

UAB „Projektų ekspertizė“

2020 – 2023 METŲ STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

TURINYS

1. Veiklos aprašymas	3
2. Aplinkos veiksnių analizė	6
2.1. Vidinių veiksnių analizė	7
2.2. Išorinių veiksnių analizė	10
2.3. Konkurencinės aplinkos analizė	12
2.4. SSGG analizė	17
3. Strateginiai tikslai ir strateginiai uždaviniai	19
3.1. Misią, viziją, vertybės	19
3.2. Strateginės kryptys, tikslai ir uždaviniai	20
4. Finansiniai rodikliai ir prognozės	23
4.1. 2016 – 2019 metų finansiniai rodikliai	23
4.2. Finansinės rizikos įvertinimas	23
4.3. Finansinės prognozės	27
5. Strategijos planavimo procesas	29

1. Veiklos aprašymas

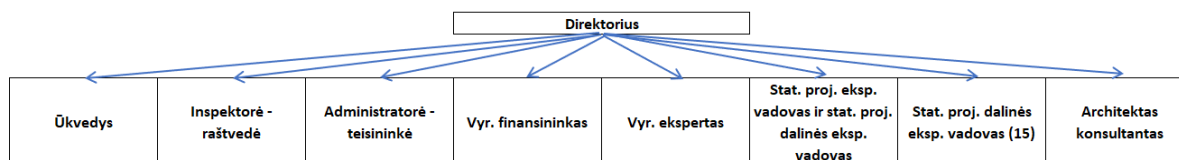
Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1990 m. rugsėjo 25 d. sprendimu Nr. 17-12587 Vyriausioji valstybinės nežinybinės ekspertizės valdyba buvo reorganizuota ir 1990 m. gruodžio 17 d. perregistruota į Valstybinę projektų ekspertizės valdybą (toliau – Valdyba), priklausančią Statybos ir urbanistikos ministerijos reguliavimo sferai. 1995 m. kovo 15 d. Valdyba buvo perregistruota į valstybės įmonę „Projektų ekspertizės valdyba“. Valstybės įmonės „Projektų ekspertizės valdyba“ pavadinimą pakeitus į Valstybės įmonė „Projektų ekspertizė“, šios įmonės įstatai 1998 m. vasario 26 d. įregistruoti Vilniaus miesto valdybos Rejestro tarnyboje. 2000 m. birželio 19 d. LR Vyriausybės nutarimu Nr. 698 Valstybės įmonė „Projektų ekspertizė“ reorganizuota į uždarąją akcinę bendrovę „Projektų ekspertizė“, kurios akcijas patikėjimo teise valdo Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerija. Pagal LR Vyriausybės 2017 m. rugsėjo 20 d. nutarimą Nr. 758, 2018 m. gruodžio 28 d. buvo baigta reorganizavimo procedūra, prie UAB Projektų ekspertizė“ prijungiant UAB „Valstybinė projektų ir sąmatų ekspertizė“.

Bendrovė neturi filialų ir atstovybių. UAB „Projektų ekspertizė“ nesudaryta valdyba (stebėtojų taryba). Bendrovei vadovauja direktorius Arvydas Kuralavičius, su kuriuo darbo sutartį sudaro LR Aplinkos ministerija. Bendrovėje dirba 23 darbuotojai. Vidutinis sąrašinis darbuotojų skaičius pateiktas 1 lentelėje, valdymo struktūra – 1 pav.

1 lentelė. Vidutinis sąrašinis darbuotojų skaičius 2017-2019 m.

	2017 m.	2018 m.	2019 m.
Vidutinis sąrašinis darbuotojų skaičius	18	21	22

1 pav. UAB „Projektų ekspertizė“ valdymo struktūra



UAB „Projektų ekspertizė“ teikia statinių ir statinių projektų ekspertizės paslaugas. Veikla yra atestuojama, įmonei išduotas neterminuotas VĮ „Statybos produkcijos sertifikavimo centras“ kvalifikacijos atestatas Nr. 3636, kuriuo suteikiama teisė atlikti statinio

projekto bendrąją ir dalinę ekspertizę, statinio dalinę ekspertizę. *Statinių grupės*: visi statiniai; taip pat minėti statiniai, esantys kultūros paveldo objekto teritorijoje, jo apsaugos zonoje ir kultūros paveldo vietovėje; branduolinės energetikos objektų statiniai. *Statinio projekto ekspertizės darbų sritys*: sklypo sutvarkymo (sklypo plano), architektūros, konstrukcijų, susisiekimo, vandentiekio ir nuotekų šalinimo, šildymo, vėdinimo ir oro kondicionavimo, šilumos gamybos (iki 50 MW vienetinės galios) ir tiekimo, dujotiekio, elektrotechnikos (iki 400 kV įtampos), elektroninių ryšių (telekomunikacijų), apsauginės signalizacijos, gaisrinės signalizacijos, procesų valdymo ir automatizacijos, aplinkos apsaugos, pasirengimo statybai ir statybos darbų organizavimo, statybos skaičiuojamosios kainos nustatymo, gaisrinės saugos. *Statinio ekspertizės darbų sritys*: konstrukcijų, vandentiekio ir nuotekų šalinimo, šilumos gamybos (iki 50 MW vienetinės galios) ir tiekimo, vėdinimo ir oro kondicionavimo, gaisrinės saugos.

