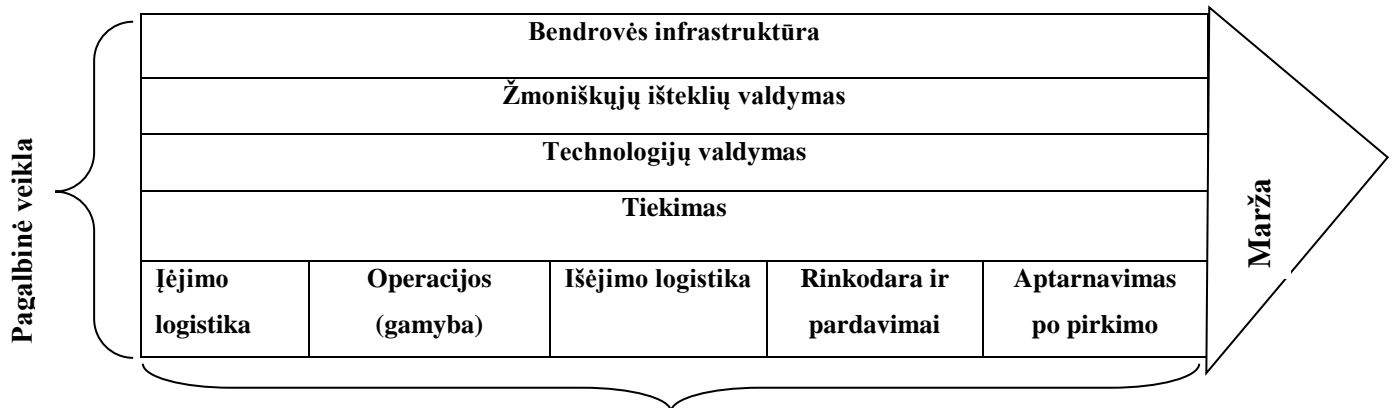
- ✓ Paskirti asmenys, atliekantys vidaus kontrolės įgyvendinimo priežiūrą Bendrovėje. Atsakingi darbuotojai supažindinti su jiems pavestomis vidaus kontrolės funkcijomis.
- ✓ Už finansų kontrolę atsakingi bendrovės vadovas ir jo paskirti darbuotojai. Tas pats darbuotojas negali būti paskirtas atsakingu ir už išankstinę ir už paskesnę finansų kontrolę. Kiekvieną finansinę operaciją turi pamatyti du darbuotojai. Pvz. kasininkas ir vyr. buhalteris arba buhalteris, gyvulininkystės specialistas ir buhalteris tvarkantis gyvulių apskaitą ir t.t.
- ✓ Svarbi vidaus kontrolė dalis yra finansų kontrolė. Išankstinė finansų kontrolė, kurios paskirtis – priimant arba atmetant sprendimus, susijusius su turto panaudojimu, prieš tvirtinant Bendrovės vadovui, nustatyti, ar ūkinė operacija yra teisėta, ar dokumentai, susiję su ūkinės operacijos atlikimu, yra tinkamai parengti ir ar atlikti pakaks lėšų.
- ✓ Einamoji finansų kontrolė, kurios paskirtis – užtikrinti, kad tinkamai ir laiku būtų vykdomi Bendrovės priimti sprendimai dėl turto panaudojimo.
- ✓ Paskesnė finansų kontrolė, kurios paskirtis – nustatyti, kaip yra įvykdyti Bendrovės priimti sprendimai dėl turto panaudojimo.

Šie pagrindiniai elementai ir kitos vidaus kontrolės funkcijos yra nuolatos tobulinamos ir įgyvendinamos per Bendrovės organizacinę struktūrą, pareigybių aprašymus, Bendrovės vidaus teisės aktus, darbuotojų elgesio principus ir taisykles, korupcijos prevenciją, viešųjų ir privačių interesų derinimą, konkrečių Bendrovės veiklų procesų aprašymus ir taisykles. Bendrovė netoleruoja jokio pobūdžio korupcijos ar jos apraiškų, šeimos narių, giminių, draugų protegavimo ar bet kokių kitų prekybos poveikiu formų, siekia etišku verslo sąlygų bei tinkamai užtikrina savo veiklos skaidrumą ir viešumą. 2021 m. patvirtintas Darbuotojų etikos kodeksas. Dokumente aprašyti tokie darbuotojų elgesio principai kaip: teisėtumas, objektyvumas, pagarba ir teisėtų interesų apsauga; sąžiningumas, atsakomybė ir veiklos principai; privačių interesų konfliktų vengimas ir jų išsprendimas; antikorupcinis elgesys; bendravimas ir bendradarbiavimas. Darbuotojų etikos kodekso principai ir nuostatos taikomos visiems Bendrovės darbuotojams.



## Bendrovės sukurtos vertės analizė:

Bendrovės vertės kūrimas yra ekonominės, socialinės arba kitokios naudos didinimas atliekant konkrečius veiksmus. Bendrovės vertė analizuota vadovaujantis Porterio vertės grandinės modeliu, daugiausia dėmesio skiriant ekonominei Bendrovės kuriamai vertei:



## Pagrindinė veikla

UAB „Genetiniai ištekliai“ pagrindinis veiklos objektas – Lietuvos gyvulių genofondo saugojimas, veislinių savybių gerinimas, veislinių avinukų kontrolinis penėjimas, perspektyvių mėsos ir pieno krypties galvijų veislininkystė, mėsinių ir kitų veislių avių auginimas ir pardavimas, skerdimas ir skerdenos pardavimas, javų pluoštinių ir aliejinių augalų sėklininkystė, eksperimentinė, mokomoji ir bandomoji ūkinė veikla ( stiprybė).

Vertės grandinė charakterizuoja konkrečių Bendrovės vykdomų veiklų (operacijų) grupę, per kurias Bendrovės gaminama produkcija pateikiama galutiniam vartotojui, apimant ir jo aptarnavimą po pardavimo. Pateikiamoje vertės grandinėje nurodomas sisteminis požiūris į Bendrovės veikas, kuris leidžia geriau suvokti, kaip ir iš ko Bendrovė kuria konkurencinius pranašumus ir pridėtinę vertę akcininkams. Vertės grandinės koncepcijos principas grįstas samprata, kad Bendrovė naudoja visumą operacijų, leidžiančių produktą pateikti rinkai. Pagrindinės veiklos – tai visos veiklos reikalingos paslaugai sukurti, parduoti, pateikti pirkėjui ir aptarnauti jį po pardavimo.

## Pagrindinės veiklosskirstomos į:

**Įėjimo logistika** – santykiai su tiekėjais, tai medžiagų, pašarų, žaliavų priėmimas sandėliavimas, pateikimas gamybai. UAB „Genetiniai ištekliai“ savo veiklą pradėjo nuo 2019 m. sausio 2 d., todėl sudarytas sutartis su tiekėjais buvusiose UAB „Šeduvos avininkystė“ ir UAB Upytės eksperimentinis ūkis perėmė naujai sukurta Bendrovė.

Tiekėjai parenkami:

- ✓ Derybų būdu, kai atliekama galimų tiekėjų apklausa ir su vienu ar keliais iš jų deramasi dėl sutarties sąlygų;
- ✓ Palyginimo būdu, kai įvertinami duomenys apie galimus tiekėjus ir jų siūlomus produktus, apie prekybos tinkle prekių kainas ir jų kokybę;
- ✓ Apklausos būdu, sudarant sutartis su tiekėjais palankiomis Bendrovei sąlygomis.

Bendrovė sudariusi sutartis su AB „Lytagra“ dėl atsarginių detalių tiekimo traktoriams, UAB „Vetfarmu“ dėl kombinuotų pašarų su mineraliniais priedais avių penėjimui, UAB „Dotnuva Baltic“ dėl atsarginių dalių tiekimo, UAB „Gliukolvetas“, UAB „Regėjus“ dėl statybinių medžiagų ir kt. inventoriaus įsigijimo, dyzelinis kuras perkamas iš UAB „Naftėno“, trąšos, ir chemikalai iš UAB „Agrochema“, UAB „Scandagra“, UAB „Baltic Agro“. Atsarginės dalys, trąšos, chemikalai, statybinės medžiagos inventorių perkamas pagal poreikį, sunaudojamas iš karto, nėra sandėliuojama.

**Operacijos (gamyba)** – tai visos operacijos, kurios gamybos srautą paverčia produktu. Bendrovės pagrindinės veiklos genofondinių Lietuvos juodgalvių veislinių avyčių ir avinukų išauginimas, veisimas, skerdimas, pardavimas, kontrolinis avinukų penėjimas, pašarų pagaminimas, grūdų pašarui auginimas, sėklinių grūdų, mėšinių galvijų ir pieno gamyba. Veislinių avių auginime reikalingos didesnės darbo sąnaudos, nei mėšinių avių auginime. Augalininkystės produkcija yra ribojama turimu žemės ūkio naudmenų plotu, dalį žemės ūkio naudmenų Bendrovė nuomojasi iš gyventojų. Avininkystės padalinyje turimos žemės ūkio naudmenys yra naudojamos avių ganymui ir pašarų gamybai.

Siekiant įvertinti gyvulininkystės ūkio biologinio turto potencialą ir galimybes buvo atlikti gyvulininkystės ir augalininkystės technologiniai auditai, kurių metu pasiūlyta Bendrovei įsigyti naują pašarų gamybos įrangą, siekiant pasigaminti kokybiškus pašarus, pagerinti gyvulių laikymo sąlygas (atliekant tvartų kapitalinį remontą), atnaujinti pievas ir ganyklas pagal rekomenduotą pašarinių žolių sėklų sudėtį, patobulinti galvijų reprodukcinės sistemos valdymą.

**Išėjimo logistika** – tai veislinių avyčių ir avinukų pardavimas, veislei netinkamų avyčių ir avinukų pardavimas mėsai, avių skerdena, kontrolinis avinukų penėjimas, grūdinių kultūrų pardavimas, veislinių galvijų ir pieno pardavimas. Veislei auginamos avytės ir avinukai įvertinami pagal tai veislei būdingus požymius, įrašomi į kilmės knygą, vedamas kruopštus selekcinis darbas, kad nebūtų giminingo veisimo. Atliekamas avyčių kergimas pagal sudarytą kergimo planą. Netinkamos veislei avytės ir avinukai yra parduodami mėsai ar paskerdžiami. Siekiant praplėsti rinką, kuriama penktoji mėšinių Lietuvos juodgalvių avinų linija, kas leis padidinti skerdenos išeigą bei aprūpinti visus norinčius avienos skerdena. Sėkliniai grūdai parduodami ir išvežami savo ar klientų transportu. Pienas ir parduodami veisliniai galvijai išvežami specializuotu transportu. Pagrindinės Bendrovės pajamos yra gaunamos iš pieno pardavimo ir grūdų. Kadangi pieno ir grūdų supirkėjai rinkoje yra dominuojantys rinkoje, jie nustato supirkimo kainas, kurias Bendrovė nelabai gali įtakoti (silpnybė).

