



GGG

GIRAITĖS GINKLUOTĖS GAMYKLA  
PASSION. PERFORMANCE. PRECISION.

# STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

2026 - 2029 m.



GGG

GIRAITĖS GINKLUOTĖS GAMYKLA  
PASSION. PERFORMANCE. PRECISION.

# TURINYS

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



# 1. SANTRAUKA

2026–2029 m. laikotarpio AB Giraitės ginkluotės gamyklos strateginį planavimą sudaro trys pagrindiniai etapai: aplinkos veiksnių analizė, ateities perspektyvų numatymas ir veiklos planavimas. Atlikta aplinkos veiksnių analizė, kurios metu įvertinti įmonės veiklai įtaką darantys vidinės, konkurencinės ir išorinės aplinkos veiksniai, atlikta rinkos ir konkurencinės aplinkos analizė, atlikta SWOT analizė, įvardytos įmonės stiprybės ir silpnybės, galimybės ir grėsmės, suformuotas vaizdas apie esamą situaciją ir nustatyti strateginiai tikslai ir pagrindiniai plėtros prioritetai.

Misija, vizija ir vertybės – tai svarbiausios strateginės nuostatos, kurios šio strategijos dokumento rengimo metu nebuvo keičiamos.

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

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



## 2. VEIKLOS APRAŠYMAS

### 2.1. Veiklos tikslas, objektas ir pobūdis

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

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

Įstatuose nustatytas Bendrovės veiklos tikslas – socialiai atsakingai plėtoti ūkinę ir komercinę veiklą, racionaliai naudojant Bendrovės lėšas ir siekiant naudoti Bendrovei ir Bendrovės akcininkams.

Įstatuose nustatyti Bendrovės veiklos objektai: šaudmenų gamyba; metalų apdorojimas ir dengimas, mechaninis apdirbimas; bendroji mechaninė technologija; technikos mokslų tiriamieji ir taikomieji darbai; medžiagų ir produkcijos bandymai ir analizė.

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

Bendrovė gamina tokią produkciją:

- karybai skirti šoviniai:
  - ◊ 5.56 x 45 mm GP21 (SS109) šoviniai, gaminami pagal NATO STANAG 4172 standartą ir tiekiami kartoninėse dėžutėse, juostose, apkabose (klipuota),
  - ◊ 7.62 x 51 mm GP11 (M80) šoviniai, gaminami pagal NATO STANAG 2310 standartą ir tiekiami kartoninėse dėžutėse, juostose;
- civilinei rinkai skirti šoviniai, naudojami graižtiniams ginklams sporte ir medžioklėje:
  - ◊ .308 Win šoviniai (devynių rūšių),
  - ◊ .223 Rem šoviniai (keturių rūšių);
- šovinių komponentai:
  - ◊ puodukai kulkoms ir tūtelėms,
  - ◊ kapsuliuotos ir nekapsuliuotos tūtelės,
  - ◊ plieno ir švino šerdys,
  - ◊ kulkos.

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

## Bendrovė gamina tokią produkciją:

### karybai skirti šoviniai:



5.56x45 mm GP21 (SS109) šoviniai, gaminami pagal **NATO STANAG 4172** standartą ir tiekiami kartoninėse dėžutėse, juostose, apkabose (klipuota)

7.62x51 mm GP11 (M80) šoviniai, gaminami pagal **NATO STANAG 2310** standartą ir tiekiami kartoninėse dėžutėse, juostose

### civilinei rinkai skirti šoviniai, naudojami graižtviniams ginklams sporte ir medžioklėje:



.308 Win šoviniai (devynių rūšių)

.223 Rem šoviniai (keturių rūšių)

### šovinių komponentai:



puodukai kulkoms ir tūtelėms

kapsuliuotos ir nekapsuliuotos tūtelės

plieno ir švino šerdys

kulkos

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

## 2.2. Nuosavybės struktūra ir valdymas

Pagrindiniai Bendrovės valdymo organai yra:

✓ visuotinis akcininkų susirinkimas

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

✓ vienasmenis valdymo organas – direktorius (Bendrovės vadovas)



## BENDROVĖS ORGANIZACINĖS STRUKTŪROS SCHEMA



1 pav. Bendrovės organizacinės struktūros schema, patvirtinta 2025-08-29 Valdybos sprendimu VP-10

Bendrovės įstatinis kapitalas yra 47 511 776 (keturiasdešimt septyni milijonai penki šimtai vienuolika tūkstančių septyni šimtai septyniasdešimt) Eur. Įstatinis kapitalas padalytas į 1 640 600 vnt. paprastųjų vardinių nematerialiųjų akcijų. Vienos akcijos nominali vertė – 28,96 Eur. Vienintelė Bendrovės akcininkė – Lietuvos Respublika (jai priklauso 100 % Bendrovės akcijų), valstybei atstovaujanti institucija – Lietuvos Respublikos finansų ministerija.


Pagrindiniai Bendrovės valdymo organai yra:

- visuotinis akcininkų susirinkimas;
- kolegialus valdymo organas – valdyba, sudaroma iš 5 narių, renkamų 4 metų kadencijai;
- vienasmenis valdymo organas – direktorius (Bendrovės vadovas).

<b>Valdybos nariai</b>	<b>Pareigos kitose organizacijose, patirtis, išsilavinimas</b>
<b>Dangirutis Janušas</b> Pirmininkas, nepriklausomas valdybos narys	VĮ Registrų centro valdybos narys ir audito komiteto pirmininkas, VĮ Žemės ūkio duomenų centro valdybos narys, UAB „Glass LT“ patariamasis valdybos narys, UAB „Verslo konsultacijų spektras“ direktorius. Didelė patirtis valdant gamybines (daugiau nei 25 m.), nacionaliniam saugumui svarbias (daugiau nei 7 m.) įmones, įgyvendinant stambius investicinius projektus, dalyvaujant įmonių įsigijimų ir reorganizavimo projektuose. 10 metų buvo Nasdaq First North sertifikuotas patarėjas. Išsilavinimas: Vilniaus universiteto (VU) finansų bakalauro ir VU Tarptautinio verslo mokyklos tarptautinio verslo magistro laipsnis; Stanford Graduate School of Business 5 modulių programa aukščiausio lygio vadovams (2021 m.).
<b>Laima Kalinauskienė</b> Lietuvos Respublikos finansų ministerijos deleguota valdybos narė	Lietuvos Respublikos finansų ministerijos Valstybės turto valdymo departamento Valstybės turto valdymo politikos skyriaus vedėja. Valstybės valdomų įmonių valdymo sritys kompetencija, susijusi su valstybės kaip akcininko turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimu. Išsilavinimas: aukštasis universitetinis, Vilniaus Gedimino technikos universiteto inžinieriaus-ekonomisto laipsnis.
<b>Remigijus Štaras</b> Nepriklausomas valdybos narys	UAB RS Consulting Baltics – direktorius. VŠĮ Užstato Sistemos Administratorius - nepriklausomas Valdybos narys. Didelė patirtis strateginio planavimo, korporatyvinio valdymo, veiklos efektyvumo, skaitmeninių ir kultūrinių transformacijų, įmonių valdymo srityse ir įgyvendinant didelius investicinius projektus. Ankstesnė darbo patirtis: UAB „Topo grupė“ generalinis direktorius (2015-2023 m.), UAB „Omnitel“ viceprezidentas komercijai (2005–2011 m.), UAB „Carlsberg Baltic“ (buv. BBBH Baltic) viceprezidentas pardavimams Baltijos šalyse (2004–2005 m.), Dirol Cadbury Baltic / Stimorol Baltic generalinis direktorius Baltijos šalims (1996–2004 m.). Išsilavinimas: Baltic Institute of Corporate Governance valdybos narių mokymų programos diplomas, Baltic Management Institute EMBA tarptautinis diplomas, Vytauto Didžiojo universiteto vadybos ir verslo administravimo magistro laipsnis, Vilniaus universiteto ekonomikos magistro laipsnis, diplomas su pagyrimu.
<b>Giedrius Nomeika</b> Nepriklausomas valdybos narys	LT Technologies“, UAB – generalinis direktorius; „Precizika Metal“, UAB – valdybos pirmininkas ir vadovas. Patirtis: Daugiau nei 25 metų vadovavimo ir verslo vystymo patirtis, iš kurių 10 metų – pramonės ir gamybos sektoriuje. Dirbta Lietuvos ir užsienio įmonių valdybose nario ir pirmininko pozicijose. Ekspertinės sritys: gamybos efektyvumo didinimas, robotizavimas, skaitmenizavimo projektų įgyvendinimas, tiekimo grandinės optimizavimas bei strateginis įmonių valdymas (įsigijimai, atskyrimai). Išsilavinimas: ISM vadybos ir verslo administravimo magistro laipsnis (2003 m.); Kauno technologijos universiteto inžinieriaus laipsnis (kompiuterių mokslas, 1994 m.). Papildomai baigti „TOC Supply Chain Expert“ mokymai (2020m.).