Visos bendrovės teikiamos paslaugos yra tik komercinio pobūdžio, viešųjų paslaugų bendrovė neteikia. Paslaugų teikimo apimtis¹ ir pagrindiniai bendrovės finansiniai rodikliai pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė. UAB „Projektų ekspertizė“ 2016-2019 metų pagrindiniai finansiniai rodikliai

Finansiniai metai	Pardavimo pajamos, Eur	Sąnaudos, Eur	Grynasis pelnas, Eur	Nuosavas kapitalas, Eur	ROE, %	Pelno marža, %
2016	428 375	366 258	53 512	685 704	7,8	12,5
2017	496 512	424 234	62 989	525 366	10,4	12,7
2018	721 161	656 095	56 805	542 085	10,8	7,9
2019	796744	670655	109552	578859	19,5	13,7

***2018 m. rodiklius pablogino** 2018 m. gruodžio mėn. 28 d. baigtas UAB „Projektų ekspertizė“ ir UAB „Valstybinė projektų ir sąmatų ekspertizė“ reorganizavimas prijungimo būdu. UAB „Valstybinė projektų ir sąmatų ekspertizė“ 2018 metus baigė su 34 699 Eur nuostoliu. UAB „Projektų ekspertizė“ grynasis pelnas iki reorganizavimo procedūros užbaigimo sudarė **91 504 Eur**.

¹ Atliktų ekspertizių skaičius nenurodomas, nurodomos už atliktas ekspertizes gautos pajamos, nes ekspertizės būna labai skirtingos vertės ir apimtys.

Nuo 2017 m. birželio mėn. bendrovėje įdiegta ir sėkmingai funkcionuoja kokybės valdymo sistema.

Statinių projektų ekspertizės pagrindinės rangos darbų sutartys ilgesniam laikotarpiui nei vieneri metai šiuo metu yra pasirašytos su Lietuvos automobilių kelių direkcija prie Susisiekimo ministerijos, Vilniaus miesto savivaldybės administracija, UAB „Lidl Lietuva“, AB „Litgrid“, AB „Amber Grid“ ir kt.

Reikšmingiausi 2019 metų darbai

KVJUD

19/036

Klaipėdos valstybinio jūrų uosto krantinės Nr.16 Naujoji Uosto g.23, Klaipėdoje, rekonstravimo techninis projektas

19/037

Klaipėdos valstybinio jūrų uosto krantinių Nr.17 ir Nr.18 Naujoji Uosto g.23, Klaipėdoje, rekonstravimo techninis projektas

17/259- A(19)

Klaipėdos valstybinio jūrų uosto Malkų įlankos akvatorijos gilinimo iki 14,5 m gylio gilinimo darbų projekto

AB „Amber Grid“

19/054

Magistralinio dujotiekio DN700 (un. Nr.4400-1984-4547) Neravų k. Grigiškių sen., Vilniaus m. sav., rekonstravimo techninis darbo projektas

19/129

Magistralinio dujotiekio Ivacevičiai-Vilnius-Ryga uždarymo įtaiso Nr.26 Keturių k., Jašiūnų sen., Šalčininkų r. sav., pakeitimo ir nuotolinio valdymo sistemos (SCADA) rekonstravimo techninis darbo projektas

19/129-A

Magistralinio dujotiekio Ivacevičiai-Vilnius-Ryga uždarymo įtaisų Nr.36A ir 37 Jogvilų k., Lyduokių sen., Nr.38 ir 39B Varkališkių k., Vidiškių sen., bei magistralinio dujotiekio Panevėžys-Vilnius uždarymo įtaisų Nr.237, 237A ir 237B Varkališkių k., Vidiškių sen., Ukmergės r. sav., pakeitimo ir nuotolinio valdymo sistemos (SCADA) rekonstravimo techninis darbo projektas

19/139

Magistralinio dujotiekio Minskas-Vilnius-Vievis, uždarymo įtaisų 46, 47B Mitkiškių k., Kazokiškių sen., ir uždarymo įtaisų 48, 49 Beržonkos k., Vievio sen., Elektrėnų sav., pakeitimo ir nuotolinio valdymo sistemos (SCADA) rekonstravimo techninis darbo projektas

UAB „Vilniaus kogeneracinė jėgainė“

17/015-C(18)

Kogeneracinės jėgainės Jočionių g. 13, Vilniuje, statybos techninio projekto (Laida B)

AB „LITGRID“

19/017

Inžinerinių tinklų Utenos TP 330 kV, 110 kV ir 10 kV skirstyklų ir priklausinių Utenos r. sav., Sudeikių sen., Sirutėnų k., Santarvės g. 39, naujos statybos, rekonstruojant pastatą (unik.Nr.8298-9018-5015), nugriauant esamus inžinerinius tinklus, techninis projektas

19/118

330 kV OL Lietuvos elektrinė-Neris, 110 kV dvigrandės OLNeris-VE-3 I,II ir 110 dvigrandės OL Neris-Šeškinė I, II kapitalinis remontas

VĮ „Lietuvos oro uostai“

19/107

Transporto paskirties pastato ir rezervinės elektros energijos tiekimo sistemos Liepojos pl. 1, Palangoje, rekonstravimo techninis projektas

VĮ LAKD

12/015-M(19)

Valstybinės reikšmės magistralinio kelio A1 Vilnius-Kaunas-Klaipėda ruožo nuo 99,29 iki 100,47 km rekonstravimas, automobilių tilto per Nerį statybos darbo projektas

12/212-B(19)

Valstybinės reikšmės kelio Nr.145 Kėdainiai-Šėta-Ukmergė ruožo nuo 26,80 iki 40,27 km rekonstravimo techninis darbo projektas