**Rinkodara ir pardavimai** – tai klientų informavimas, paklausos kūrimas, sandoriai su klientais. Bendrovė pastovių klientų veislinių avių pirkimui neturi. Pagrindiniai pirkėjai yra smulkūs ūkininkai, kurie įsigyja Lietuvos juodgalvių avyčių ir avinukų, bei pavieniai asmenys, perkantys avinukus mėsai, bei skerdeną. Patogi Bendrovės geografinė padėtis leidžia pritraukti daugiau pirkėjų, kuriems reikia įsigyti veislinių avyčių ar avinukų (stiprybė). Veislinius gyvulius galimiems pirkėjams Bendrovė pristato organizuojamose respublikinėse parodose. Galvijai parduodami perdirbimo įmonėms AB „Krekenavos agrofirma“ ir UAB „Baltoji lūšis“, su kuriomis sudaromos pirkimo-pardavimo sutartys. Dalis augalininkystės produkcijos

parduodama pagal išankstines sutartis, daliai produkcijos sudaromos sutartys derliaus nuėmimo metu, siekiant palankiausių supirkimo kainų. Bendrovė 2022 m. liepos 1 d. direktoriaus įsakymu Nr. SV-29 pasitvirtino UAB „Genetiniai ištekliai“ paslaugų ir produkcijos kainų nustatymo taisykles“.

Didelį kiekį pašarinių grūdų Bendrovė pardavė AB „Kiaulių veislininkystė“. Šiuo metu Bendrovė imasi visų veiksmų, kad AB „Kiaulių veislininkystė“ skola Bendrovei būtų gražinta pagal pasirašytą skolos gražinimo grafiką. Tačiau siekiant užsitikrinti skolos gražinimą, 2020 metais AB „Kiaulių veislininkystės“ turtas įkeistas hipotekai, Bendrovės naudai. AB „Kiaulių veislininkystei“ 2021 m. gruodžio 17 d. paskelbtas bankrotas, kuris vykdomas ne teismo tvarka.

**Aptarnavimas po pirkimo** – pirkėjai įsigiję Lietuvos juodgalvių veislinių avių ir avinukų po kelerių metų prašo parinkti negiminingus avinukus, nes mažose bandose išlaikyti keturias genealogines linijas nėra jokių galimybių ( stiprybė). Jaunieji ūkininkai, kurie dalyvauja NMA programoje „Parama jaunųjų ūkininkų įsikūrimui“ domisi avininkyste. Pieno ir galvių pardavimui Bendrovė turi sudariusi pardavimo-pirkimo sutartis.

**Pagalbinės veiklos** aptarnauja ir palaiko pagrindines veiklas– tai Bendrovės infrastruktūra, žmogiškųjų išteklių valdymas, technologijų valdymas, tiekimas.

**Bendrovės infrastruktūra** – įvairių vadovavimo, vadybos, planavimo, finansų, apskaitos ir kitų procesų visuma.

Bendrovės strateginio planavimo sistemą sudaro strateginis planas, ketvirčio strateginio plano įgyvendinimo ataskaitos, bei metinės veiklos ir strateginio plano įgyvendinimo ataskaitos. Už planavimą atsakingas Bendrovės direktorius. Valdyba analizuoja ir vertina Bendrovės vadovo pateiktą medžiagą susijusią su planavimu Bendrovėje, numatomi siektini tikslai, bei rodikliai aptariami ir derinami su Bendrovės specialistais.

Bendrovės strateginis veiklos planas ruošiamas vadovaujantis Valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašu, patvirtintu Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. birželio 6 d. nutarimu Nr.665 „Dėl valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašo patvirtinimo“ bei atsižvelgiant į Ūkio ministerijos parengtas Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gaires. Bendrovės strateginį planą tvirtina Bendrovės valdyba.

**Žmoniškųjų išteklių valdymas** – Bendrovės struktūrą, etatų skaičių nustato ir Bendrovės direktorių skiria/atšaukia iš pareigų Bendrovės valdyba. Už žmogiškųjų išteklių (personalo) valdymą Bendrovėje atsakingas direktorius. Per metus vidutiniškai dirba 62 darbuotojai, iš jų direktorius, direktoriaus pavaduotojas, vyr. buhalteris, specialistai, darbininkai. Viena iš stiprybių yra tai, kad Bendrovė valstybinė įmonė patikimas ir saugus darbdavys, joje darbuotojų kaita yra palyginti žema, specialistai yra savo srities profesionalai, sukaupe didelę patirtį žemės ūkio sektoriuje (stiprybė). Bendrovė susiduria su problema, darbuotojų trūkumu melžėjų, šerikų, avių prižiūrėtojų, traktorininkų (silpnybė). Kaime likę tik pensinio amžiaus arba nenorintys dirbti žemės ūkyje gyventojai, todėl sezoniniam darbui darbuotojus priima iš Užimtumo tarnybos, kur dalį atlyginimo apmoka Užimtumo tarnyba , kitą dalį – Bendrovė, taip sutaupomos

lėšos darbo užmokesčiui ir išsprendžiama darbuotojų problema. 2022 metais priimtas vienas traktorininkas, darbo užmokesčio kompensuota 3800 Eur. Nekvalifikuotiems, sezoniniams darbams priimami darbuotojai pagal paslaugų kvitus. Visiems darbuotojams paruošti ir patvirtinti pareigybių aprašymai, kuriuose numatytos darbuotojų pareigos. Bendrovėje taikoma suminė darbo laiko apskaita, už darbą apmokama pagal patvirtintą darbo apmokėjimo sistemą, darbuotojai bus skatinami pagal parengtą Darbuotojų motyvavimo tvarkos aprašą, kuriam pritarta 2022 m. kovo mėn. 9 d., protokolu Nr.3.

**Technologijų valdymas** – įranga, IT sprendimai, techninės žinios ir kitos technologijos, siejamos su produkto gamyba ir plėtojimu.

Siekdama paspartinti augalininkystės gamybą Bendrovė įsigijo sėjamąją, kuri yra su pirminiu žemės dirbimu, galima sėti į minimaliai įdirbtą dirvą. Šioje sėjamojoje integruotas kompiuteris, padedantis sėjos darbus atlikti itin tiksliai, tikslus dozavimas, vykdoma procesų kontrolė. Nauja trąšų barstomoji, elektroninių valdiklių pagalba gali automatiškai reguliuoti trąšų išleidimo tašką, tokiu būdu barstomas plotas suskirstomas į atskirus segmentus. Naujo kintamosios kameros ruloninio preso valdymas taip pat kompiuterizuotas, įsigyta vertikalaus pašarų maišytuvo-dalytuvo įranga turi svarstyklės, gali smulkinti žolės šieno, siloso ritinius. Toks šėrimo būdas užtikrins vienodą gerai subalansuotą pašarą.

Įsigyta mobili technologinė linija, skirta avių veislinei vertei ir sveikatingumui įvertinti, jas sverti, nagoms prižiūrėti ir dezinfekuoti bei kitoms veterinarinėms profilaktinėms priemonėms atlikti, kurią sudaro: išmaniosios svarstyklės su duomenų kaupimu kompiuteryje, integruotos į varymo taką; dezinfekcinis gardelis su vonia, automatizuotu dezinfekcinio ar gydomojo tirpalo išpurškimu, automatinės avių bonitavimo staklės; mobilios vartomos avių nagų priežiūros staklės, su guminiais ratukais, skirtos avims fiksuoti, varyti, lengvai transportuojamos, į varymo taką integruotos kilnojamomis tvorelėmis, padeda atlikti avių vertinimo ir sveikatinimo darbus.

Tačiau norint sumažinti rankinio darbo sąnaudas reikėtų mechanizuoti gyvulių šėrimo procesus, tam reikėtų atlikti tvartų rekonstrukciją, nes senos statybos tvartai nepritaikyti mechanizuotam šėrimui, tai pareikalautų didelių investicijų (silpnybė). Bendrovėje sukurta infrastruktūra, leidžianti organizuoti demonstracinius bandymus, atliekamų tyrimų ir diegiamų technologijų bendrovėje populiarinimo renginius.

**Tiekimas** – žaliavų ir kitų resursų atranka ir įsigijimas.

Bendrovė vykdydama pagrindines ir pagalbines veiklas siekia sukurti kuo didesnę vertę – pelną akcininkui ir kokybiškas prekes Bendrovės produkcijos vartotojui.

2.6 lentelė

### UAB „Genetiniai išteklių“ vidinių veiksnių poveikio vertinimas

| Veiklos   | Veiksniai   | Poveikio kryptis/reikšmingumas |
|---|---|--------------------------------|
| Bendrovės veikla:<br>Valstybinės reikšmės funkcijų atlikimas; | Teikiamų paslaugų unikalumas (genofondinių avių saugojimas, kontrolinis avinukų penėjimas, tikslu patikrinti avinus reproduktorius) | Teigiama/reikšminga            |

|  |   |                            |
|--|---|----------------------------|
|  | Bendrovėje laikoma keturios linijos avinų ir dvylika šeimų ėriavedžių (yra galimybė parinkti ūkininkams negiminingus avinukus kergimui) | Teigiama/reikšminga        |
| Komerinių funkcijų atlikimas             | Mišri veikla (grūdų, galvijų, mėsinių avių, pieno pardavimas) sudaro sąlygas gauti pajamas visus metus.                                 | Teigiama/reikšminga        |
|  | Patogi geografinės padėtis  | Teigiama/reikšminga        |
|  | Silpni pardavimai ir rinkodara  | Neigiama/reikšminga        |
|  | Supirkimo kainų reguliavimas (grūdų, pieno)   | Neigiama/reikšminga        |
| Žmoniškųjų išteklių valdymas             | Darbuotojų kompetencijos (turi ilgametę patirtį)  | Teigiama/reikšminga        |
|  | Motyvacinė darbo užmokesčio sistema   | Teikiama/labai reikšminga  |
|  | Senstantys darbuotojai, darbuotojų trūkumas, sezoniniams darbams  | Neigiama/ labai reikšminga |
|  | Valstybės bendrovė yra patikimas ir saugus darbdavys  | Teigiama/ reikšminga       |
| Pirkimai ir finansinių išteklių valdymas | Kontroliuojamos sąnaudos  | Teigiama/ reikšminga       |
|  | Finansinis stabilumas   | Teigiama/reikšminga        |
|  | Veiklos sezoniškumas  | Neigiama/ reikšminga       |
|  | Apyvartinių lėšų gavimas visus metus  | Teigiama/reikšminga        |
| Infrastruktūros ir technologijų valdymas | Naudojamos technologijos (beariminė sėjamoji, avių priežiūros technologinė linija)  | Teigiama/reikšminga        |
|  | Atnaujinta ž.ū. dirbimo technika  | Teigiama/reikšminga        |
|  | Sena pašarų gamybos technika  | Neigiama/ labai reikšminga |
|  | Pasenusi infrastruktūra   | Neigiama/ labai reikšminga |

## IŠORINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Išorinių veiksnių įtaka Bendrovės veiklos strategijoje suprantama kaip politinių, ekonominių, socialinių, teisinių, aplinkosauginių ir technologinių veiksnių kombinacija. Vienokiu ar kitokiu būdu tai daro įtaką bendroms Bendrovės strateginėms kryptims. Tiesiogiai kontroliuoti išorinių veiksnių UAB „Genetiniai ištekliai“ negali, tačiau šiuos veiksnius nuolat vertina. Taip siekiama laiku atsižvelgti į besikeičiančias aplinkybes, numatyti riziką ir išvengti galimų grėsmių bei pasinaudoti atsirandančiomis galimybėmis.