<b>Valdybos nariai</b>	<b>Pareigos kitose organizacijose, patirtis, išsilavinimas</b>
<b>Aldas Beginskas</b> Lietuvos Respublikos finansų ministerijos deleguotas narys	Lietuvos Respublikos finansų ministerijos Valstybės išdo departamento Skolinimosi ir investavimo skyriaus vyriausiasis specialistas. Daugiau nei 25 metų patirtis analizuojant įmonių finansinę padėtį bei paskolų teikimą ir administravimą. Išsilavinimas: Kauno technologijos universiteto mechanikos inžinerijos magistro laipsnis, Vilniaus universiteto ekonomikos magistro laipsnis.

1 lentelė. Bendrovės valdyba

<b>Vadovas</b>	<b>Patirtis ir išsilavinimas</b>	
<b>Mindaugas Kurauskas,</b> direktorius	Bendrovės direktoriaus pareigas eina nuo 2025 birželio 16 d. Turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą – mechanikos inžinerijos mokslo bakalauro laipsnį ir poligrafijos mokslų diplomuoto inžinieriaus kvalifikaciją. Yra baigęs University of Oxford Executive leadership programą taip pat baigęs Kaizen ir Lean Six Sigma (Black Belt) mokymus.	

## 2.3. Veiklos procesas

BENDROVĖS VEIKLOS PROCESŲ VISUMĄ SUDARO DVIEJŲ TIPŲ PROCESAI:



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

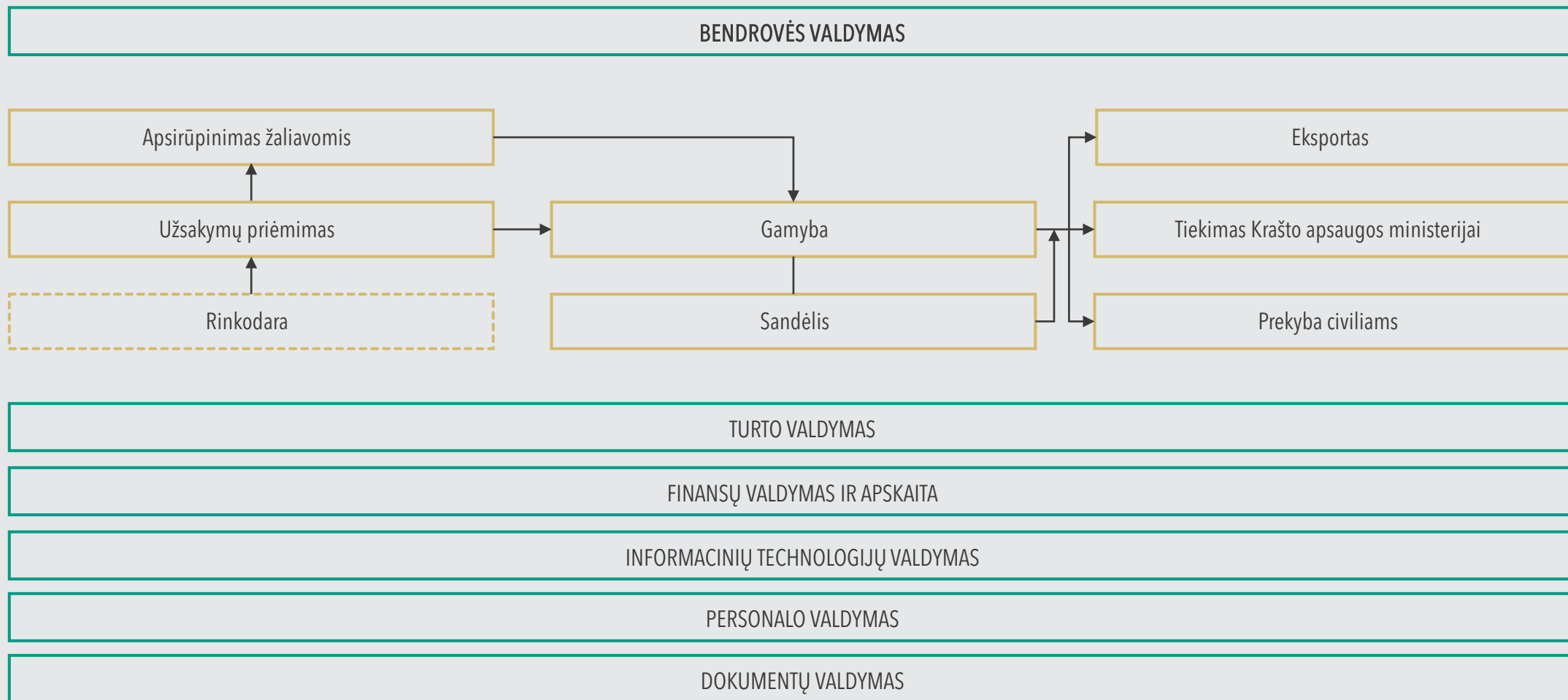
- ✓ marketingas,
- ✓ užsakymų priėmimas,
- ✓ apsirūpinimas žaliavomis,
- ✓ gamyba,
- ✓ produkcijos sandėliavimas,
- ✓ produkcijos pardavimas;