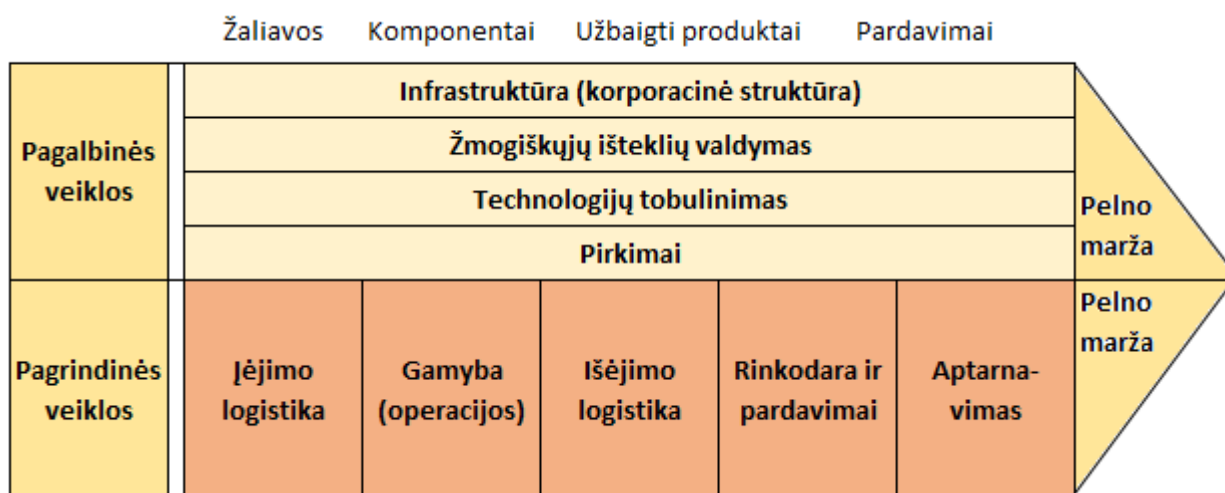
2. Aplinkos veiksnių analizė

2.1. Vidinių veiksmų analizė

(pagal M. Porterio vertės grandinės modelį)

Siekiant įvertinti vidinius bendrovės veiklą įtakančius veiksmus, naudojamas M. Porterio vertės grandinės modelis (2 pav.). Taikant šį modelį žingsnis po žingsnio, galima nustatyti grandis, kuriose bendrovė yra konkurencinga, o kuriose – pažeidžiama.

2 pav. M. Porterio vertės grandinės modelis



1. Pagrindinės veiklos:

1.1. **Įėjimo logistika.** Vartotojai (pirkėjai) – potencialūs statytojai ir investuotojai (užsienio ir vidaus privatus kapitalas ir valstybinis kapitalas). Šiuo metu pastebimas suaktyvėjimas gyvenamoje ir negyvenamoje statyboje, statomi logistikos sandėliai, energetikos statiniai (110, 330, 400 kV perdavimo jungtys ir kogeneracinės jėgainės Kaune ir Vilniuje), susisiekimo komunikacijos (geležinkeliai bei žvyrkelių asfaltavimo programos), savivaldybių ir valstybės investicijų programos objektai. Kadangi įmonė turi teisę atlikti ekspertizes visiems galimiems statinių projektams, tai leidžia pagrįstai prognozuoti pajamų augimą, todėl ši vertės grandinės dalis veikia gerai.

1.2. **Operacijos.** Statinių projektų ekspertizės yra atliekamos pagal Statybos įstatymo, STR 1.04.04:2017 „Statinio projektavimas, projekto ekspertizė“ (Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2016-11-07 d. įsakymas Nr. D1-738 „Dėl statybos techninio reglamento STR 1.04.04:2017 „Statinio projektavimas,

projekto ekspertizė“ patvirtinimo), Lietuvos Respublikoje galiojančių ir statybą reglamentuojančių teisės aktų ir kitų normatyvinių statybos techninių dokumentų reikalavimus ir UAB „Projektų ekspertizė“ statybos taisyklės ST 120091161.10: 2017. Didelis teikiamų ekspertizės sričių asortimentas: visų statinio projekto dalių dalinės ekspertizės ir statinio projekto ekspertizės. Grandinės dalis veikia gerai, tačiau turi būti nuolat stebima ir atnaujinama pagal besikeičiančius normatyvinius dokumentus. Silpnoji grandinės dalies vieta – siauras bendrovės veiklos spektras, teikiamos tik projektų ekspertizės. Siekiant teikiamų paslaugų spektrą išplėsti, pradėtos atlikti statinių ekspertizės.

1.3. **Išėjimo logistika.** Statinių projektų ekspertizės atliekamos iki statybos leidimo gavimo. Teikiamos paslaugos yra reikšmingos statybos procese, nes sudaro galimybę pastebėti ir ištaisyti projektavimo klaidas iki paskelbimo apie statybos pradžią informacinėje sistemoje „Infostatyba“. Taip taupomas užsakovų laikas ir pinigai, efektyvinamas statybų procesas, todėl ši grandinės dalis taip pat veikia gerai.