### Politiniai veiksniai:

Lietuvos valstybė jau ir iki narystės ES rėmė žemės ūkį. Tapus ES nare, žemės ūkio subjektai pradėjo gauti paramą pagal BŽŪP, tačiau, siekiant sumažinti pereinamojo laikotarpio praradimus, kol tiesioginės išmokos nepasiekė 100 proc. suderėto lygio, ūkininkams ir žemės ūkio bendrovėms buvo mokamos papildamos nacionalinės tiesioginės išmokos iš šalies biudžeto.

Lietuva naudojasi ES struktūrinių fondų parama kaimo plėtrai. Tokia parama naudojasi ir buvusios Bendrovės UAB Upytės eksperimentinis ūkis, UAB „Šeduvos avininkystė“. Dauguma pažangios technikos

įsigijo pasinaudojusios ES parama, tai avinukų kontrolinė penėjimo stotis, mobili technologinė įranga avių rūjos išaiškinimo su grupavimo, girdymo bei šėrimo sistemomis, priekabą-platformą.

- ✓ Bendrovės veiklai tiesioginę įtaką daro politiniai sprendimai dėl valstybės valdomų įmonių jungimų. Vienas iš tokių buvo jungimo būdu įkurti bendrovę UAB „Genetiniai ištekliai“, sujungiant dvi bendroves UAB „Šeduvos avininkystė“ ir UAB Upytės eksperimentinį ūkį.
- ✓ Taip pat Bendrovės veiklą įtakoja sprendimai dėl Lietuvos Respublikos Žemės ūkio ministro 2008 m. vasario 6 d. įsakymu Nr. 3D-58 patvirtintos Lietuvos ūkinių gyvūnų gyvūnų genetinių išteklių išsaugojimo programos bei jos administravimo tvarkos keitimai. Pagal šią programą numatytas saugotinių genofondinių avių skaičius ir skirtas finansavimas.

3.1 lentelė

**SU LIETUVOS ŪKINIŲ GYVŪNŲ GENETINIŲ IŠTEKLIŲ IŠSAUGOJIMU *IN SITU* SUSIJUSI VEIKLA**

| Subjektas                  | Gyvūnų veislė                 | Patinai  |                 | Patelės  |                | Iš viso gyvūnų | Gyvūno išlaikymo įkainis metams Eur | Lėšų poreikis Eur |
|----------------------------|-------------------------------|----------|-----------------|----------|----------------|----------------|-------------------------------------|-------------------|
|                            |                               | Skaičius | Linijų skaičius | skaičius | Šeimų skaičius |                |                                     |                   |
| UAB „Genetiniai ištekliai“ | Lietuvos juodgalvės avys      | 30       | 5               | 751      | 12             | 781            | 145,04                              | 113276,24         |
|                            | Vietinės šurkščiaivilnės avys | 4        | 1               | 26       | 1              | 30             |                                     | 4351,20           |

- ✓ Bendrovės veiklai didelę įtaką turėtų sprendimai dėl genetinių išteklių saugojimo perdavimo privatiems augintojams.

Bendrovė priskiriama valstybės valdomoms įmonėms (VVI). Lietuvos Respublika yra daugiapartinė parlamentinė respublika su kai kuriais pusiau prezidentinio valdymo požymiais, pasižyminti itin gausiu daugiau ar mažiau politiškai įsitvirtinusių partijų skaičiumi. Todėl politinė aplinka šalyje dažnai kinta.

- ✓ VVI jautrios ir labai priklausomos nuo šalies politikų sprendimų bei įtakos.
- ✓ Žemės ūkį veikia nuolatinės pasiūlos ir paklausos pusiausvyros nebuvimas ir didelis kainų ir pajamų nestabilumas.
- ✓ Vadovaujantis Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2010 m. kovo 30 d. įsakymu Nr. 3D-290 „Dėl Pagalbos veislininkystei taisyklių patvirtinimo“ pakeitimo už kiekvieno kontroliuoto gyvūno produktyvumo tyrimo paslaugą yra apmokama iki 70 proc. išlaidų. Lietuvos Respublikos ūkinių gyvūnų veislininkystės įstatymas numato, kad Valstybė remia ūkinių gyvūnų veislininkystę pagal LR Žemės ūkio ministerijos patvirtintus strateginio planavimo dokumentus. Valstybės pagalba skatina ūkius auginti ir platinti aukšto produktyvumo gyvulius.
- ✓ Bendrovei svarbūs sprendimai dėl naujo laikotarpio Lietuvos kaimo plėtros programos nuostatų ir būsimų paramos priemonių, nes nuo jų priklausys galimybės pasinaudoti ES parama. Be to, šiuo metu Bendrovė gauna paramą pagal 2014–2020 metų programos (KPP) priemonės „Agrarinė aplinkosauga ir klimatas“



veiklą „Nykstančių Lietuvos senųjų veislių gyvulių ir naminių paukščių išsaugojimas“, todėl svarbūs politiniai sprendimai dėl šios priemonės išlikimo naujame laikotarpyje.

### **Politiniai veiksniai ir jų poveikis Bendrovei**

Jei būtų nuspręsta neberemti genofondines avis per Lietuvos ūkinių gyvūnų genetinių išteklių išsaugojimu *in situ* susijusi veiklos programą Bendrovė netektų 117.6 tūkst. eur, kadangi Lietuvos Respublikoje saugoti ir išlaikyti genofondines Lietuvos juodgalves ir vietines šiuurkščiavilnes avis yra nuostolinga, Bendrovė turėtų atsisakyti šios veiklos ir auginti avis mišrūnes, ar mėsinų veislių avis, kurios yra paklausios ir skerdenos išėiga yra didesnė.

Netekus finansavimo pagal pagalbos veislininkystėje finansavimą, kur už kiekvieną kontroliuojamą gyvūną Bendrovei yra apmokama 70 proc. išlaidų, Bendrovė turėtų atsisakyti atlikti šias funkcijas, nes tai irgi yra nuostolinga.

Kylant žaliavų kainoms ir brangstant pašarams įkainis genofondinio gyvulio išlaikymui yra neadekvatus atliekamoms išlaidoms.

Lietuvai, kaip ir kitoms ES šalims labai svarbu, kad prieš priimant „Nuo lauko iki stalo“ strategijai įgyvendinti būtinus nacionalinius įsipareigojimus būtų įvertinta reali padėtis, galimas poveikis, o pertekliniai ar skubotai įgyvendinami reikalavimai nesužlugdytų šalies ūkių t. t. ir Bendrovės.

### **Ekonominiai veiksniai:**

Didėjant pasaulio gyventojų skaičiui, auga ir maisto produktų poreikis. Maisto paklausai įtakos turi ne tik gyventojų skaičiaus, bet ir kintantys vartotojų mitybos įpročiai.

- ✓ Prognozuojama, kad išsivysčiusiose šalyse, mėsos vartojimas didės. Didėjant maisto poreikiui Lietuvos žemės ūkio produkcijos eksportuotojams susidaro palankios sąlygos didinti produkcijos eksporto apimtį į ES ir trečiąsias šalis, taip pat pasiūlyti šių rinkų vartotojams aukštos kokybės produktų. Šiemet ypač padidėjo avių eksporto paklausa. Bendrovė per 2022 m. pardavė 142 vnt avinukų į užsienį ir gavo 16857,00 Eur pajamų.
- ✓ Tačiau kyla ir ekonominė rizika, kurią lemia tokie veiksniai kaip žemės ūkio produktų pasiūla ir paklausa, nedarbo lygis, importo ir eksporto apimtys, skolinamojo kapitalo palūkanų normos, kurių Bendrovė suvaldyti negali, sumažėjęs augalų derlingumas ar gyvulių produktyvumas mažina žemės ūkio produktų pasiūlą, dėl to didėja rinkos kainos.
- ✓ Lietuva žemės ūkio kraštas, todėl daugelis ūkininkų užsiima, panašia veikla ir yra potencialūs konkurentai.
- ✓ Sunkiai prognozuojamos energetinių resursų kainos. Bendrovės bendrosios ir administracinės sąnaudos sudaro 223 tūkst eurų, joms sumažėjus/padidėjus 1 proc. Bendrovės pelnas sumažėtų/padidėtų 2230, 00 Eur.

### **Ekonominiai veiksniai ir jų poveikis Bendrovei**

Didžiausia dalį Bendrovės pajamų sudaro augalininkystės produkcija 44-45 proc., pajamos iš pieno 38-39 procentus, pajamos iš galvijų pardavimo 11-12 procentus, pajamos iš avininkystės 4-5 procentai, kadangi



augalininkystė yra sezoninė gamybos šaka ir derlius priklauso nuo gamtinių sąlygų, o esant klimato kaitai jas nuspėti sunku, gali būti, kad ateityje Bendrovė gali nedagauti dalies pajamų, atsiradus nenumatytoms stichijoms, kaip liūtys ar sausras.

Strateginio planavimo laikotarpiu prognozuojamas darbo užmokesčio augimas, kuris sudaro apie trečdalį bendrų Bendrovės kaštų bei žaliavų kaip trąšos, elektra, dyzelinas kainų šuolis, todėl turės didėti gaminamos produkcijos kainos arba siekiant sumažinti gamybos kaštus, didinti gamybos efektyvumą.

### **Socialiniai veiksniai:**

Dėl mažėjančio gyventojų gimstamumo ir didėjančios emigracijos Lietuvoje gyventojų skaičius mažėja. Lietuvoje Statistikos departamentas prognozuoja, kad ateityje gyventojų ir toliau kasmet mažės po 0,3-0,4 proc. Į žemės ūkį pritraukti miesto gyventojus bus sunku, nes žemės ūkis yra nepatrauklus.

- ✓ Su žemės ūkio specialistų stygiumi susiduria ir Bendrovė pvz. kaip kvalifikuoti avių eksterjero vertintojai, zootechnikai-selekcininkai, traktorininkai, melžėjos. Vasaros sezono metu, kai prasideda darbymetis (ganiava, pašarų ruošimo darbai, kergimas, avių kirpimas) rasti gerai dirbančių, stropių, atsakingų žmonių yra sudėtinga. Darbuotojai, kuriuos atsiunčia teritorinė darbo birža, nėra suinteresuoti dirbti, gyvulininkystės sektoriuje darbas yra sunkus ir atsakingas. Jauni, darbingo amžiaus žmonės išvyksta dirbti į užsienį arba į miestą, kur už nekvalifikuotą darbą mokamas didesnis darbo užmokestis. Darbuotojų problemą didina ir tai, kad gyvenvietėje veikia trys žvėrelių fermos ir jose dirba didžioji dalis kaimo, aplinkinių gyvenviečių gyventojų. Taip pat daug specialistų nuvilioja miestas.
- ✓ Siekiant išlaikyti kvalifikuotą darbo jėgą, Bendrovės sąnaudoms turės įtakos didėjantis minimalus darbo užmokestis. Bendrovės darbo užmokesčio fondas sudaro apie 860000,00 Eur, padidėjus 1 proc., Bendrovės sąnaudos išaugtų 8600,00 Eur.
- ✓ Šiuo metu Bendrovėje dirba vyresnio amžiaus darbuotojai. Jų amžiaus vidurkis sudaro 54 metai.
- ✓ Siekiant išlaikyti esamus darbuotojus ir pritraukti naujus, Bendrovė sukūrė Motyvacinę darbo apmokėjimo sistemą.