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

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





2 pav. Bendrovės veiklos procesų schema

#### PAGRINDINĖS BENDROVĖS TIEKĖJŲ GRUPĖS:

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

#### PAGRINDINĖS BENDROVĖS KLIENTŲ GRUPĖS:

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

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



## 2.4. Svarbiausi istoriniai faktai

Data	Įvykis
2000 metai	Įsteigta Valstybės įmonė Giraitės ginkluotės gamykla (įregistravimo data – 2000-03-24).
2001 metai	Baigti statyti pastatai, sumontuota šiuolaikinė gamybinė įranga, įdiegtos veiksmai pradėti būtinos technologijos. Pagaminti pirmieji šovinių pavyzdžiai ir bandomosios partijos.
2002 metai	Įdiegta integruota kokybės vadybos sistema, atitinkanti ISO 9001:2000 ir ISO 14001:1996 standartus. Pradėta 5.56×45 mm, 7.62×39 mm ir 7.62×51 mm kalibro šovinių ir visų jiems reikalingų komponentų gamyba pardavimui.
2004 metai	5.56×45 mm ir 7.62×51 mm kalibro šoviniai išsiųsti kvalifikaciniams bandymams į NATO Europos regioninį bandymų centrą.
2005 metai	Bendrovei suteikta teisė gaminamus šovinius 5.56x45 GP21 (SS109) ir 7.62x51 GP11 (M80) žymėti NATO pakeičiamumo ženklu, nurodančiu atitikimą NATO standartų reikalavimams.
2006 metai	Pradėta 5.56x45 mm kalibro linkuotų šovinių gamyba.
2007 metai	Valstybės įmonė Giraitės ginkluotės gamykla Lietuvos Respublikos ginklų fondo prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos direktoriaus 2007-07-21 įsakymu Nr. IA-57 pertvarkyta į akcinę bendrovę.
2009 metai	Atliktas integruotos kokybės vadybos sistemos auditas pagal naujausius ISO 9001:2008 ir ISO 14001:2004 standartus.
2010 metai	Pradėta 5.56x45 mm kalibro klipuotų šovinių gamyba.
2012 metai	Pradėta .308 WIN kalibro šovinių (devynių tipų) gamyba.
2013 metai	Bendrovės produkcijai suteiktas C.I.P. (Permanent International Commission for the Proof of Small-arms) sertifikavimo ženklas. Bendrovė tapo Europos sportinių šaudmenų gamintojų asociacijos (Association of European Manufacturers of Sporting Ammunition, AFEMS) nare.
2014 metai	Bendrovės direktoriaus pareigas 2014-04-10 pradėjo eiti Aleksandras Nikonovas. Bendrovė tapo Lietuvos gynybos ir saugumo pramonės asociacijos (LGSPA) nare.
2015 metai	Bendrovė tapo oficialia NRA UK šovinių tiekėja varžyboms „NRA Imperial Meeting“.

2016 metai	Pradėta .223REM kalibro šovinių (dviejų tipų) gamyba.
2017 metai	Atliktas integruotos kokybės vadybos sistemos auditas pagal naujausius standartus ISO 9001:2015 ir ISO 14001:2015 standartus. Pradėta .308 WIN kalibro šovinio su Tarvas monolitine bešvine kulka gamyba.
2018 metai	Pradėta .223 Rem kalibro šovinių (trečiojo tipo) gamyba.
2019 metai	Išrinkta nauja valdyba: nepriklausomas valdybos narys ir pirmininkas Vygandas Sliesoraitis, nepriklausomi valdybos nariai Remigijus Štaras ir Eimundas Mačiulis narys, Finansų ministerijos deleguoti nariai Laima Kalinauskienė ir Asta Sinkevičienė.
2020 metai	Bendrovė rinkai pristatė naują civilinei rinkai skirtą gaminį – .223 Rem GGG FMJ 62 gr šovinį, kuris pagal savo charakteristikas analogiškas NATO šoviniui. Bendrovė su Finansų ministerija pasirašė susitarimą dėl skolos grąžinimo sutarties sąlygų pakeitimo, sumažinant palūkanų normą ir nustatant palankesnes skolos grąžinimo sąlygas.
2021 metai	Pasirašyta sutartis 2,26 mln. eurų vertės įrangos įsigijimo, pašalinant apribojimus šovinio surinkimo grandyje. Valdyba pritarė gamybos plėtrai, investuojant į kulky presavimo ir švinių šerdžių formavimo pajėgumų plėtrą. Išrinkta nauja valdyba: nepriklausomas valdybos narys ir pirmininkas Dangirutis Janušas, nepriklausomi valdybos nariai Remigijus Štaras ir Eimundas Mačiulis narys, Finansų ministerijos deleguoti nariai Laima Kalinauskienė ir Aldas Beginskas.
2022 metai	Bendrovė įgyvendino 2,19 mln. Eur vertės gamybos pajėgumų didinimo, pašalinant apribojimus šovinio surinkimo grandyje, investicinį projektą. Projektas leis 35% padidinti bendrą metinį pagamintos produkcijos kiekį. Bendrovės įstatinis kapitalas padidintas nuo 6 236 594 Eur iki 8 496 574 Eur iš Bendrovės lėšų – sukaupto nepaskirstytojo pelno ir rezervų.
2023 metai	Bendrovės įstatinis kapitalas padidintas nuo 8 496 574 Eur iki 11 141 491 Eur iš Bendrovės lėšų – sukaupto nepaskirstytojo pelno ir rezervų.
2024 metai	Valdybos sprendimu patvirtina nauja Bendrovės organizacinė struktūra. Pasirašyta sutartis 2,65 mln. Eur įrangos įsigijimo. Rugsėjo mėn. pasirašytas susitarimo memorandumas dėl 30 mm kalibro šaudmenų gamybos pajėgumų sukūrimo įmonės teritorijoje, išnaudojant esamą infrastruktūrą ir žemės plotus. Akcininko teises ir pareigas įgyvendinanti Lietuvos Respublikos finansų ministerija pateikė Bendrovei atnaujintą raštą dėl jai keliamų valstybės lūkesčių ir tikslų. Spalio mėn. iš direktoriaus pareigų pasitraukus Aleksandrui Nikonovui, valdybos sprendimu laikinai eiti direktoriaus pareigas buvo paskirta finansų direktorė Violeta Kašėtienė. Spalio mėn. valdyba iš esmės pritarė 36,4 mln. Eur investicijoms į gamybos pajėgumų didinimą, kuriam finansuoti būtinas įstatinio kapitalo didinimas papildomu akcininko įnašu. Vokietijos gynybos technologijų kompanijos Rheinmetall, energijos perdavimo ir mainų įmonių grupės EPSO-G bendrovės EPSO-G Invest ir Giraitės ginkluotės gamyklos atstovai oficialiai pasirašė bendradarbiavimo sutartį Valdyba pritarė planuojamam pakavimo ir vizualios kontrolės automatizavimo projektui, kuri planuojama pradėti vykdyti 2025 m. ir baigti per 12 mėnesių nuo sutarčių su tiekėjais pasirašymo pradžios. Akcininku lėšomis padidintas Bendrovės įstatinis kapitalas nuo 11 141 491 Eur iki 22 299 779 Eur.

2025 metai

Vykdomas gamybos pajėgumų plėtros projektas (antra gamybinė linija).

Pagal pasirašytą akcijų pirkimo sutartį su Rheinmetall Defence Lietuva (RDL) Bendrovė apmokėjo dalį paprastųjų vardinių RDL akcijų.