1.4. **Rinkodara ir pardavimai.** Klientų informavimas vyksta per VĮ „Statybos produkcijos sertifikavimo centras“ tinklalapį www.spsc.lt, nes tokios paslaugos teikiamos tik turint VĮ „Statybos produkcijos sertifikavimo centras“ išduotą kvalifikacijos atestatą. Bendrovė nuolat dalyvauja skelbiamuose viešuose pirkimuose per CVPIS, CPO sistemas ekspertizės paslaugai atlikti. Maždaug 30% bendrovės pateiktų pasiūlymų laimi pirkimus. Teisinė aplinka nulemia įmonės strategijos veiksmus. Priimti teisės aktai dažnai keičiami, todėl pilna apimtimi negalima prognozuoti paslaugos poreikio tolimoje ateityje. Grandinės dalis privalo būti nuolat tobulinama, atsižvelgiant į rinkos sąlygas ir teisinę aplinką.

1.5. **Aptarnavimas.** Šiuo metu pasirašytos ilgalaikės sutartys su Lietuvos automobilių kelių direkcija prie Susisiekimo ministerijos, Vilniaus miesto savivaldybės administracija, UAB „Lidl Lietuva“, AB „Litgrid“, AB „Amber Grid“ suteikia galimybę šiems užsakovams atlikti naujas ekspertizes be papildomų konkursų, o kartu įvertinti anksčiau suteiktų paslaugų kokybę. Nuolatinis reagavimas į pastabas, gaunamas iš klientų, leidžia ne tik kokybiškai atlikti pasirašytas sutartis, bet ir tapti kokybiškesniu bei efektyvesniu ekspertizių teikėju kitiems užsakovams bei leidžia šiai grandinės daliai veikti gerai.

2. Pagalbinės veiklos:

2.1. **Infrastruktūra (korporacinė struktūra).** Valdymo organai: valdyba bendrovėje nėra sudaroma, veikia vienasmenis valdymo organas – direktorius. Bendrovėje dirba 23 darbuotojai, iš jų 19 ekspertų, tad ekspertų ir aptarnaujančio personalo proporcija labai efektyvi.

2.2. **Žmogiškųjų išteklių valdymas.** Vienas iš bendrovės sėkmės faktorių – tinkamai suburti kvalifikuoti darbuotojai (ekspertai). Darbuotojų profesinė patirtis didžiulė, dalis ekspertų anksčiau yra dirbę projektavimo srityje, o tai sustiprina jų ekspertines kompetencijas ir leidžia ekspertines žinias taikyti visapusiškiau. Silpnoji grandinės dalies vieta – didžiulę profesinę ekspertų patirtį lydintis solidus jų amžius. Siekiant šią problemą išspręsti, į darbą pradėti priimti ekspertų asistentai.

Svarbiausias kriterijus, kuriuo vadovaujamosi renkant darbuotojus, yra jų gebėjimas pagal atitinkamus reikalavimus atlikti jiems deleguotas funkcijas, spręsti bendrovei iškilusius uždavinius. Strateginį veiklos planą 2020 – 2023 metais įgyvendins darbuotojai pagal 3 lentelėje pateiktus duomenis.

3 lentelė. Darbuotojų skaičius ir darbo užmokesčio fondas 2017-2023 m.

	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.	2023 m.
Vidutinis sąrašinis darbuotojų skaičius	18	21	22	23	23	23	23
Bendras darbo užmokesčio fondas su mokesčiais, tūkst. Eur	292	476*	414	415	417	419	420

*117 tūkst. Eur sudaro prijungtos UAB „Valstybinė projektų ir sąmatų ekspertizė“ darbo užmokesčio fondas su mokesčiais.

2.3. **Technologijų tobulinimas.** Įmonėje veikia kokybės vadybos sistema, patvirtinta 2017-07-03 d. direktoriaus įsakymu Nr. 28-V „Dėl kokybės vadybos sistemos“.

2.4. **Pirkimai.** Įmonė yra uždaroji akcinė bendrovė, todėl įsigyjant prekes / paslaugas, viešųjų pirkimų reikalavimai nėra taikomi. Įmonė, savo ruožtu, nedidelės vertės pirkimams taiko apklausos būdą.

2.2. Išorinių veiksnių analizė

(PESTEL analizė)

Įmonės išorinė aplinka vertinama, atliekant PESTEL analizę. PESTEL analizė – įmonės makroaplinkos įvertinimo įrankis, apimantis politinių, ekonominių, socialinių, technologinių, ekologinių (aplinkos) ir teisinių veiksnių analizę.

3 pav. PESTEL analizės modelis

P	E	S	T	E	L
Politiniai veiksniai	Ekonominiai veiksniai	Socialiniai veiksniai	Technologiniai veiksniai	Ekologiniai (aplinkos) veiksniai	Teisiniai (angl., legal) veiksniai
- Vyriausybės reguliavimas - Mokesčių politika - Darbo kodeksas - Politinis stabilumas - Korupcijos lygis - Užsienio prekybos politika - Prekybos apribojimai	- Ekonomikos augimas - Ekonomikos cikliškumas - Palūkanų normos - Kainos - Valiutų kursai - Infliacija - Disponuojamos pajamos - Nedarbo lygis	- Populiacijos augimo tempas - Populiacijos amžius - Saugumo poreikis - Sveikas gyvenimo būdas - Tam tikri socialiniai bei kultūriniai įpročiai	- Technologijų pokyčiai - Inovacijų lygis - Automatizavimas - MTEP veikla - Technologinės paskatos - Technologijų įsisavinimo lygis - Gamybos pokyčiai	- Oras ir klimatas - Aplinkosaugos politika - Klimato pokyčiai - NVO įtaka - Tarša - Senkančių gamtinių išteklių naudojimas	- Vartotojų teisių apsauga - Lygių galimybių standartai - Produktų kokybės bei saugos normos - Konkurencijos įstatymai - Patentai ir intelektinės nuosavybės apsauga