Žemės ūkio ministerija tikisi iš Bendrovės socialinės atsakomybės t.y. turi užtikrinti darbuotojams sąžiningą ir rinkos sąlygas atitinkantį darbo užmokestį ir aplinką.

### **Socialiniai veiksniai ir jų poveikis Bendrovei**

Didžioji dalis Bendrovės darbuotojų sudaro vyresnio amžiaus darbuotojai (vidurkis apie 54 metai).

Bendrovė turėtų imtis visų įmanomų būdų, kad pritrauktų, jaunesnio amžiaus darbuotojus, siekiant sumažinti darbo sąnaudas ir darbus atlikti efektyviai. Nors žemės ūkio specialybes studijuojančių studentų yra, tačiau juos pritraukti į kaimą sunku, dėl mažų atlyginimų bei prastos infrastruktūros.

### **Technologiniai veiksniai:**

Naujų technologijų taikymas augalininkystės, gyvulininkystės sektoriuose leidžia mažinti pagamintos produkcijos savikainą ir didinti jos konkurencingumą.

- ✓ Šiuo metu pasinaudojus ES teikiama parama lengviau įsigyti modernią žemės dirbimo techniką, bei modernizuoti turimas fermas. Bendrovė taip pat investuoja į naujų technologijų įsigijimą.
- ✓ Veislinė avininkystė reikalauja daugiau rankinio darbo, avių ganymas, kergimas, vilnos kirpimas, o didžiausias išlaidas sudaro selekcinio darbo sąnaudos (atrinkimas avyčių ir avinukų kergimui, ganymas pagal amžiaus grupes, negiminingų porų parinkimas pagal genealogines linijas ir šeimas).
- ✓ Siekiant sumažinti išlaidas pašarų gamybai, bei paruošti tinkamus pašarus gyvulių šerimui, siekiant gauti kokybišką produkciją (pieną, mėsą) būtina investuoti į modernią pašarų gamybos įrangą.
- ✓ Tačiau bendrovei trūksta lėšų, nes nuo gauto pelno 80 procentų sumoką į valstybės biudžetą dividendų, gamybos modernizavimui lieka apie 20 proc.
- ✓ Pasinaudojus skolintomis lėšomis bendrovė gali atnaujinti savo turimą įrangą, modernizuoti žemės dirbimo techniką.
- ✓ Įsigijusi naujas technologijas, sudaro sąlygas, studentams bei mokslo darbuotojams atlikti mokslo tiriamuosius darbus, organizuoja mokymus, seminarus.

### **Technologiniai veiksniai ir jų poveikis Bendrovei**

Tobulejančios technologijos leidžia modernizuoti bei didinti veiklos efektyvumą, remiantis realiu Bendrovės finansų prognozės scenarijumi, Bendrovė numachiusi atnaujinti pašarų gamybos įrenginius bei modernizuoti turimus tvartus (tai numatyta investicijose).

### **Aplinkosauginiai veiksniai:**

Daugelio įmonių veikla daro vis didesnę įtaką gamtinei aplinkai, nes kiekviena gamybinė įmonė turi tam tikrą sąlytį su ja.

- ✓ Klimato kaitos padariniai temperatūrų kitimas, didelis kritulių kiekio pokytis atsiliepia gyvūnų sveikatai. Dažniau serga plaučių uždegimu, atveda silpnesnį prieauglį.
- ✓ Nuo gamtos sąlygų priklauso ganiavos pradžia bei pabaiga, pašarų gamyba, pasėlių priežiūra, derliaus nuėmimas.

ES ir Lietuvoje daug dėmesio skiriama aplinkai kaip viešajai gėrybei, dėl to aplinkosaugos klausimai yra labai svarbūs. Pažymėtina, jog siekiant sumažinti taršą ir žalą aplinkai, reikia papildomų investicijų, kas brangina produkciją ir mažina jos konkurencingumą. Siekiant užtikrinti gamtosaugą ir aplinkos taršos mažinimą, būtina ruošti ilgalaikes Bendrovės programas, apimančias optimalias sėjomainos rotacijas, trąšų ir pesticidų naudojimo registravimą, tinkamą organinių trąšų surinkimą ir tręšimo plano sudarymą.

- ✓ Bendrovė prisideda prie aplinkos saugojimo – yra daromas tręšimo planas, saugiai ir efektyviai naudojami pesticidai, vedamos jų apskaitos.

Žemės ūkio produkcijos gamyba yra tiesiogiai veikiamą įvairių ekstremalių stichinių klimato reiškinių poveikiu ir gali labai neigiamai paveikti galutinį rezultatą. Siekiant apsaugoti nuo gamtinių sąlygų patiriamų nuostolių Vyriausybė numatė veiksmų planą:

1. Motyvuoti žemės ūkio subjektus drausti pasėlius nuo nepalankių klimato reiškinių, ekstremalių situacijų, gyvūnų ligų sukeltų padarinių, kompensuojant dalį draudimo įmokos, ir taip mažinti ūkinės veiklos riziką. Skiriant ES ir valstybės paramą prioritetą teikti apsidraudusiems ūkiams;

2. Padėti žemės ūkio subjektams investuoti į produkcijos ar žaliavos saugojimą ir saugojimo infrastruktūrą (pvz., kooperatines saugyklas), tai užtikrintų galimybes ūkininkams parduoti produkciją tada, kai tai numato sutartys arba susiklosto palankesnės rinkos sąlygos;

### **Aplinkosauginiai veiksniai ir jų poveikis Bendrovei**

Rūpintis aplinka įpareigoja ne tik pastaraisiais metais išaugęs visuomenės dėmesys šiai sričiai, bet ir griežti ES ( Europos Sąjungos reikalavimai), kurie gali lemti papildomą investicijų poreikį:

- Tai susiję su oro tarša, ateityje bendrovė tikisi įsigyti dirvą tausojančias dirbimo priemones, siekiant sumažinti išmetamų CO<sub>2</sub> į atmosferą.
- Su atliekų tvarkymu, siekiant sumažinti šiltnamio efektą sukeliamų dujų, Bendrovė investuoja į aplinkosaugines priemones, tokias kaip mėšlo tvarkymą, pašarų gamybą, sрутų tvarkymą.
- Su pavojingomis medžiagomis ( pesticidai, augalų apsaugos priemonės)

### **Teisinė bazė:**

Bendrovės veiklą reglamentuoja šie teisės aktai:

- Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas;
- Lietuvos ūkinių gyvūnų genetinių išteklių išsaugojimo programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2008 m. vasario 6 d. įsakymu Nr. 3D-58 „Dėl Lietuvos ūkinių gyvūnų genetinių išteklių išsaugojimo programos patvirtinimo“.
- Pagalbos veislininkystei taisyklės, patvirtintos Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2010 m. kovo 30 d. įsakymu Nr. 3D-290 „Dėl Pagalbos veislininkystei taisyklių patvirtinimo“.
- Dėl ūkinių gyvūnų laikymo vietų registravimo ir jose laikomų ūkinių gyvūnų ženklavimo ir apskaitos tvarkos aprašo patvirtinimo, kuris patvirtintas Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2003 m. birželio 16 d. įsakymu Nr. 3D-234.
- Ūkinės paskirties gyvūnų gerovės reikalavimai, patvirtinti Lietuvos Respublikos valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos direktoriaus 2019 m. rugsėjo 20 d. įsakymu Nr. B1-690 „Dėl ūkinių gyvūnų gerovės reikalavimų patvirtinimo“.
- UAB „Genetiniai ištekliai“ įstatai įregistruoti 2019 m. gegužės 22 d. VĮ Registrų centras;
- UAB „Genetiniai ištekliai“ vidaus teisės aktai, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimai, LR žemės ūkio ministro įsakymai, žemės ūkio ministro paskirtos Valdybos nutarimai.

Sprendimai, turintys tiesioginės įtakos Bendrovės veiklai ir tiesiogiai susiję su gaminamos produkcijos savikaina:

- ✓ minimalios algos didinimas,
- ✓ energetinių resursų kainų didinimas,
- ✓ pensinio amžiaus ilginimas.

Valstybėje kilus ekstremalioms situacijoms ar kitoms nenumatytoms aplinkybėms, darančioms reikšmingą poveikį visuomenės gerovei ir saugumui, Bendrovė bus socialiai atsakinga ir ieškos galimybių prisidėti prie valstybės veiksnių, kovojant su šių situacijų ar aplinkybių padariniais, šiuo atveju su pandemijos Covid-19 padariniais.

### **Teisiniai veiksniai ir jų poveikis Bendrovei**

Kadangi Bendrovė yra valstybės valdoma įmonė, bet kokie iš ankščiau paminėtų teisės aktų pakeitimai ar naujų Bendrovės veiklą reglamentuojančių įstatymų priėmimas turėtų tiesioginės įtakos Bendrovės veiklai. Siekiant minimalizuoti teisinių veiksmų poveikį ir siekdama laiku ir tinkamai įgyvendinti jau atliktus teisės aktų pakeitimus, Bendrovė aktyviai seka teisės aktų projektų svarstymus, bei esant galimybei, teikia pastabas ir pasiūlymus.

### **Konkurencinės aplinkos analizė:**

Konkurencinės aplinkos analizės pagalba įvertinama Bendrovės padėtis rinkoje. Taip pat vertinami ne tik Bendrovė, bet ir kiti rinkos dalyviai: klientai, tiekėjai, alternatyvios paslaugas teikiančios įmonės, esami ir potencialūs konkurentai. Šiai analizei atlikti naudojamas Porterio penkių konkurencinių įtakų modelis. Atliktos analizės apie esamų konkurentų, naujų konkurentų, pakaitalų įtaką Bendrovės veiklai, taip pat Bendrovės tiekėjų ir pirkėjų galią.

Palyginamoji įmonių analizė negalima, nes Bendrovė priskiriama mažų įmonių kategorijai taip pat atlieka valstybės įpareigojimą saugoti genofondines avis, dėl labai ribotos informacijos kiekio apie kitų, panašių, įmonių veiklą palyginamosios analizės nėra galimybės atlikti.