Valdybos sprendimu patvirtinta nauja Bendrovės organizacinė struktūra.

Direktorius pareigas įmonėje pradėjo eiti Mindaugas Kurauskas.

Užbaigtas saulės elektrinės įrengimo projektas.

Gauta 135 313 Eur parama Saulės Elektrinės projektui finansuojamam Europos sąjungos pagal projektą „AB Giraitės ginkluotės gamykla AEI gamybos pajėgumų įrengimas“ sutartį Nr.02-011-K-0122 su VŠĮ Inovacijų agentūra.

Finansų ministerija inicijavo Bendrovės naujų Valdybos narių atranką.

Akcinkinų lėšomis padidintas Bendrovės įstatinis kapitalas nuo 22 299 779 Eur iki 47 511 776 Eur.

Finansų ministro įsakymų paskirta naujos kadencijos Valdyba.

*3 lentelė. Svarbiausi Bendrovės veiklos istoriniai faktai*



## 2.5. Veiklos rodikliai

Pagrindiniai Bendrovės veiklos rodikliai **2024 metais** buvo tokie:

Pagrindiniai Bendrovės veiklos rodikliai 2024 m. buvo tokie:

- pardavimų pajamos – 22 959 151 Eur (2 % didesnės nei 2023 m.);
- pardavimų savikaina – 17 234 169 Eur (6 % didesnė nei 2023 m.). Ją sudarė: žaliavos ir medžiagos – 13 151 895 Eur, darbo užmokestis – 2 417 177 Eur, nusidėvėjimas – 577 853 Eur, atsarginės dalys, įrankiai, dujos, elektra, vanduo ir kt. – 1 087 244 Eur;
- veiklos sąnaudos – 2 003 439 Eur (6 % didesnės nei 2023 m.). Jas sudarė: darbo užmokestis – 685 827 Eur, nusidėvėjimas – 351 429 Eur, pardavimų sąnaudos – 100 310 Eur, apsaugos paslaugų, kuro, draudimo, ryšio paslaugų, mokesčių ir kitos sąnaudos – 865 873 Eur;
- finansinės veiklos rezultatas (pajamų ir sąnaudų skirtumas) buvo neigiamas ir sudarė – 176 095 Eur (36 % mažiau nei 2023 m.);
- EBITDA – 4 724 369 Eur (9 % mažesnė nei 2023 m.);
- grynasis pelnas – 3 001 833 Eur (12 % mažesnis nei 2023 m.);
- nuosavo kapitalo grąža – 14,1 % (11,3 procentinio punkto mažesnė nei 2023 m.).

Pardavimo pajamos augo 2 % ir buvo pilnai išnaudotas gamybos pajėgumų potencialas. 2024 m. EBITDA ir grynasis pelnas buvo mažesni nei 2023 m. dėl augančių medžiagų kainų, kurių dėl aršios konkurencijos smulkaus kalibro šovinių amunicijos rinkoje nepavyko pilnai perkelti į pardavimo kainų didinimą. Žaliavos šovinių gamyboje sudaro virš 70 % savikainos dalies. Dėl ženkliai išaugusios žaliavų paklausos pasauliniu mastu, visos žaliavos brango, ypatingą poveikį turėjo parako kainų augimas – kai kurios rinkos šaltiniai nurodo, kad parako (propellanto) kainos per tam tikrą laikotarpį 2024 m. padvigubėjo ar išaugo labai reikšmingai. Pagrindinė priežastis – globalus trūkumas tokio svarbaus komponento kaip Nitroceliuliozė (nitrocellulose), kuris yra pagrindinė sudedamoji parako dalis. moderniam be-dymio tipo šovinių parake (smokeless gunpowder).

Rodikliai	2022 m.	2023 m.	Pokytis	2024 m.	Pokytis
<b>Pelno (nuostolių) ataskaitos rodikliai</b>					
Pardavimo pajamos, Eur	15 241 327	22 458 111	+47%	22 959 151	+2%
Pardavimo savikaina, Eur	10 924 689	16 288 059	+49%	17 234 169	+6%
Bendrasis pelnas, Eur	4 316 638	6 170 052	+43%	5 724 982	-7%
Veiklos sąnaudos, Eur	1 736 945	1 882 447	+8%	2 003 439	+6%
Tipinės veiklos pelnas, Eur	2 579 693	4 287 605	+66%	3 721 543	-13%
Finansinė ir investicinė veikla, Eur	-257 304	-272 928	+6%	-176 095	-36%
EBITDA, Eur	3 434 756	5 169 251	+50%	4 724 369	-9%
Grynasis pelnas (nuostolis), Eur	2 339 391	3 396 156	+45%	3 001 833	-12%
<b>Pelno maržos rodikliai</b>					
Bendrojo pelno marža	28,3%	27,5%	-0,8 proc. p.	24,9%	-2,6 proc. p.
Tipinės veiklos pelno marža	16,9%	19,1%	+2,2 proc. p.	16,2%	-2,9 proc. p.
EBITDA marža	22,5%	23,0%	+0,5 proc. p.	20,6%	-2,4proc. p.
Grynojo pelno marža	15,3%	15,1%	-0,2 proc. p.	13,1%	-2,0 proc. p.

Rodikliai	2022 m.	2023 m.	Pokytis	2024 m.	Pokytis
<b>Kapitalo ir turto grąžos rodikliai</b>					
Nuosavo kapitalo grąža (ROE)	21,1%	21,1%	+4,3 proc. p.	14,1%	-11,3 proc. p.
Turto grąža (ROA)	10,8%	10,8%	+2,9 proc. p.	9,0%	-4,7 proc. p.
<b>Darbuotojų skaičius ir darbo užmokestis</b>					
Darbuotojų skaičius laikotarpio pabaigoje	105	119	+13%	114	-4%
Vidutinis darbo užmokestis, Eur/mėn.	1 938	2 054	+6%	2214	+8%

4 lentelė. Bendrovės veiklos ir finansiniai rodikliai 2022–2024 metais

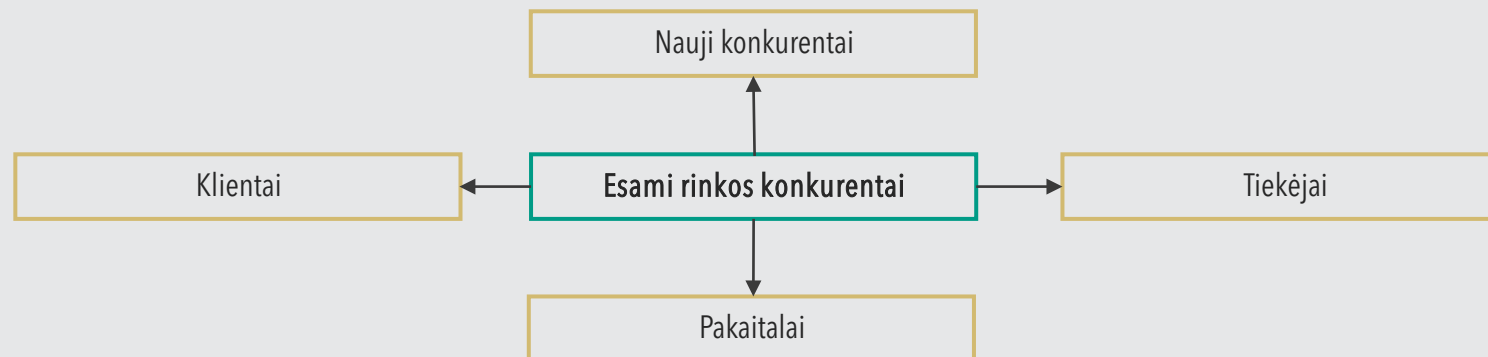
## 3. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

### 3.1. Vidinės aplinkos veiksnių analizė

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

### 3.2. Konkurencinės aplinkos analizė

Konkurencinei analizei atlikti taikytas Porterio konkurencinių įtakų modelis.