1. **Politiniai veiksniai.** Nacionalinis, ES ir tarptautinis teisinis reglamentavimas, mažinantis įmonių veiklos reguliavimo laipsnį, daro teigiamą įtaką bendrovės veiklai. Augantis viešųjų pirkimų skaidrumas, mažėjantis korupcijos lygis taip pat turi teigiamos įtakos bendrovės veiklai.
2. **Ekonominiai veiksniai.** Artimoje ateityje tikėtinas tolesnis šalies ūkio, o kartu ir statybų sektoriaus augimas bei nauji ES lėšomis finansuojami statybos projektai (tame tarpe daugiabučių pastatų renovacija, miestų ir miestelių infrastruktūros projektai) gali teigiamai įtakoti statybos projektų ekspertizės paslaugų rinką ir bendrovės pardavimo pajamas. Ekonomikos ciklo pasikeitimas, ypač statybų sektoriaus nuosmukis turėtų

neigiamą įtaką bendrovės pajamoms. Pastebėtina, kad gilus statybų sektoriaus nuosmukis artimoje ateityje yra mažai tikėtinas.

Infliacijos įtaka pajamoms neturėtų būti žymi, nes ECB siektinas palūkanų normų tikslas (apie 2%) nubrėžia gaires ir Lietuvos infliacijos lygiui. Trumpalaikėms palūkanų normoms tampant vis labiau neigiamoms, kyla rizika, kad bendrovės finansiniams ištekliams (likučiams banko sąskaitoje) gali būti pritaikytos iki -0,5% siekiančios neigiamos palūkanų normos.

Vieno didesnio kliento praradimo įtaka pardavimo pajamoms, finansinių rodiklių vykdymui neturėtų žymios įtakos, nes klientų skaičius pakankamai didelis, be to, surandama naujų klientų.

Kredito rizika dėl klientų nemokumo minimizuojama vykdant klientų finansinės padėties ir mokumo nuolatinę kontrolę. Pradelstos debitorinės skolos (gautinos sumos) išieškomos pasitelkiant skolų išieškojimo agentūras.

Teigiama ekonominių veiksnių įtaka gali pasireikšti ir tokiais „kanalais“ kaip augančio turistų srauto aptarnavimui didėjantis viešbučių statybos mastas, o tai sąlygotų ir jų projektų ekspertizių poreikio augimą.

3. **Socialinių veiksnių** įtaka įmonės einamajai veiklai yra nereikšminga, ji pasireiškia netiesioginiu „kanalu“, kai didėjant / mažėjant šalies / sostinės gyventojų skaičiui, šalyje / sostinėje didėja / mažėja statybų apimtys, ir atitinkamai – projektų ekspertizės paslaugų poreikis. Demografinės tendencijos Lietuvai nėra palankios, tačiau sostinėje gyventojų skaičius palengva auga, todėl galima prognozuoti ir tolesnį nuosaikų statybų rinkos bei projektų ekspertizės užsakymų augimą sostinėje.
4. **Technologiniai veiksniai** yra svarbūs vertinant naujų technologijų, pvz., statinio informacinio modeliavimo (angl. *Building Information Modeling*, BIM), informacijos srautų poveikį įmonės veiklos sričiai, valdymo organizavimui ir bendrovės tarpusavio ryšiams. BIM technologijos statybos srityje sparčiai plinta, todėl vienas iš strateginių įmonės veiklos tikslų yra pasiruošti tikrinti projektus, parengtus pagal šias technologijas (žr. 2 strateginės krypties 2 tikslą). UAB „Projektų ekspertizė“ yra VšĮ „Skaitmeninė statyba“ dalyvė per Lietuvos statybininkų asociaciją ir aktyviai dalyvauja šiame procese. Teigiama technologinių veiksnių įtaka gali pasireikšti ir tokiais „kanalais“ kaip spartus šalies elektromobilių parko augimas bei kartu su juo sparčiai augantis įkrovos stotelių poreikis – tai sąlygotų ir ženklų tokių stotelių projektų ekspertizių poreikį.