3.2 lentelė

### **UAB „Genetiniai išteklių“ konkurencinės aplinkos analizė:**

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Esami konkurentai</b> – Bendrovės konkurentų skaičius ir pajėgumas, jų siūlomų paslaugų patrauklumas. Ar bendrovės klientai verčiau rinktųsi juos.</p> | <p>Didžiausia konkurencija auginamai produkcijai sudaro stambūs ūkininkai ir žemės ūkio bendrovės užsiimančios tokia pačia veikla, tai grūdinių kultūrų auginimu, pieno gamyba, avininkyste. Siekiant brangiau parduoti augalininkystės produkciją, Bendrovėje augina ir ruošia aukštų reprodukcijų sėklinę medžiagą. Sėklinių grūdų kaina vidutiniškai būna apie 10 proc. aukštesnė, lyginant su maistinių grūdų kaina. Todėl Bendrovei lengviau konkuruoti su stambiaisiais ūkininkais, kurie yra pagrindiniai konkurentai. Bendrovėje pagamintas pienas parduodamas žemės ūkio kooperatyvui „Pienas LT“, kurio nare yra ir mūsų Bendrovė. Pagrindinė problema yra pieno supirkimo</p> |
|--|--|

|   |  |
|---|--|
|   | <p>kaina, kurią diktuoja pasaulinės pieno produktų rinkos kainos. Iki šių metų jos buvo pasiekusios žemą ribinį lygį.</p> <p>Bendrovėje auginami veisliniai galvijai, už kuriuos rinkoje mokama apie 10 proc. aukštesnė supirkimo kaina, parduodamiems veisliniams galvijams keliami aukšti reikalavimai (banda turi būti geros genetinės vertės, laisva nuo infekcinio galvijų rinotracheito ir virusinės diarėjos). Galvijų realizacija mėšai yra nedidelės apimties, galvijai parduodami mėšos perdirbimo įmonėms, esančioms regione. Esami konkurentai grėsmės Bendrovės veiklai nekelia.</p>                |
| <p><b>Naujų konkurentų grėsmė</b> - patekimo į rinką ribojimas</p>                                  | <p>Gali būti bendrovės užsiimančios žemės ūkio veikla, taip pat stambūs ūkininkai. Todėl norint įsitvirtinti rinkoje Bendrovė siekia pagaminti bei į rinką pateikti kuo kokybiškesnę produkciją. Šiuo metu vertiname, kad grėsmių nėra, o galimybės vertinamos vidutiniškai.</p>   |
| <p><b>Pakaitalų grėsmė</b> – Bendrovės teikiamų paslaugų unikalumas. Ar galima pakeisti kitais?</p> | <p>Pakaitalų grėsmė gana aktuali, vietoj vietinės produkcijos pirkėjai gali rinktis įvežtinę, pigesnę, taip pat naudoti pakaitalus, kurie yra prastesnės kokybės ir pigesni. Šiuo metu vertiname, kad grėsmės nėra, o galimybė gana maža. Avininkystėje yra mažai alternatyvų, kas siekia įsigyti grynaveislių Lietuvos juodgalvių avių tai bendrovė vienintelė laiko Lietuvos juodgalvių avių branduolį ir gali ūkininkams parinkti negiminingų avinukų kergimui bei veilinių avyčių. Taip pat patikrinti avinus reproduktorius, atliekant avinukų kontrolinį penėjimą (šios paslaugos niekas LR neatlieka)</p> |
| <p><b>Pirkėjų galia</b> – ar daug pirkėjų, ar jie gali pakeisti prekės tiekėją</p>                  | <p>Bendrovės 100 procentų akcijų priklauso valstybei, ji vykdo valstybės pavestą funkciją t.y. saugo ir platina genofondines avis. Šioje veikloje Bendrovė užima pagrindinę rinkos dalį, todėl genofondiniai veisliniai avinukai ir avytės parduodami 5 procentais aukšte kaina, nei mėsinės avys, nes jų išauginimo kaštai yra aukštesni. Mėšai parduodamų avių kainą reguliuoja rinkas. Avių skerdena taip pat įkainuojama, atsižvelgiant į rinkos kainas.</p>   |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>Grūdų ir pieno supirkimo kainas reguliuoja didžiosios perdirbimo įmonės, kurios užima vyraujančią padėtį rinkoje ir superka produkciją savo nustatytais kainomis.</p>   |
| <p><b>Tiekėjų galia</b> - tiekėjų pajėgumas kelti kainas. Ar bendrovė turi pasirinkimą keisti tiekėją?</p> | <p>Šiuo metu rinkoje pasiūla yra gana plati, todėl vykdant pirkimus yra laikomasi efektyvumo ir skaidrumo principų. Galimų alternatyvų pasirinkimą įtakoja dalyvaujančių tiekėjų skaičius, vykdomos veiklos specifika. Pirkimai organizuojami atsižvelgiant į Bendrovės veiklos prioritetus ir ypač kokybės ir patikimumo užtikrinimą.</p> |

**Bendrovės konkurencinis pranašumas rinkoje pateikiamas atsižvelgiant į vykdomas veiklas**

| Porterio penkios konkurencinės jėgos |                             | Pieno sektoriuje                                  |   | Grūdų sektoriuje                                  |   | Avininkystės sektoriuje                           |   |
|--------------------------------------|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|
|                                      |                             | Skalė nuo-10 (didelė grėsmė)+10 (didelė galimybė) | Aktualu bendrovės pieno sektoriuje                      | Skalė nuo-10 (didelė grėsmė)+10 (didelė galimybė) | Aktualu bendrovės grūdų sektoriuje                  | Skalė nuo-10 (didelė grėsmė)+10 (didelė galimybė) | Aktualu bendrovės avininkystės sektoriuje             |
| Pirkėjų derėjimosi galia             | Specialieji įsipareigojimai | -   | -   | -   | -   | +10   | Pirkėjai norintys įsigyti genofondinių avių           |
|                                      | Komercija                   | +5  | Stambios perdirbimo pieno įmonės                        | +7  | Aktuali grūdų kokybė pvz. sėklinių                  | +5  | Pirkėjai norintys įsigyti avis, kurios nėra veislinės |
| Esami konkurentai                    | Specialieji įsipareigojimai | -   | -   | -   | -   | +5  | Ūkininkai, auginantys genofondines avis               |
|                                      | Komercija                   | +5  | Ūkininkai ir bendrovės; užsiimančios pienininkyste      | +5  | Ūkininkai ir bendrovės; užsiimančios grūdų auginimu | +5  | Ūkininkai auginantys avis mišrūnes                    |
| Tiekėjų galia                        | Specialieji įsipareigojimai | -   | -   | -   | -   | +5  | Nėra didelė   |
|                                      | Komercija                   | +5  | Tiekėjų galia yra nedidelė                              | +5  | Tiekėjų galia yra nedidelė                          | +5  | Nėra didelė   |
| Potencialūs konkurentai              | Specialieji įsipareigojimai | -   | -   | -   | -   | -   | Šiuo metu nėra  |
|                                      | Komercija                   | +5  | Užsienio ūkininkai, įvežantys pigesnę produkciją        | +7  | Užsienio ūkininkai, įvežantys pigesnę produkciją    | -   | Šiuo metu nėra  |
| Pakaitalai                           | Specialieji įsipareigojimai | -   | -   | -   | -   | -   | Nėra  |
|                                      | Komercija                   | +2  | Tai produktai panašūs į pieno, kurių mažesnės savikaina | +2  | Įvairūs perdirbti produktai                         | +2  | Įvežtinės avys  |
|                                      |                             | 2021m   | 2022m   | 2021m   | 2022m   | 2021m   | 2022m   |
| Pardavimai                           | Specialieji įsipareigojimai | -   | -   | -   | -   | 222 vnt (veislei)                                 | 220 vnt (veislei)                                     |



|                   |                  |  |   |                                    |                                    |  |  |
|-------------------|------------------|--|---|------------------------------------|------------------------------------|--|--|
| <b>(kiekiais)</b> | <b>Komercija</b> | <b>Primelžta 2097 t/<br/>Parduota 1754,6<br/>t</b> | <b>Primelžta 2188,3 t/<br/>Parduota 1768,3,6t</b> | <b>3436t/<br/>t.t.sėklai 1144t</b> | <b>1578t/<br/>t.t. sėklai 740t</b> | <b>314 vnt( mėšai)<br/>295 vnt<br/>(paskersta)</b> | <b>355 vnt (mėšai)<br/>266 vnt<br/>(paskersta)</b> |
|-------------------|------------------|--|---|------------------------------------|------------------------------------|--|--|

3.4 lentelė

| <b>Pagrindiniai konkurentai grūdų ir rapsų gamyboje</b>                      |  |
|--|--|
| Konkurencinės jėgos  | Poveikis   |
| Potencialūs konkurentai  | Ūkininko G.Domino ūkis, Žibartonių ŽŪB, Smilgių ŽŪB,   |
| Tiekėjų galia  | Baltic Agro UAB, Scandagra UAB.  |
| Tiesioginiai konkurentai   | Ėriškių, Žibartonių ŽŪB,, Jotainių ŽŪB   |
| Pirkėjai   | „Baltic Agro“ UAB „Scandagra“UAB   |
| Pakaitalų grėsmė   | Yra  |
| <b>Pagrindiniai konkurentai pieno gamyboje</b>                               |  |
| Potencialūs konkurentai  | Smilgių, Draugystės, Jotainių ŽŪB  |
| Tiekėjų galia  | Baltic Agro UAB, DeLaval UAB, Lytagra AB, turi potencialios galimybės dėl kainų lygio nustatymo. |
| Tiesioginiai konkurentai   | „Žibartonių“ ŽŪB „Aukštadvario“ ŽŪB „Bernatonių ŽŪB  |
| Pirkėjai   | ŽŪK „Pienas LT“  |
| Pakaitalų grėsmė   | Yra, atvira rinka  |
| <b>Pagrindiniai konkurentai mėsos gamyboje ir veislinių galvijų auginime</b> |  |
| Potencialūs konkurentai  | Žibartonių, Jotainių, Smilgių ŽŪB  |
| Tiekėjų galia  | Baltic Agro UAB, Dotnuva Baltic UAB  |
| Tiesioginiai konkurentai   | Draugystė, Bernatonių, Šilagalio ŽŪB įtakoja kainos lygį   |
| Pirkėjai   | Baltoji lūšis, Krekenavos Agrofirmaa UAB   |
| Pakaitalų grėsmė   | Yra, atvira rinka  |

#### Konkurencinės aplinkos įvertinimas

1. Didinti genofondinių veislinių avių ir avinukų pardavimo apimtį, siekiant užimti didžiąją rinkos dalį.
2. Siekti, kad bendroje auginamų avių skerdena būtų aukštos kokybės, ekologiška ir galėtų konkuruoti su įvežtine.
3. Pagal galimybę didinti sėklinių javų derlingumą ir kokybę.
4. Siekti didinti primilžį iš karvės, gerinti jo kokybę.

## SSGG ANALIZĖ

Bendrovė negali kontroliuoti Strategijoje minimų išorinių veiksnių, tačiau jie nuolat vertinami bei analizuojami. Taip sudaromos prielaidos Bendrovės vadovybei laiku pastebėti besikeičiančias aplinkybes, laiku numatyti riziką, išvengti kylančių grėsmių ir pasinaudoti atsiradusiomis plėtros ir verslo vystymo galimybėmis. Aplinkos įtaka UAB „Genetiniai ištekliai“ veiklos strategijoje vertinama kaip išorės aplinkos veiksnių (politinių, ekonominių, socialinių, teisinių, aplinkosauginių ir technologinių), vidinių stiprybių ir silpnybių bei galimybių ir grėsmių, kylančių išorėje, derinys. Išorinių veiksnių analizė atliekama, įvertinant Bendrovės padėtį rinkoje bei apžvelgiant vidinius veiksnius, turinčius įtakos tiek Bendrovės, tiek ir viso žemės ūkio veiklai.