3 pav. Porterio konkurencinių įtakų modelis

Nauji konkurentai. Naujų konkurentų grėsmė nėra labai didelė, nes rinkai būdingi aukšti įėjimo barjerai – veiklai pradėti ir vykdyti privaloma gauti leidimus, licencijas, yra aukšti reikalavimai patalpų apsaugai, priešgaisrinei saugai ir kt. Pirkėjams, taip pat jų priežiūrą atliekančioms institucijoms labai svarbi gamintojo reputacija. Dėl geopolitinės įtampos, neapibrėžtumo tarptautinėje prekyboje, tikėtina, kad įėjimo barjerai ne mažės, o dar labiau padidės. Vienas realesnių konkurentų – Latvijos gamintojai, kurie planuoja statyti šovinių gamyklą, taip, tikėtina, užimdami dalį rinkos po kelerių metų.

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

Pakaitalų grėsmė. Pakaitalų grėsmė šiuo metu yra minimali. Elektromagnetiniai, lazeriniai ginklai dar yra vystymosi stadijoje, brangūs ir dideli. Paplitusio kalibro šovinių naudojimą galėtų keisti kito kalibro šovinių naudojimas. Šiuo metu kaip tik ir stebima tokia Bendrovei palanki tendencija. Tobulėjant ginklams, populiarėja mažesni ir trumpesni ginklai, naudojantys mažo kalibro šovinius, tačiau neprarandantys taiklumo ir efektyvumo. Prie pakaitalų galima būtų priskirti švino draudimą ir šovinių su bešvinėmis kulkomis atsiradimą. Kadangi pagrindiniai konkurentai savo krepšelyje jau turi šį produktą, Giraitės ginkluotės gamykla turi investuoti į šio šovinio kūrimą, nes artimiausiu laiku, tikėtina, kad šis draudimas pasieks Europos Sąjungos gamintojus ir vartotojus.

Klientai. Klientus galima suskirstyti į kariuomenes ir teisėtvarkos įstaigas bei civilius (sportininkus, medžiotojus ir kt.). Pirmieji dažniausiai perka konkurso būdu – šiai pirkėjų grupei svarbi kaina, tiekimo terminai, galimas tiekti kiekis ir asortimentas. Civiliams taip pat svarbu lankstumas, galimybė tiekti mažas partijas, kokybė. Šoviniai pardavinėjami visame pasaulyje, tačiau dėl būtinybės gauti išvežančios ir įvežančios šalies leidimus būtina gera tiek šalies, tiek pirkėjo reputacija. Klientų derybinė galia yra didelė ir pokyčių trumpu bei vidutiniu laikotarpiu nenusimato.

Bendrovės civilinės rinkos galutinis klientas (sportinio šaudymo entuziastas) orientuotas į kainos ir kokybės santykį. Nepaisant to, kad šiam klientui labai svarbi šovinio kaina, ypač renkantis šovinius treniruotėms, aukšta kokybė įsitikinęs klientas dažnai lieka lojalus pasirinktam prekių ženklui ir sutinka už jį mokėti aukštesnę kainą. Šiame segmente veikiančių konkurentų gaminiai, remiantis platintojų apklausų duomenimis, nusileidžia Bendrovės gaminių kokybės parametrams. Veikiant šiame segmente itin svarbu užtikrinti tiekimo pastovumą, nes klientas, perėjęs nuo vieno gamintojo šovinių prie kitų, vėliau gali atgal nebesugrįžti. Šio segmento klientui labai svarbu pastovumas, kurį turi suteikti gamintojas.

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

Esami konkurentai. Remiantis įvairiais skaičiavimais pasaulinė smulkaus kalibro šovinių rinka siekia iki 16 mlrd. vienetų per metus. Gamyba Europos šalyse sudaro apie 1/3 pasaulinės rinkos. Gamindama daugiau nei 50 mln. šovinių vienetų per metus Bendrovė užima tik nežymią – apie 1 % Europos rinkos ir mažiau nei 0,5 % pasaulinės šovinių gamybos rinkos dalį. Tyrimų bendrovės „Markets and Markets“ duomenimis pasaulinės amunicijos rinkos dydis palaipsniui augs iki 32,3 mlrd. JAV dolerių 2025 metais.

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

Pavadinimas	Šalis	Pardavimo pajamos
		2023 m. – 39,1 mlrd. Eur
		2023 m. – 36,4 mlrd. Eur
		2023 m. – 27,7 mlrd. Eur
		2022 m. – 6,4 mlrd. Eur
		2023 m. – 1,23 mlrd. Eur
		2023 m. – 1,27 mlrd. Eur
		2023 m. – 907 mln. Eur
		2022 m. – 640 mln. Eur
		2022 m. – 400 mln. Eur
		2022 m. – 380 mln. Eur
		2022 m. – 188 mln. Eur

6 lentelė. Įmonės, tiekiančios daugiausia amunicijos NATO šalių kariuomenėms

Bendrovės pardavimo rinkoms taip pat gamina IGMAN (Bosnija), PRVI Partizan (Serbija). Europos NATO šalių kariuomenėms smulkaus kalibro šovinius tiekia RUAG Ammotec, CBC grupės įmonės, NAMMO, RUAG, FN Herstal, BAE Systems ir kt. JAV kariuomenę smulkaus kalibro šoviniais aprūpina daugiausiai du tiekėjai: ATK, priklausanti korporacijai Northrop Grumman (pagrindinis tiekėjas) ir General Dynamics Ordnance and Tactical Systems. Dėl mažų gamybos apimčių Bendrovė, skirtingai nei konkurentai, aptarnauja mažus, kokybei reiklius klientus ir tik šiame segmente yra konkurencinga.

Civilinės rinkos segmente išskiriami šie pagrindiniai Bendrovės konkurentai: Seller&Bellot (Čekija), Focchi (Italija), Nammo (Norvegija), Prvi Partizan (Serbija), RUAG Ammotec (Šveicarija) Lapua (Suomija), Norma (Švedija), Winchester (USA). Konkurentai veikia skirtinguose kainų segmentuose, o pastarieji trys iš išvardintų – vidutinių ir aukštesnių nei vidutinių kainų segmente.

Kompanija Winchester, kuri veikia ir civiliniame ir kariniame rinkų segmentuose, turi tarptautinį platų partnerių ir platintojų tinklą, kurį šiai dienai sudaro 57 pasaulio šalys. Winchester yra didžiausia mažo kalibro amunicijos įmonė pasaulyje ir lyderė, tiekianti inovatyvius šaudmenų gaminius medžiotojams, sportinio šaudymo entuziastams, teisėsaugai ir JAV kovotojams karuose.