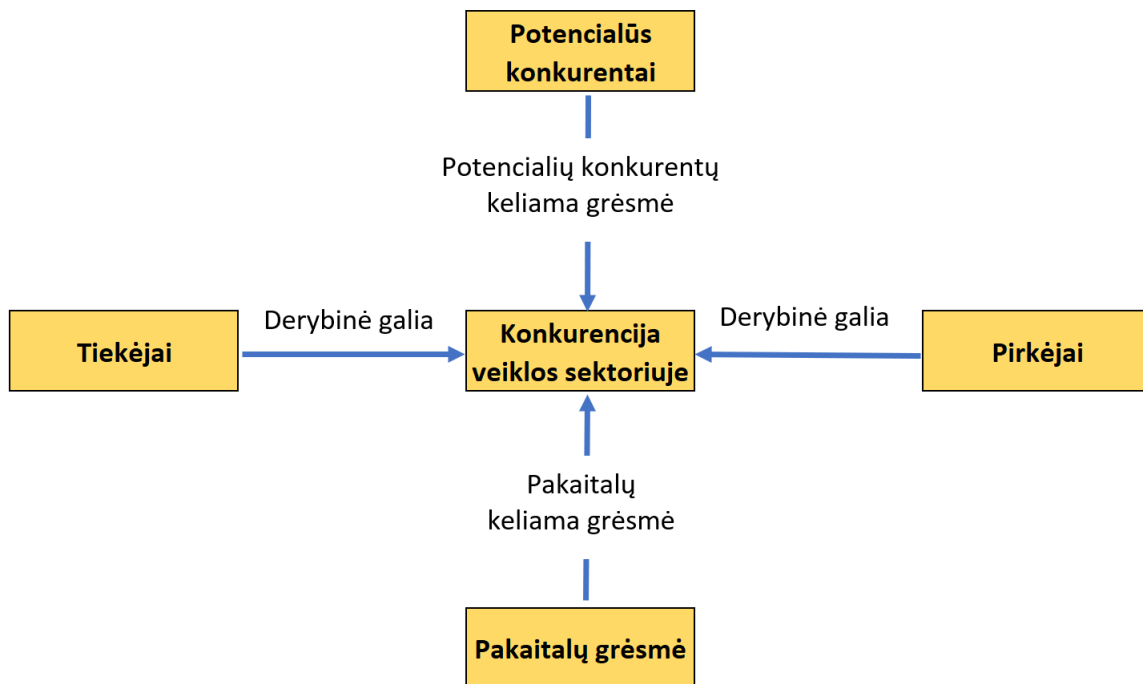
5. **Ekologinių (aplinkos) veiksmų** įtaka įmonės einamajai veiklai nėra labai reikšminga, tačiau galėtų pasireikšti kaip NVO ar įtakingų visuomenės grupių spaudimas mažinti taršą, rūšiuoti atliekas, kovoti su klimato atšilimu, o tai galėtų pasireikšti didesniais ekspertizių užsakymais tokiems sudėtingiems projektams ir statiniams, kaip atliekų rūšiavimo ar deginimo gamyklos, kogeneracinės ir vėjo jėgainės, nauji ekologiški sąvartynai ir pan.
6. **Teisiniai veiksniai.** Projektavimo įmonių atestavimo panaikinimas sąlygoja blogėjančią statinių projektų kokybę, tai reikalauja papildomų sąnaudų tikrinant nekokybiškus projektus (kaštai papildomiems žmogiškiesiems ištekliams bei civilinės atsakomybės draudimo sąnaudų padidėjimas). Norminės bazės nestabilumas – kitas svarbus iššūkis, pasireiškiantis nuolat kečiamais su ekspertizės objektu susijusiais statybos techninių reglamentų reikalavimais, pvz., nuo 2017 m. sausio 1 d. yra privalomas statinio projekto ekspertizės rangovo civilinės atsakomybės privalomasis draudimas, apribotas ekspertizės paslaugų užsakovų ratas – projektuotojai nebegali būti ekspertizės užsakovais, tik vystytojai ir rangovai).
- Teigiama teisinių veiksmų įtaka gali pasireikšti tokiais „kanalais“ kaip aiškesnis ir paprastesnis viešos ir privačios partnerystės projektų (PPP projektų) reglamentavimas, kartu atveriant kelią spartesniam tokių projektų rengimui ir įgyvendinimui Lietuvoje, o tai sąlygotų ir sudėtingesnio tipo statinių bei projektų (pvz., kelių, mokyklų, stadionų, baseinų, kitų viešos paskirties pastatų) ekspertizių poreikį.

2.3. Konkurencinės aplinkos analizė

(pagal M. Porterio penkių jėgų modelį)

Siekiant įvertinti konkurencijos, su kuria susiduria UAB „Projektų ekspertizė“, lygį, naudojamas Porterio 5 jėgų modelis (4 pav.). Jį sudaro 5 dalys: esama konkurencija rinkoje (veiklos sektoriuje), tiekėjų derybinė galia, naujų (potencialių) konkurentų grėsmė (įėjimo barjerai), pirkėjų derybinė galia ir produktų-pakaitalų grėsmė.

4 pav. M. Porterio penkių konkurencinių jėgų modelis



1. **Konkurencija rinkoje (veiklos sektoriuje)** vyksta su esamais tiesioginiais konkurentais. Pagal VĮ „Statybos produkcijos sertifikavimo centras“ tinklalapyje www.spssc.lt paskelbtą atestuotų ekspertizės įmonių registrą yra nustatyta, kad yra apie 50 atestuotų ekspertizės įmonių. Taigi konkurencija rinkoje yra didelė. UAB „Projektų ekspertizė“ pagal atestavimo sritį yra tarp rinkos lyderių. Kiti pagrindiniai rinkos dalyviai: UAB „Statybos projektų ekspertizės centras“, UAB „SPKT“, UAB „Ekspertika“, UAB „Darbasta“.
2019 metais skaičiuojama paslaugų vidaus rinka: ekspertizės įmonės per metus teikia ekspertizės paslaugų už 3,0-3,5 mln. eurų, bendrovei tenka apie 20% rinkos.
2. **Tiekėjų derybinė galia** kelia nedidelę grėsmę UAB „Projektų ekspertizė“. Tiekėjai – tai įmonės, kurios teikia subrangos paslaugas (melioracijos, gaisrinės saugos ir paveldosaugos srityse). Grėsmė nedidelė, nes perkamos tik mažos apimties ir vertės projektų dalių ekspertizės paslaugos.
3. **Naujų (potencialių) konkurentų** įėjimą į rinką apriboja atestuotų specialistų įdarbinimo būtinybė. Tačiau darbo kodeksas leidžia ekspertams-fiziniais asmenims įsidarbinti į neribotą bendrovių skaičių, todėl konkurencinėje aplinkoje gali atsirasti nauji konkurentai.