UAB „Genetiniai ištekliai“ SSGG analizė

3.5 lentelė

| <b>VIDINĖ APLINKA</b>                    |   |  |
|--|---|--|
|  | <b>1. STIPRYBĖS:</b> Bendrovės savybės, kurios padeda pasiekti užsibrėžtus tikslus ir kurie padeda būti pranašesni prieš kitas įmones.    | <b>2. SILPNYBĖS:</b> Bendrovės savybės, kurios trukdo Bendrovei būti pranašesnei prieš kitas Bendroves |
| Valstybės priskirtų funkcijų atlikimas   | Teikiamų paslaugų unikalumas (genofondinių avių saugojimas, kontrolinis avinukų penėjimas, tikslu patikrinti avinus reproduktorius)       |  |
| Komerčių funkcijų atlikimas              | Mišri žemės ūkio veikla (grūdų, galvijų, pieno, mėsinių avių pardavimas)  | Silpnai išvystyta rinkodara  |
|  | Patogi geografinė padėtis (bendrovė randasi prie pagrindinio kelio Panevėžys – Šiauliai, LR centre, lengvai pasiekiami visiems klientams) | Kintančios kainos (grūdų, pieno)   |
| Žmogiškųjų išteklių valdymas             | Darbuotojų kompetencija (profesionalai, turintys ilgametę patirtį)  | Senstantys darbuotojai, darbuotojų trūkumas sezoniniams darbams  |
|  | Motyvacinė darbo užmokesčio sistema darbuotojų skatinimui už veiklos rezultatus   |  |
| Pirkimai ir finansinių išteklių valdymas | Kontroliuojamos sąnaudos.   | Veiklos sezoniškumas, sunkiai prognozuojamos pajamos.  |
|  | Finansinis stabilumas.  |  |
| Infrastruktūros ir technologijų valdymas | Naudojamos technologijos  | Sena pašarų gamybos technika (dažnai gendant, atsarginių detalių trūkumas).                            |
|  | Atnaujinama žemės ūkio dirbimo technika   | Pasenusi infrastruktūra (seni tvartai reikalaujantys kapitalinio remonto).                             |
|  | Galimybė demonstruoti pažangias technologijas, organizuoti seminarus, mokymus, sudaryti sąlygas atlikti mokslo tiriamuosius darbus.       |  |

## IŠORINĖ APLINKA

|                            |   |  |
|----------------------------|---|--|
|                            | <b>3.GALIMYBĖS:</b> išorės veiksniai, kurie gali prisidėti prie bendrovės vertės didinimo   | <b>4. GRĖSMĖS:</b> tikėtiniai įvykiai, kurie gali turėti neigiamos įtakos Bendrovės veiklai  |
| Konkurenciniai veiksniai   | Bendrovė vykdo valstybės pavestą funkciją saugo ir platina genofondines Lietuvos juodgalves avis, šioje vietoje bendrovė užima pagrindinę rinkos dalį | Didžiausi bendrovės konkurentai stambūs ūkininkai užsiimantys galvininkyste, grūdinių kultūrų auginimu, pieno gamyba, avininkyste.         |
| Politiniai veiksniai       | Valstybės pagalba už kiekvieną kontroliuojamą gyvulį.   | Politiniai sprendimai dėl valstybės įmonių reorganizavimo.   |
|                            | Ūkinių gyvūnų per genetinių išteklių programą finansavimas.   | Genetinių išteklių išsaugojimo funkcijų privatiems laikytojams perdavimas.   |
|                            |   | Politinių sprendimų bei įtakos tęstinumo ir pastovumo nebuvimas.   |
| Ekonominiai veiksniai      | Didėja avių eksportas į Europos Sąjungos šalis  | Bendrovė negali suvaldyti tokių reiškinių kaip sumažėjęs augalų derlingumas, gyvulių produktyvumas, augančios energetinių resursų kainos.  |
| Socialiniai veiksniai      | Valstybės įmonė yra saugus ir patikimas darbdavys   | Didėjantis minimalus darbo užmokestis, didina darbo užmokesčio sąnaudas.   |
|                            |   | Dirba vyresnio amžiaus darbuotojai (amžiaus vidurkis 54 metai).  |
| Technologiniai veiksniai   | Pasinaudojus ES parama investuoja į naujų įrenginių įsigijimą   | Veislinė avininkystė reikalauja daugiau rankinio darbo.  |
|                            | Galimybė pasinaudojus skolintomis lėšomis atnaujinti infrastruktūrą.  |  |
| Aplinkosauginiai veiksniai |   | Klimato kaitos padariniai atsiliepia gyvulių sveikatai, prieaugliui. Trukdo laiku atlikti ž.ū darbus, įtakoja grūdinių kultūrų derlingumą. |
|                            |   | Griežtėjantys aplinkosauginiai reikalavimai reikalauja papildomų investicijų.  |
| Teisiniai veiksniai        |   | Bendrovės veikla yra griežtai reglamentuojama.   |
|                            |   | Nestabili teisinė aplinka gali turėti tiesioginės įtakos Bendrovės veiklai ir pelningumui.   |

## **STIPRYBIŲ PANAUDOJIMAS GALIMYBĖMS ĮGYVENDINTI**

Bendrovė dalyvaudama Lietuvos ūkinių gyvūnų genetinių išteklių išsaugojimo programoje, vykdo valstybės pavestą funkciją saugo Lietuvos juodgalvių ir vietinių šurkščiavilnių avių genofondą. Ji yra vienintelė Respublikoje galinti ir turinti galimybę ūkininkams parinkti negiminingus avinukus iš keturių geneologinių linijų. Bendrovės patogi geografinė padėtis leidžia ūkininkams lengvai pasiekti įmonę. Siekiant patikrinti avinus-reproduktorius, atlieka avinukų kontrolinį penėjimą, kuris yra finansuojamas valstybės 70 proc.

Šiuo metu didėjant avienos paklausai, Bendrovė pardavė avis į Belgiją, Vokietiją, nes ten mokama aukštesnė kaina nei vietinėje rinkoje. Tačiau Bendrovei sunku būtų išgyventi be komercinės veiklos tai pieno ir gūdų pardavimų, kurie užtikrina pastovias pajamas.

Valstybinė Bendrovė kaip Saugus ir patikimas darbdavys, siekiant išlaikyti esamus ir pritraukti naujus darbuotojus, motyvuoja, kelia darbo užmokestį, gerina darbuotojų darbo sąlygas.

Siekiant tausoti gamtą ir mažinti išmetamų dujų kiekį, pasinaudojus ES parama bus atnaujinamos dirvos dirbimą tausojančios priemonės, o pasinaudojus investicijomis atnaujins senus tvartus.

## **GALIMYBIŲ PANAUDOJIMAS SILPNYBĖMS PAŠALINTI**

Bendrovė vykdydama valstybės įsipareigojimus gauna pastovias pajamas, iš genetinių išteklių išsaugojimo programos, tačiau parduodant grūdus ar pieno produkciją, kurių kainas nustato supirkėjai, negali tiksliai planuoti savo pajamų. Kartais supirkimo kaina neadekvati padarytoms išlaidoms.

Viena iš Bendrovės stiprybių yra mišri žemės ūkio veikla, kuri leidžia išgyventi ir esant kritinėms situacijoms. Gavus prastą grūdinių kultūrų derlių Bendrove gauna pajamų iš pienininkystės, galvininkystės, avininkystės. Gavus gerą javų derlių, net ir esant mažai paklausai galvijienos ar avienos, Bendrovė gali išgyventi ir gauti pelną iš augalininkystės. Su esamu žemės ūkio naudmenų bei laikomų gyvulių skaičiumi Bendrovės plėtra yra ribota.

Bendroveje dirba kvalifikuoti darbuotojai, turintys ilgametę patirtį gyvulininkystės, avininkystės, augalininkystės srityse, todėl sujungus dvi Bendroves, kurios vykdė iš esmės skirtingą veiklą, esami darbuotojai nebuvo atleisti, o buvo siekta juos išsaugoti.

Kadangi Bendrovė susiduria su problema, kaip senstantys darbuotojai, o jaunų pritraukti sunku, siekia motyvuoti, keldama darbo užmokestį, gerindama darbo sąlygas.

Senos statybos tvartuose laikomos avys, jie nepritaikyti mechanizuotam avių šėrimui, nes tarpai yra per siauri, kad galėtų pravažiuoti technika, todėl avių šėrimas reikalauja daug darbo rankų. Ateityje Bendrovė yra numčiusi tvartų rekonstrukciją.

## **STIPRYBIŲ PANAUDOJIMAS GRĖSMĖMS SUMAŽINTI**

Sujungus dvi Bendroves, kurios iš esmės vykdė skirtingą veiklą, buvo siekiama išvengti konkurencijos su stambiais ūkininkais, kurie dažniausiai užsiima augalininkyste, gyvulininkyste ar avininkyste, mišrių ūkių kaip Bendrovė mažai yra ir jų palyginimą sunku atlikti. Bendrovė yra 100 proc. Valstybės nuosavybė, priimtų politinių sprendimų dėl veiklos tęstinumo ir pastovumo Bendrovė įtakoti negali. Taip pat negali įtakoti gamtos reiškinių nuo kurių priklauso javų derlingumas ar gyvulių sveikatingumas, tik pasitelkusi esamus resursus gali šiuos veiksnius sumažinti, tai atsparių iššalimui javų veislių auginimas, įvairių priemonių panaudojimas gyvūnų sveikatingumo gerinimui.

Siekdama pritraukti jaunesnio amžiaus darbuotojus Bendrovė įdiegė motyvacinę sistemą, nes veislinė avininkystė reikalauja daugiau rankinio darbo (avių šėrimas, grupavimas, kergimas).

Atnaujinama žemės ūkio dirbimo technika leis kovoti su klimato kaita, siekiant sumažinti išmetamų dujų kiekį, žemės ūkio darbus atlikti tausojant gamtą.

## **SILPNYBIŲ PAŠALINIMAS GRĖSMĖMS SUMAŽINTI**

Bendrovė pašalinus Silpnybes, tokias kaip silpni pardavimai ir kainodara (didins pardavimų ir paslaugų apimtį, ieškos naujų rinkų savo produkcijai) sudarys sąlygas Bendrovei konkuruoti su stambiais ūkininkais. Kadangi grūdų ir pieno rinkoje vyrauja monopolininkai, kurie diktuoja kainas rinkoje, Bendrovė jų įtakoti negali, tik siekdama gauti didesnes pajamas, siekia pagaminti aukštos kokybės produkciją (grūdų pardavimo klasė, galvijų ėmimas, pieno kokybės rodikliai).

Augalininkystė, sezoninė ūkio šaka, jos veikla tęsiasi 8 mėn. per metus, likusiu laikotarpiu remontuojama ž.ū. technika, atliekami kiti ž.ū darbai kaip mėšlo šalinimas iš tvartų, vežimas ir kratymas ant laukų. Tačiau gyvulininkystė reikalauja darbo sąnaudų visus metus ir produkcija gaminama visus metus, todėl pajamų darbo užmokesčiui, mokesčiams ir kt. einamosioms išlaidoms Bendrovė gauna iš gyvulininkystės.

Atnaujinus pašarų gamybos techniką Bendrovė galės pagaminti kokybiškų pašarų, kas leis pagerinti gyvulių sveikatingumą.