Winchester produkcijos krepšelyje sudaro įranga ir aksesuarai skirti medžiotojams bei jų ginklams, 9 pozicijos skirtingų šautuvų ir 9 pozicijos skirtingos amunicijos. Nuo pat įsikūrimo pradžios įmonė investuoja į tyrimus ir technologinę plėtrą bei išbando ir reguliariai pristato rinkai naujus arba patobulintus produktus. Winchester, įvertindami Europos perspektyvas dėl bešvinių šovinių, rinkai siūlo ir alternatyvius šovinius, kuriuose nėra švino.

2005-aisiais Winchester Ammunitions atidarė naują gamyklą Oksforde, Misisipės valstijoje, kurią įvardina kaip vieną moderniausių šautuvų ir šaudmenų gamyklų pasaulyje. Winchester savo produkciją pristatė daugelyje tarptautinių parodų, vykusių Europoje.





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

4 pav. Išorinių aplinkos veiksnių analizė pagal PESTAT modelį

Vienas svarbiausių išorinės aplinkos veiksnių yra geopolitinės įtampos įvairiuose regionuose. 2022 m. Rusijos pradėta plataus masto karinė agresija prieš Ukrainą, 2023 m. teroristinės organizacijos „Hamas“ išpuolis prieš Izraelį, paskatinęs pastarąjį imtis atsakomųjų veiksmų Gazos ruože ir Libane, pakeitė geopolitinių ir saugumo rizikų suvokimą. Įvairūs konfliktai bei geopolitinės įtampos židiniai didina šaudmenų paklausą. Sankcijų nedemokratinėms ir agresyvioms valstybėms taikymas lemia prekybos ribojimus ir sutrikimus pasaulinėse vertės grandinėse. Ilgai užsitęsusi geopolitinė įtampa gali visame pasaulyje sukelti dar didesnį ir ilgiau trunkantį neapibrėžtumą.

Svarbus išorinės aplinkos veiksnys, lemiantis Bendrovės produkcijos paklausą tarp civilių, kuriems šoviniai nėra pirmo būtinumo prekė, yra bendra ekonomikos būklė, todėl tikslinga įvertinti šio veiksnio galimą įtaką pardavimams. Ekonominė aplinka Europos Sąjungoje per artimiausius kelerius metus bus veikiama įvairių iššūkių ir pokyčių. ECB prognozuoja, kad BVP augimas galėtų pasiekti 1,5-2 proc. per metus, tačiau neigiamą įtaką augimui gali daryti infliacijos spaudimas ir energetinių išteklių kainų svyravimai.

Ekonomikai gali daryti įtaką ir darbo jėgos trūkumas, sukeliantis darbo jėgos brangimą ir papildomą infliacijos spaudimą. Tai gali skatinti investicijas į automatizavimą ir skaitmeninimą, siekiant mažinti jautrumą nepalankioms darbo rinkos tendencijoms.

Europos šalių siekis diversifikuoti energijos tiekimą ir sumažinti priklausomybę nuo iškastinio kuro gali skatinti ilgalaikes investicijas į atsinaujinančius energijos šaltinius ir technologijas. Šios tendencijos gali turėti teigiamą poveikį naujoms darbo vietoms ir ekonomikos augimui. Iš esmės, Europos ekonomika artimiausiais metais gali susidurti su neapibrėžtumais, tačiau tuo pačiu metu ir galimybėmis, kurios kyla dėl pokyčių energetikos sektoriuje ir darbo rinkoje.

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

Bendrovės MISIJA:

MISIJA, VERTYBĖS, VIZIJA IR STRATEGINĖS KRYPTYS

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

VISĄ SAVO VEIKLĄ GRINDŽIAME ŠIOMS SVARBIAUSIOMIS VERTYBĖMIS:

**ATSAKINGUMAS | PROFESIONALUMAS | KOMANDINIS DARBAS**

### Atsakingumas.

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

### Komandinis darbas.

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

### Profesionalumas.

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

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

SAVO VERTYBIŲ PUOSELĖJIMUI, KASDIENINIAME DARBE TAIKOME TOKIUS DARBO PRINCIPUS:

### PASSION

Polėkis darbui.  
Iniciatyviai ir drąsiai siekiame išsikeltų tikslų.

### PERFORMANCE

Efektyvus darbas.  
Siekiamo viršyti kiekvieno kliento lūkesčius.

### PRECISION

Tikslumas.  
Užduotis siekiame atlikti laiku ir tiksliai.

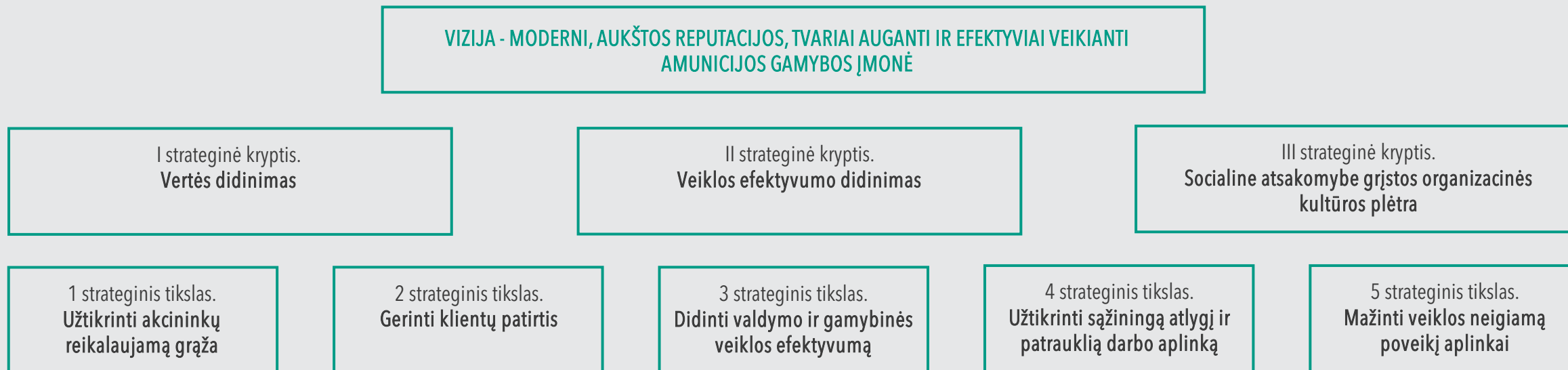
## BENDROVĖS VIZIJA:

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

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

## 5. STRATEGINIAI TIKSLAI, UŽDAVINIAI, RODIKLIAI IR PRIEMONĖS

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



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

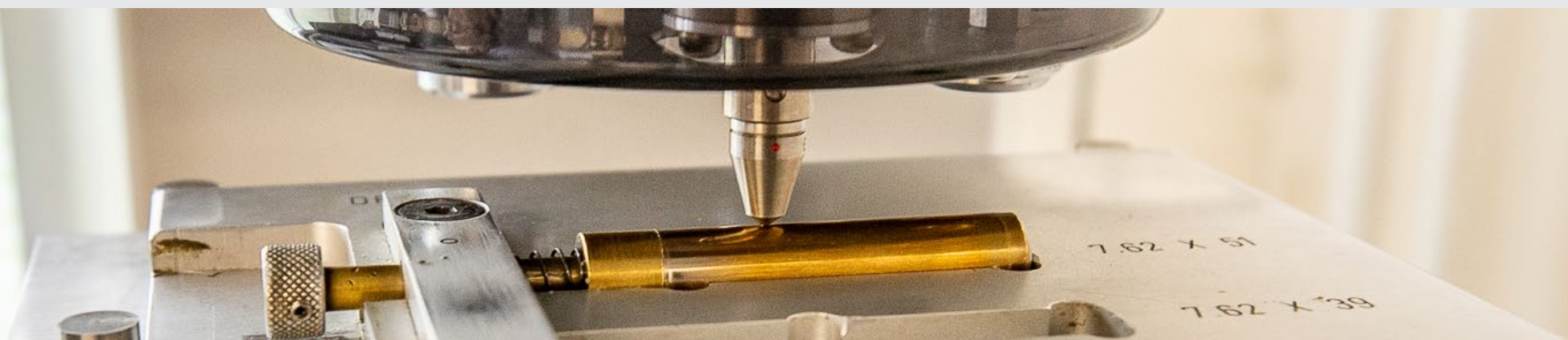
Strateginis tikslas, uždavinys	Vertinimo rodiklis	Atsakingas asmuo
<b>I STRATEGINĖ KRYPTIS. VERTĖS DIDINIMAS</b>		
<b>1 strateginis tikslas. Užtikrinti akcininkų reikalaujamą grąžą</b>		<b>Direktorius, Finansų direktorius</b>
1.1. Užtikrinti tvariai veiklai būtiną pardavimų apimtį		Pardavimų ir rinkodaros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

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

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

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

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



## 6. FINANSINĖS PROGNOZĖS

### 6.1 Pardavimų planas

Produkcijos pardavimo planas rengiamas siekiant užtikrinti efektyvų Bendrovės veiklos vykdymą, orientuotą į šalies kariuomenės poreikių tenkinimą, laimėtų viešųjų pirkimų (tenderių) įgyvendinimą bei strategiškai svarbiausių ir pelningiausių klientų aptarnavimą. Planuojant pardavimus, vadovaujamas Bendrovės ilgalaikė pardavimo strategija, kurios pagrindinis tikslas – nuosekliai didinti Premium kategorijos produktų pardavimus ir užimti stipresnes pozicijas aukštesnės pridėtinės vertės segmente. Pardavimo strategija sudaryta vadovaujantis akcininko lūkesčių raštu - plėsti eksporto rinkas, ieškoti naujų klientų, norinčių įsigyti aukštesnės pridėtinės vertės produktų, stiprinti bendradarbiavimo ryšius su esamais partneriais, siekti Bendrovės žinomumo didinimo tarptautinėje šaudmenų platintojų rinkoje.

Pardavimų planas taip pat numato:

- ◇ Rinkos diversifikavimą – siekiant mažinti priklausomybę nuo pavienių pirkėjų ir plėsti eksporto geografiją;
- ◇ Produktų portfelio optimizavimą, koncentruojantis į didesnės pridėtinės vertės gaminius;
- ◇ Bendradarbiavimo stiprinimą su gynybos sektoriaus partneriais bei valstybinių institucijų pirkimų koordinavimą;
- ◇ Rinkodaros veiksmų suderinimą su gamybos pajėgumais, siekiant efektyvaus užsakymų planavimo ir resursų paskirstymo.

Tokiu būdu pardavimo planas glaudžiai susietas su Bendrovės investicijomis ir technologiniais sprendimais, leidžiančiais užtikrinti tiek pelningumo augimą, tiek ilgalaikį konkurencingumą rinkoje.

Gamybos planas formuojamas siekiant maksimaliai išnaudoti turimus gamybinius pajėgumus, kartu užtikrinant efektyvų atsargų valdymą ir palaikant minimalų gatavos produkcijos kiekį sandėliuose. Planavimas grindžiamas tiek faktinių, tiek prognozuojamų gamybos pajėgumų vertinimu, atsižvelgiant į gamybos procesų efektyvumą, technologinius apribojimus bei planuojamų investicijų į gamybos modernizavimą įgyvendinimo eigą. Abu planai – pardavimo ir gamybos – yra glaudžiai suderinti su Bendrovės strateginiais tikslais bei numatoma veikla pardavimų ir rinkodaros srityse, užtikrinant subalansuotą augimą, konkurencingumą ir ilgalaikį pelningumą.

Šios strategijos parengimo dieną dar neturima 2025 m. metinės pardavimų statistikos, todėl toliau diagramoje pateikiami ne faktiniai, o prognozuojami 2025 m. duomenys, kurie parengti atsižvelgiant į faktinę situaciją iki 2025 m. rugsėjo 30 d.

### 6.2 Pajamų ir savikainos planas

Vidutinė net ir to paties kalibro šovinių kaina svyruoja priklausomai nuo šovinio paskirties (civilinėms ar karinėms reikmėms), jo dizaino, kitų techninių charakteristikų. Skirtingas vidutinės kainas atskirais laikotarpiais nulemia skirtinga gaminių, parduotų per skirtingus laikotarpius, struktūra. Pagaminimo savikainoje didžiąją dalį sudaro medžiagų savikaina (vidutiniškai – 75-80%), kitos gamybinės sąnaudos (6-7%), darbo užmokestis (vidutiniškai – 13-15%), mažiausią dalį – nusidėvėjimas (vidutiniškai – 4-5 %).

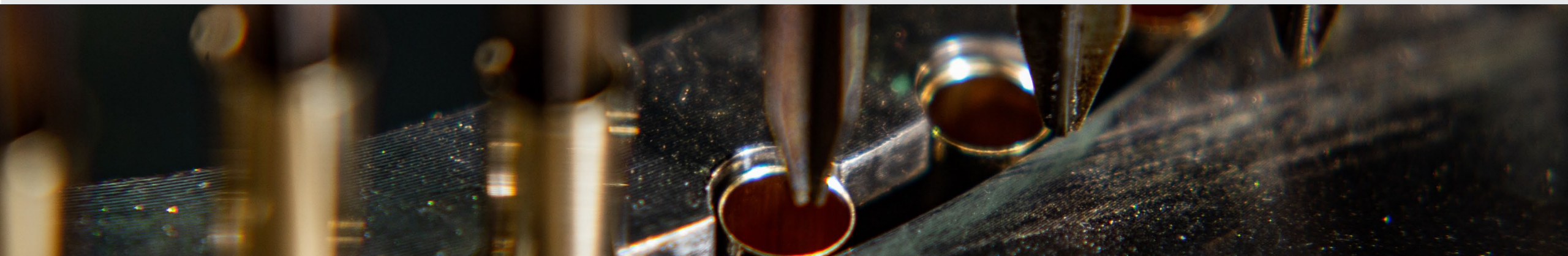
Tiek pajamos, tiek savikaina planuojamos remiantis Bendrovės patvirtintu metiniu pardavimo ir gamybos planu, dabartinėmis produkcijos kainomis ir žaliavų biržos kainomis (numatant žaliavų pabrangimo riziką kompensuojantį rezervą), rinkos tendencijomis, sutartimis su produkcijos pirkėjais ir medžiagų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

### 6.3 Pelno (nuostolių) ir pinigų srautų planas

Toliau diagramoje pateikiama grynojo pelno ir pelno iki palūkanų, nusidėvėjimo sąnaudų ir apmokestinimo (EBITDA) analizė, gauta pritaikius ankstesniuose poskyriuose aprašytas pajamų ir sąnaudų planavimo prielaidas.