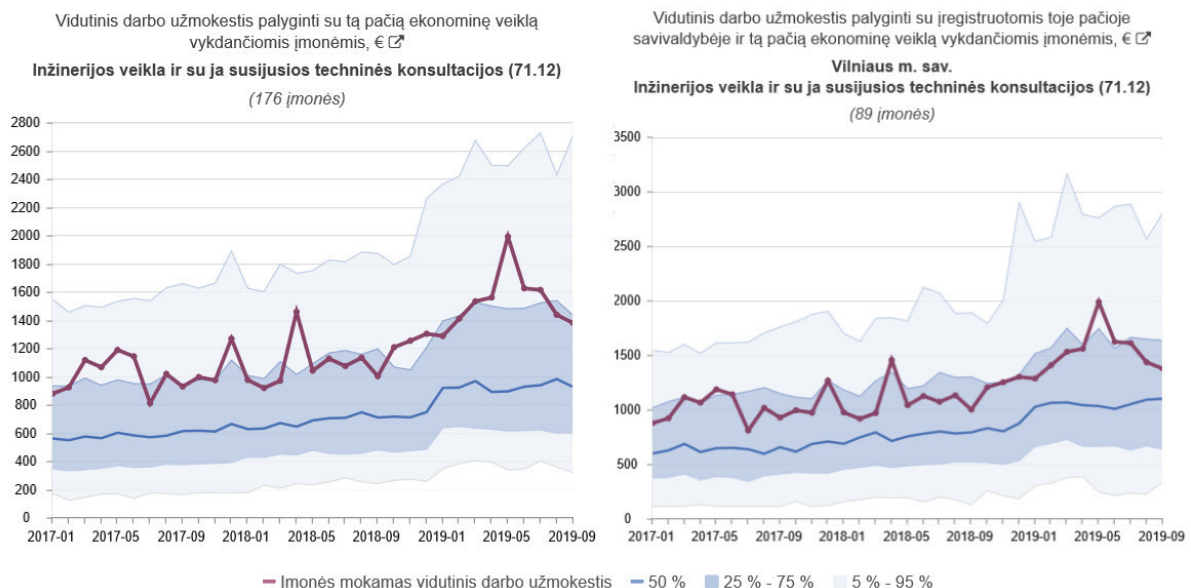
4. **Pirkėjų derybinė galia** yra apribota ta prasme, kad UAB „Projektų ekspertizė“ didžiąją dalį pajamų gauna iš viešųjų pirkimų užsakymų, o ne iš privataus sektoriaus. Konkurso laimėjimo atveju derybos dėl kainos nebevyksta.
5. **Produktų-pakaitalų grėsmės** nėra, nes UAB „Projektų ekspertizė“ teikiamas produktas – statinių ir statinių projektų ekspertizė – yra specifinė paslauga, kurios sudėtį apibrėžia atitinkami teisės aktai ir kurią jos pirkėjus įpareigoja pirkti atitinkami įstatymai, todėl jokios kitos panašios paslaugos vietoje ekspertizės jie pirkti negali.

**Įmonės ir jos pagrindinių konkurentų svarbiausi finansiniai bei veiklos rodikliai,
konkurenciniai pranašumai ir trūkumai**

(duomenys iš <http://atvira.sodra.lt>, <https://www.abalt.lt/>)

UAB „Projektų ekspertizė“ mokamas vidutinis darbo užmokestis viršija 75% Lietuvos įmonių, vykdančių inžinerijos veiklą ir teikiančių su ja susijusias technines konsultacijas, darbo užmokesčio vidurkį (EVRK kodas 71.12, įtrauktos 176 įmonės, tame tarpe apie 50 atestuotų ekspertizės įmonių) (5 pav.).

5 pav. Vidutinis darbo užmokestis inžinerijos veiklą vykdančiose ir su ja susijusias technines konsultacijas teikiančiose įmonėse



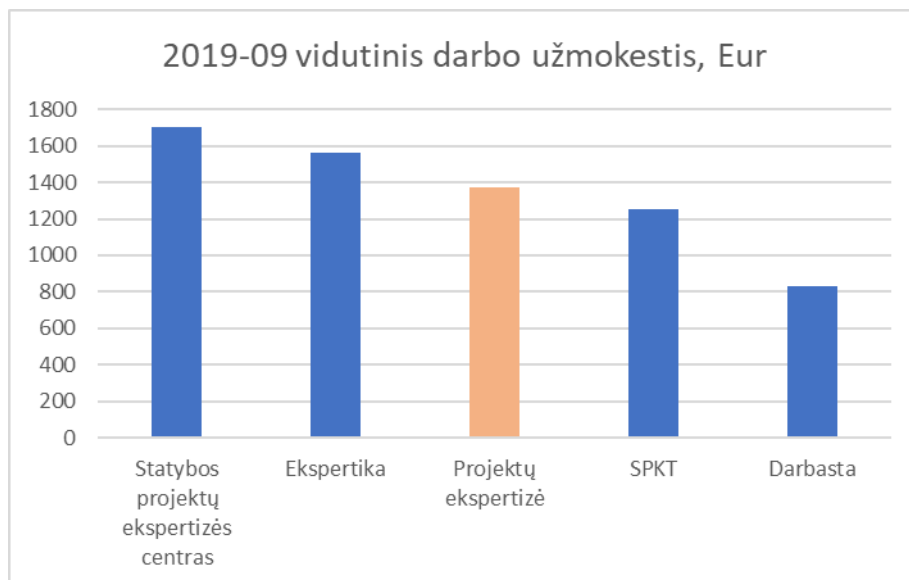
Pastaba: 50% žymima lyginamų įmonių vidutinių darbo užmokesčių mediana

Iš 5 pav. taip pat matyti, kad vien Vilniuje inžinerijos veiklą vykdo ir su ja susijusias technines konsultacijas teikia 89 įmonės. UAB „Projektų ekspertizė“ mokamas vidutinis darbo užmokestis viršija 50% Vilniuje įregistruotų tą pačią ekonominę veiklą vykdančių įmonių vidutinį darbo užmokestį.