Teisiniai veiksniai Bendrovei turi tiesioginę įtaką, LR Vyriausybės nutarimas 15 proc, padidinti minimalią algą, energetinių resursų kainų neprognozuojamas augimas, LR Vyriausybės nutarimai dėl VVĮ likimo, visa tai įtakoja įmonės veiklą.

## **MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS IR STRATEGINĖS KRYPTYS**

**Misija.** Tinkamas valstybės pavestų funkcijų, ūkinių gyvūnų genetinių išteklių išsaugojimo srityje, atlikimas beinaudinga ir pelninga įmonės veikla gyvulininkystės ir augalininkystės srityse.

**Vizija.** Vykdam valstybės pavestą funkciją, išsaugoti genofondines Lietuvos juodgalves bei Lietuvos vietines šiurkščiavilnes avis ateities kartoms bei vykdam žemės ūkio produkcijos gamybą, siekti verslo vertės augimo ir dividendų pajamingumo.

### **Strateginės kryptys, tikslai.**

#### **Strateginės kryptys:**

#### **I. Lietuvos ūkinių gyvūnų genetinių išteklių išsaugojimas ir veislininkystės veikla.**

##### **Tikslai:**

- 1. Tinkamas Lietuvos ūkinių gyvūnų genetinių išteklių išsaugojimo programos įgyvendinimas.*
- 2. Kokybiškas kontrolinio avinukų penėjimo paslaugos atlikimas.*

#### **II. Konkurencingos veiklos augalininkystės ir gyvulininkystės šakose vystymas.**

##### **Tikslai:**

- 3. Bendrovės finansiniai rezultatai ir veiklos pelningumo didinimas.*
- 4. Augalininkystės ir gyvulininkystės veiklų ilgalaikė plėtra ir modernizavimas.*
- 5. Bendrovės veiklos efektyvumas ir vertės augimas*

### III. Organizacijos tobulėjimas.

#### *Tikslai:*

6. Klientų lojalumo didinimas;

7. Kokybiškas ir efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas;

#### **Bendrovės veiklos vertybės:**

- ✓ Lojalumas – kiekvieno darbuotojo tikslai sutampa su UAB „Genetiniai ištekliai“ tikslais.
- ✓ Profesionalumas – vertiname kompetenciją, turime daug žinių, išmanome savo darbą ir siekiame jį atlikti kokybiškai.
- ✓ Bendradarbiavimas – tikime tuo ką darome, keičiamės informacija, bei konsultuojame kitus avių augintojus.
- ✓ Atsakomybė – norime darbus atlikti maksimaliai gerai, prisiimame atsakomybę už savo veiksmus, sprendimus, pasekmes.
- ✓ Skaidrumas – būti skaidria Bendrove, kuri informaciją apie veiklą ir finansinius rezultatus viešina savo internetiniame puslapyje [www.genetiniaistekliai.lt](http://www.genetiniaistekliai.lt). Bendrovėje yra įdiegtos korupcijos prevencijos ir rizikų valdymo priemonės. Nulinė tolerancija korupcijai – vienas iš svarbiausių veiklos principų. UAB „Genetiniai ištekliai“, vykdydama savo veiklą, vadovaujasi Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašu, patvirtintu Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. liepos 14 d. nutarimu Nr. 1052 „Dėl Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašo patvirtinimo ir koordinuojančios institucijos paskyrimo“ (toliau – Skaidrumo gairės). Skaidrumo gairės privalomai yra taikomos Bendrovei, kuri yra valstybės uždara akcinė bendrovė, priskiriama mažų įmonių kategorijai, pagal tai kaip tai numato Lietuvos Respublikos įmonių finansinės atskaitomybės įstatymas.
- ✓ Komandinis darbas, orientuotas į veiklos rezultatus, leidžia siekti užsibrėžto tikslo.

## UAB „Genetiniai ištekliai” strateginių tikslų įgyvendinimo rodikliai ir jų reikšmės

| Strateginė kryptis   | Strateginis tikslas  | Atsakingi asmenys  | Rodiklis, matavimo vnt                                   | 2022 m. | Siektina rodiklio vertė |        |        |
|--|--|--|--|---------|-------------------------|--------|--------|
|  |  |  |  |         | 2023m.                  | 2024m. | 2025m. |
| <b>I. Lietuvos ūkinių gyvūnų genetinių išteklių išsaugojimas ir veislininkystės veikla</b> | <b>1. Tinkamas Lietuvos ūkinių gyvūnų genetinių išteklių išsaugojimo programos įgyvendinimas</b> | Bendrovės direktorius,<br>Bendrovės direktoriaus pavaduotojas,<br>zootechnikė-selekcininkė | Išlaikytas Lietuvos juodgalvių ėriavedžių skaičius, vnt  | 824     | 830                     | 835    | 840    |
|  | Uždaviniai   |  |  |         |                         |        |        |
|  | 1.1. Didinti Lietuvos juodgalvių avių bandą  | Bendrovės direktorius,<br>Bendrovės direktoriaus pavaduotojas,<br>zootechnikė-selekcininkė | Lietuvos juodgalvių avių skaičius, vnt                   | 1600    | 1680                    | 1700   | 1750   |
|  | 1.2. Išlaikyti Lietuvos vietinių šurkščiavilnių ėriavedžių skaičius                              | Bendrovės direktorius,<br>Bendrovės direktoriaus pavaduotojas,<br>zootechnikė-selekcininkė | Lietuvos vietinių šurkščiavilnių ėriavedžių skaičius vnt | 30      | 32                      | 33     | 34     |
|  | 1.3. Gauta ėriukų iš kiekvienos apsiėriavusios ėriavedės   | Bendrovės direktorius,<br>Bendrovės direktoriaus pavaduotojas,<br>zootechnikė-selekcininkė | Atvestų ėriukų skaičius iš ėriavedės vnt                 | 1,3     | 1,31                    | 1,32   | 1,33   |
|  | <b>2. Kokybiškas kontrolinio avinukų penėjimo paslaugos atlikimas</b>                            | Bendrovės direktorius,<br>Bendrovės direktoriaus pavaduotojas,<br>zootechnikė-selekcininkė | Penėti atrinktų avinukų skaičius vnt                     | 69      | 100                     | 110    | 120    |
|  | Uždaviniai   |  |  |         |                         |        |        |



|  |  |   |  |                                    |                 |                                     |      |
|--|--|---|--|------------------------------------|-----------------|-------------------------------------|------|
|  | 2.1. Geriausias rodiklius pasiekusių avinukų pardavimas avių augintojams   | Bendrovės direktorius,<br>Bendrovės direktoriaus pavaduotojas,<br>zootechnikė-selekcininė | Realizuojamų avinukų skaičius avių augintojams (veislei) vnt | 11                                 | 10              | 11                                  | 12   |
|  | 2.2. Veislei netinkamų avinukų pardavimas skerdimui                        | Bendrovės direktorius,<br>Bendrovės direktoriaus pavaduotojas,<br>zootechnikė-selekcininė | Realizuotų avinukų skaičius (skerdimui) vnt                  | 30                                 | 30              | 31                                  | 32   |
| <b>II. Konkurencingos veiklos augalininkystės ir gyvulininkystės šakose vystymas</b> | <b>3. Bendrovės finansiniai rezultatai ir veiklos pelningumo didinimas</b> | Bendrovės direktorius,<br>vyr.<br>buhalteris  | Veiklos pelningumas proc.                                    | 3,85                               | 3,11            | 3,42                                | 3,96 |
|  |  |   | Visų įsipareigojimų santykis su nuosavu kapitalu koef.       | 0,13                               | 0,12            | 0,12                                | 0,14 |
|  | <b>Uždaviniai</b>  |   |  |                                    |                 |                                     |      |
|  | 3.1. Siekti didesnio vidutinio javų derlingumo                             | Bendrovės direktorius,<br>agronomas   | Žieminių kviečių derlingumas ne mažesnis t/ha                | 5                                  | 5               | 5,2                                 | 5,4  |
| Javų derlingumas lyginant su regiono derlingumu 5% didesnis (Panevėžio r.)           |  |   | 5  | 5,1                                | 5,2             | 5,3                                 |      |
| Pardavimo klasė  |  |   | 2 kl.-80 proc.,  | 2 kl.-80 proc.,<br>3 kl. – 20 proc | 2kl – 100 proc. | 1 kl – 30 proc.,<br>2 kl – 70 proc. |      |

|  |  |  |  |                        |      |      |      |
|--|--|--|--|------------------------|------|------|------|
|  |  |  |  | 3 kl. –<br>20<br>proc. |      |      |      |
|  | 3.2 Didinti vidutinį primilžį iš karvės bei pagerinti pieno kokybę                                     | Bendrovės direktorius, zootechnikė-selekcininkė, zootechnikė, vet. gydytojas | Vidutinis primilžis iš karvės ne mažiau kaip (t)                                 | <9,5                   | <9,5 | <9,6 | <9,7 |
|  |  |  | Somatinių ląstelių skaičius ne daugiau kaip (tūkst. / ml)                        | >300                   | >290 | >250 | >200 |
|  | <b>4. Augalininkystės ir gyvulininkystės veiklų infrastruktūros ilgalaikė plėtra ir modernizavimas</b> | Bendrovės direktorius, direktoriaus pavaduotojas                             | Investicijos į turimo materialaus ilgalaikio turto būklės pagerinimą tūkst. eur  | 30                     | 70   | 100  | 100  |
|  | <b>Uždaviniai</b>  |  |  |                        |      |      |      |
|  | 4.1 Siekti pagerinti veiklos efektyvumą augalininkystėje   | Bendrovės direktorius, direktoriaus pavaduotojas, bendrovės specialistai     | Atnaujintų ganyklų plotai pagal ganykloms skirto mišinio sėklų sudėtį ha         | 10                     | 15   | 15   | 15   |
|  | 4.2 Siekti pagerinti veiklos efektyvumą gyvulininkystėje   | Bendrovės direktorius, direktoriaus pavaduotojas, bendrovės specialistai     | Galvijų reprodukcinės sistemos valdymas (intervalas tarp apsiveršavimų dienomis) | 410                    | 405  | 400  | 395  |
|  | <b>5. Bendrovės veiklos efektyvumas ir vertės augimas</b>  | Bendrovės direktorius, direktoriaus pavaduotojas, bendrovės specialistai     | Nuosavybės grąža (ROE) proc.   | 3,95                   | 3,3  | 3,57 | 4,13 |
|  | <b>Uždaviniai</b>  |  |  |                        |      |      |      |