Bendrovės generuojama EBITDA – pagrindinis skolos LR finansų ministerijai grąžinimo, palūkanų mokėjimo ir investicijų finansavimo šaltinis. 2023 m. EBITDA reikšmė ženkliai didėjo dėl didesnių gamybos apimčių, kurias lėmė įgyvendintas investicinis projektas, pašalinant apribojimus šovinio surinkimo grandyje.

Dividendų planas parengtas vadovaujantis Lietuvos Respublikos 2012 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 665 dėl Valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašo patvirtinimo. 2020–2022 m. Bendrovė mokėjo dividendus pagal 2020 m. liepos 8 d. nutarimo Nr. 745 „Dėl AB Giraitės ginkluotės gamyklos mokamų dividendų už valstybei nuosavybės teise priklausančias akcijas“ nuostatas.



## 6.4 Investicijų planas

Įgyvendindama lūkesčių rašte dėl valstybės tikslų Bendrovėje ir jai keliamų lūkesčių numatytą lūkestį „didinti gamybos apimtis ir investuoti į šovinių gamybą“, Bendrovė 2022 m. baigė įgyvendinti investicijų į gamybos plėtrą pirmąjį etapą. Investavusi 2,26 mln. Eur, Bendrovė 2022 m. pabaigoje išsprendė „butelio kakliuko“ problemą šovinio surinkimo grandyje ir padidino bendrus šovinių gamybos pajėgumus iki 35 %.

Atsižvelgdama į nustatytus prioritetus, 2024–2025 m. Bendrovė investuoja į trūkstamus pajėgumus kulų gamybos grandyje ir 2026 m. planuoja pradėti eksploatuoti naują kulų presą su galimybe gaminti snaiperinę kulą ir švininės šerdies formavimo presą. Investicijos dydis sieks 2,645 mln. Eur. Įsigijusi minėtą įrangą Bendrovė visas šovinių gamybai reikalingas kulkas pagamins savo jėgomis ir nebepirks kulų iš kitų gamintojų. Tai leis užtikrinti stabilią šovinių kokybę, be to, gamybinės įrangos našumai suvienodės visuose gamybos proceso grandyse, o tai užtikrins stabilų pelningumą, konkurencinį pranašumą ir sumažins priklausomybę nuo kitų tiekėjų. Šios investicijos finansuojamos iš nuosavų ir skolintų lėšų.

Per 2025 m. rugpjūčio mėn. įvykusią strateginę sesiją Bendrovės vadovai tokius svarbiausias Bendrovės plėtros prioritetus:

### **Gamybos pajėgumų didinimas**

Padidinti gamybos apimtis dvigubai, pastatant dar vieną gamybos liniją, išlaikant ir užtikrinant aukštą produktų kokybę. Šis plėtros prioritetas apima iniciatyvą įveikti esamą gamybos pajėgumų didinimą, išnaudojant esamą infrastruktūrą, pasiekti masto ekonomijos efektą bei užtikrinti, kad augant apimtims nebūtų prarasta gaminių kokybė.

Tam būtina pritraukti ir apmokyti naujus specialistus, stabilizuoti esamų įrenginių techninę būklę bei laiku paleisti naują liniją pagal suplanuotus terminus.

### **Esamos gamybos linijos našumo didinimas**

Padidinti esamos linijos našumą automatizuojant procesus, gerinant darbo organizavimą ir mažinant procesų priklausomybę nuo rankinio darbo.

Šis prioritetas apima iniciatyvas, skirtas rankinio darbo apimčių mažinimui, darbo ergonomikos gerinimui bei informacijos apsikeitimo procesų tobulinimui. Pagrindiniai tikslai – kaštų optimizavimas, išteklių taupymas, produkcijos kokybės gerinimas ir efektyvus resursų paskirstymas.

## 7. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO KONTROLĖ IR PALAIKYMAS

Siekdama tinkamai įgyvendinti strateginiame veiklos plane numatytus tikslus ir uždavinius, Bendrovės valdyba ir vadovybė nuolat stebi priemonių įgyvendinimo pažangą bei vertina strateginių rodiklių dinamiką. Informacija apie pažangą renkama ne rečiau kaip kartą per ketvirtį, o jos pagrindu identifikuojamos tobulintinos sritys ir vertinami išorinės aplinkos pokyčiai.

Nustačiusi reikšmingus politinius, ekonominius, technologinius ar konkurencinės aplinkos pokyčius, Bendrovė koreguoja strategiją. Trumpuoju laikotarpiu pokyčiai dažniausiai apsiriboja priemonių įgyvendinimo plano korekcijomis, o vidutiniu ir ilguoju laikotarpiu gali būti peržiūrimi strateginiai rodikliai, jų siektinos reikšmės ir terminai.

Strategijos įgyvendinimo rezultatai periodiškai pristatomi valdybos posėdžiuose, kuriuose analizuojami nukrypimai nuo plano, jų priežastys ir priimami sprendimai dėl korekcinų veiksmų. Toks nuoseklus stebėsenos procesas leidžia laiku identifikuoti galimas neatitiktis ir operatyviai į jas reaguoti – tobulinant procesus, taikant papildomas rinkodaros priemones ar optimizuojant organizacinę struktūrą.

Bendrovė stebi strategijos įgyvendinimą per pagrindinius veiklos rodiklius (KPI), kurie atspindi svarbiausius veiklos rezultatus:

- ◇ Finansiniai rodikliai – pajamų, pelningumo, išlaidų struktūros ir kapitalo grąžos pokyčiai.
- ◇ Gamybiniai rodikliai – gamybos apimčių augimas, našumas, gamybos pajėgumų panaudojimo rodiklis, broko lygis.
- ◇ Rinkos rodikliai – eksporto apimtys, Premium segmento pardavimų dalis, naujų rinkų plėtros rezultatai.
- ◇ Inovacijų ir produktų plėtros rodikliai – naujų produktų dalis bendrame asortimente.
- ◇ Plėtros projektų įgyvendinimas.
- ◇ Žmogiškųjų išteklių rodikliai – darbuotojų kaita, įsitraukimo ir pasitenkinimo lygis, kompetencijų ugdymo rezultatai.
- ◇ Tvarumo rodikliai – energijos suvartojimo efektyvumas, CO2 emisijų mažėjimas, atliekų perdirbimo dalis.

Sisteminga strategijos stebėseną ir rezultatų analizę užtikrina skaidrumo, atsakomybės ir nuoseklumo principų laikymąsi, o surinkta informacija naudojama sprendimams priimti ir tobulinti strategines kryptis, siekiant tvaraus ir ilgalaikio Bendrovės augimo.