|                                       |  |  |   |        |       |       |        |
|---------------------------------------|--|--|---|--------|-------|-------|--------|
|                                       | 5.1 Energetinių resursų taupymas   | Bendrovės direktorius, direktoriaus pavaduotojas, elektrikas-inžinierius       | Energetinių resursų sutaupymas KW                       | 1329   | 26033 | 26346 | 26346  |
|                                       | 5.2 Racionalus veiklos sąnaudų planavimas ir kontrolė                                      | Bendrovės direktorius, direktoriaus pavaduotojas, vyr buhalteris               | Veiklos sąnaudos (OPEX) tūkst. eur                      | 223    | 225   | 230   | 235    |
| <b>III. Organizacijos tobulėjimas</b> | <b>6. Klientų lojalumo didinimas</b>   | Bendrovės direktorius, direktoriaus pavaduotojas                               | Išlaidos pastovių klientų proc                          | -      | 50    | 55    | 60     |
|                                       | Uždaviniai   |  |   |        |       |       |        |
|                                       | 6.1 Klientų aptarnavimo tobulinimas, siekiant pritraukti naujus klientus                   | Bendrovės direktorius, direktoriaus pavaduotojas, vyr buhalteris               | Pardavimo pajamos (be dotacijų ir subsidijų) tūkst. Eur | 2407,5 | 2478  | 2549  | 2675,1 |
|                                       | 6.2. Socialinių paskyrų sukūrimas ir administravimas, siekiant pagerinti Bendrovės įvaizdį | Bendrovės direktorius, direktoriaus pavaduotojas, vyr buhalteris               | Paskyros sekėjų skaičius vnt                            | -      | 500   | 550   | 600    |
|                                       | 6.3. Siekti, kad Bendrovė būtų įvertinta aukščiausiu gerosios valdysenos indeksu           | Bendrovės direktorius, direktoriaus pavaduotojas, vyr buhalteris, specialistai | VKC įvertinimas gerosios valdysenos indeksu             | B      | A-    | A     | A      |
|                                       | <b>7. Kokybiškas ir efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas</b>                             | Bendrovės direktorius, direktoriaus pavaduotojas                               | Darbuotojų kaita, ne daugiau kaip proc.                 | -      | 5     | 4     | 3      |
| Uždaviniai                            |  |  |   |        |       |       |        |
|                                       | 7.1. Darbuotojų motyvavimas  | Bendrovės direktorius,   | Darbo užmokesčio didinimas                              | 4,5    | 10    | 12    | 15     |

|  |  |  |  |   |    |    |    |
|--|--|--|--|---|----|----|----|
|  |  | direktoriaus pavaduotojas                        | (lyginant su praėjusių metų darbo užmokesčiu) siekiant išlaikyti darbuotojus proc. |   |    |    |    |
|  | 7.2. Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas | Bendrovės direktorius, direktoriaus pavaduotojas | Darbuotojų dalyvavimas mokymuose ne mažiau kaip 20 val.)                           | - | 20 | 24 | 28 |

Kylantys vadovų trumpalaikiai tikslai, uždaviniai ir rodikliai (iki 1 metų) pateikiami Strateginio plano 2023 – 2025 metų projekto priede (Nr.1)

### RIZIKA IR JOS VALDYMAS

UAB „Genetiniai ištekliai“ kaip ir bet kuri kita organizacija, susiduria su neapibrėžtomis situacijomis, todėl tikslingi ir išankstiniai veiksmai, atsakingas planavimas gali užtikrinti, kad pavojai bus suvaldyti ir neturės iš viso arba turės tik mažiausią galimą poveikį Bendrovei. Tuo tikslu Bendrovės rizikų valdymui skiriamas pakankamas dėmesys ir reikalingi resursai, užtikrinamas vadovybės įsitraukimas ir nustatomos aiškios procedūros bei atsakomybės. Rizikų valdymo atsakomybės pateikiamos lentelėje 4.1

4.1 lentelė

| Rizikos valdymo proceso dalyvis       |  | Dalyvio atsakomybių sritis |
|---------------------------------------|--|----------------------------|
| <b>Valdyba</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Politikos nuostatų aktualumo ir įgyvendinimo priežiūra;</li> <li>✓ Rizikų, kurioms priskirtas lygis „kritinė rizika“ ir jų valdymo priežiūra;</li> <li>✓ Rizikų, kurių savininkas yra valdyba ir rizikų, kurioms priskirtas „kritinė rizika“, būsenos, įvertinimo ir valdymo priemonių vykdymo peržiūra valdybos posėdžiuose.</li> </ul>  |                            |
| <b>Direktorius</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rizikos valdymo procedūros aprašo ir kitų politiką detalizuojančių dokumentų tvirtinimas, jų nuostatų aktualumo ir įgyvendinimo priežiūra;</li> <li>✓ Rizikų žemėlapių tvirtinimas ir reguliari jo peržiūra;</li> <li>✓ Rizikų valdymo priemonių plano tvirtinimas, reguliari jo turinio peržiūra ir įgyvendinimo kontrolė;</li> <li>✓ Rizikų, kurioms priskirtas lygis „didelė rizika“ ir jų valdymo priežiūra;</li> <li>✓ Valdybos savalaikis informavimas apie bendrovės prisiimtų „kritinių rizikų“ pasikeitimą ir potencialių naujų „kritinių rizikų“ atsiradimą.</li> </ul> |                            |
| <b>Rizikos valdymo koordinatorius</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rizikų indentifikavimas, rizikų valdymo proceso koordinavimas bendrovėje, stebėsenos vykdymas.</li> </ul>   |                            |
| <b>Rizikų savininkai</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rizikų indentifikavimas, rizikų valdymas struktūriniame padalinyje pagal funkcijas, rizikos valdymo priemonių nustatymas, vykdymas, stebėseną, kontrolė.</li> </ul>   |                            |
| <b>Bendrovės darbuotojai</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rizikos indentifikavimas, valdymas savo veiklos srityse, rizikų valdymo priemonių įgyvendinimas.</li> </ul>   |                            |

Bendrovė rizikų valdymą supranta, kaip struktūrizuotą požiūrį į neapibrėžtumų valdymą, metodiškai įvertinant rizikų poveikį bei tikimybę ir taikant tinkamas valdymo priemones.

2022 m. Bendrovė išanalizavo savo veiklos procesus ir nustatė galimas pasireikšti rizikų rūšis.

Atsižvelgus į analizės rezultatus buvo nustatytos tobulintinos sritys ir 2022 m. liepos 27 d. Bendrovės valdyba pritarė, UAB „Genetiniai ištekliai“ rizikų valdymo politikai. Dokumentų tikslas – sukurti Bendrovėje vieningą ir bendrais principais pagrįstą ir gerąją praktiką atitinkančią rizikų valdymo sistemą ir standartus, apibrėžiančius rizikų identifikavimo, vertinimo ir valdymo principus bei atsakomybes.

Veiklos rizikos Bendrovė atlikusi rizikų vertinimą nustatė, kad savo veikloje susiduria su šiomis pagrindinėmis rizikomis:

**Gamybiniai veiksniai** – tai gamtinės sąlygos, sausra, liūtys, stichinės nelaimės, technologinės galimybės, ligos, epidemijos, didelio masto elektros energijos išjungimas. Bendrovė yra žemės ūkio įmonė, kurios rezultatai neatsiejami nuo gamtinių sąlygų, gamybos sezoniškumo. Bendrovės vadovas strateginius tikslus su valdybos nariais, bei specialistais stengiasi nustatyti realius ir pasiekiamus, tačiau atsitikus nenumatytiems pavojams (stichinei nelaimei, ligų epidemijai išplitus ir kt.) Bendrovės strateginiai tikslai, bei siektini rodikliai gali būti koreguojami.

**Politinė rizika** - mokesčiai, įvairios žemės ūkio reguliavimo priemonės, kurios turi tiesioginę įtaką Bendrovės vykdomai veiklai, kadangi jie reglamentuoja Bendrovę ir kaip subjektą, ir jos darbo santykius, mokamus mokesčius ir kt. Bendrovės veikla yra aiškia reglamentuojama įstatymais, kitais teisės aktais ir valstybės reguliuojama. Teisės aktų pakeitimai gali turėti įtakos Bendrovės veiklos rezultatams. Siekiant sumažinti šios rizikos įtaką veiklos rezultatams, Bendrovės atstovai aktyviai dalyvauja svarstymuose, informuoja apie būtinus priimti sprendimus ir (ar) teikia pasiūlymus teisės aktus rengiančioms institucijoms (tokius kaip genofondinių gyvūnų išlaikymo įkainio pakėlimas, atsižvelgiant į energetinių resursų kainų augimą).

**Finansinė ir reputacinė rizika** UAB „Genetiniai ištekliai“, vykdydama veiklą, patiria šias pagrindines finansines rizikas: kredito rizika, likvidumo rizika ir rinkos rizika (palūkanų normų rizika ir energetinių resursų kainų rizika).

Bendrovė pardavimo BAB „Kiaulių veislininkystei“ pašarų už 200440,00 Eur, šiuo metu vyksta turto pardavimo aukcionai ir tikimasi šią skolą atgauti, bankrutuojančios Bendrovės turtas užstatytas hipotekoje, Bendrovės naudai.

**Ekonominės rizikos veiksniai** – produkcijos supirkimo kainų svyravimas, ūkio veiklai reikalingų resursų ir atsargų kainų kilimas. Siekdama teisingai susiplanuoti pajamas ir išlaidas Bendrovė kas ketvirtį teikia Valdybai ataskaitą apie padarytas išlaidas bei gautas pajamas, analizuojamos įvykdymo – neįvykdymo priežastis.

**Žmogiškosios rizikos veiksniai** - veiksniai susiję su bendrovės darbuotojais (patirtis, išsilavinimas, psichologinė būseną, sveikatos būklė, amžius), siekiant sumažinti riziką iki minimumo sudaromi sveikatos

pasitikrinimo grafikai ir nuolat, siekiant išlaikyti darbuotojų kvalifikaciją, atliekami darbuotojų periodiniai mokymai, siunčiami tobulintis į kvalifikacijos kėlimo kursus.

**Aplinkosauginiai reikalavimai** – dirvožemio nualinimas, melioracinių sistemų nusidėvėjimas, klimato atšilimas visa tai įtakoja Bendrovės veiklą bei auginamų kultūrų derlingumą, Bendrovė neįgali kovoti su gamtos stichijomis, tačiau siekdama patirti kuomažesnius nuostolius keičia augalų veisles į atsparesnes iššalimui, išgulimui, draudžia gyvulius nuo ligų.

Rizikų valdymo stebėseną kiekvieną metų ketvirtį Bendrovės valdybai pristatomi rizikų valdymo rezultatai, aptariamos naujai nustatytos rizikos ir įvykę incidentai. UAB „Genetiniai ištekliai“, remiantis patvirtintais rizikų valdymą reglamentuojančiais dokumentais (politikomis, tvarkomis, metodikomis ir kt.), atsižvelgdama į strateginius tikslus ir keliamus veiklos rezultatų uždavinius, atlieka veiklos rizikų vertinimą nustatant jų galimą poveikį ir tikimybę. Atsižvelgiant į Bendrovėje nustatytus rizikų valdymo principus ir procesą, nuolat siekiama tobulinti rizikų valdymo stebėseną Bendrovėje.

Bendrovės vadovas turi užtikrinti, kad duomenys būtų rengiami ir teikiami Žemės ūkio ministerijai vadovaujantis Valstybės valdomų įmonių duomenų teikimo taisyklėmis ir Valstybės valdomų įmonių duomenų teikimo grafiku, patvirtintu Žemės ūkio ministro 2016 m. spalio 27 d. įsakymu Nr. 3D-632 „Dėl Valstybės valdomų įmonių duomenų teikimo“.

Bendrovės valdyba turi atlikti savo veiklos vertinimą ir poreikių analizę – nustatyti, kokios kompetencijos narių reikia siekiant valstybės valdomos įmonės tikslų ir parengti praėjusių kalendorinių metų veiklos ataskaitą.