Iš pateiktų grafikų taip pat matyti, kad pastaruosius trejus metus (2017-2019 m.) UAB „Projektų ekspertizė“ mokamas vidutinis darbo užmokestis nuolat kilo.

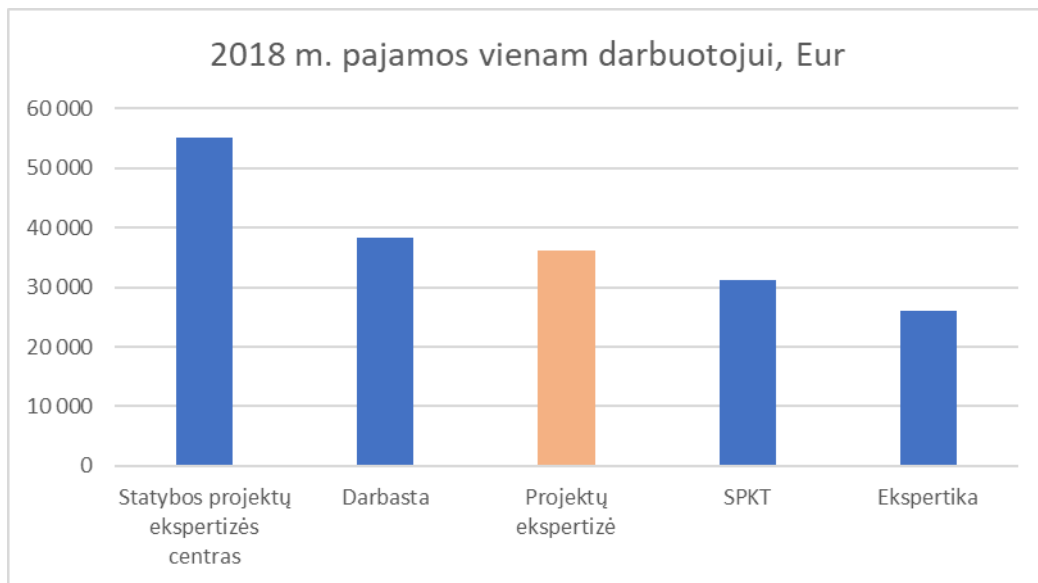
6 pav. pateiktas 2019 m. rugsėjo mėn. UAB „Projektų ekspertizė“ ir pagrindinių konkurentų vidutinis darbo užmokestis – duomenys sutampa su anksčiau pateiktais ir rodo, kad UAB „Projektų ekspertizė“ moka didesnę už sektoriaus vidurkį darbo užmokestį.

6 pav. 2019 m. rugsėjo mėn. vidutinis darbo užmokestis



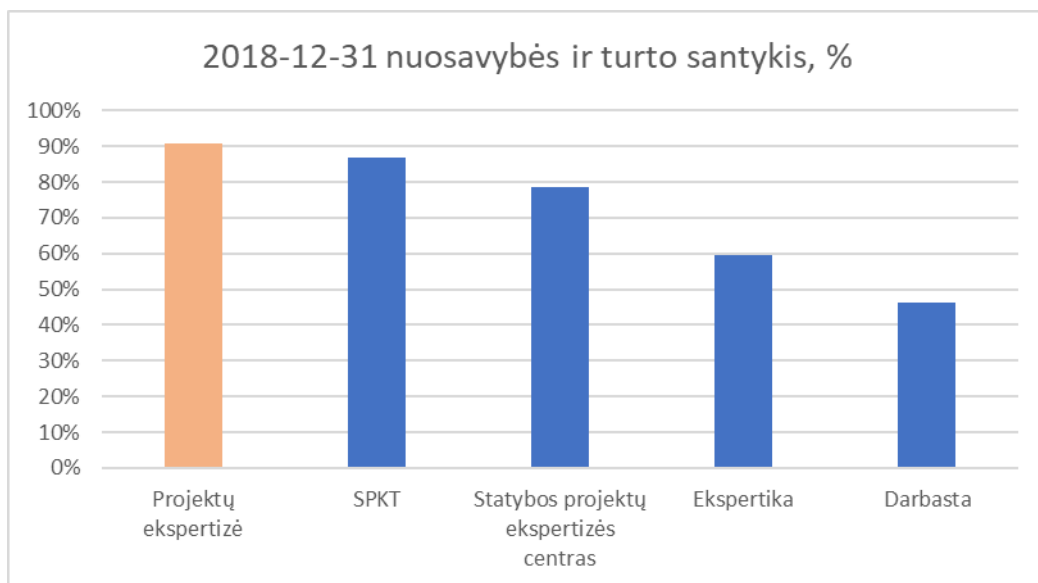
7 pav. vaizduoja UAB „Projektų ekspertizė“ ir konkurentų pajamas vienam darbuotojui. Matyti, kad, kaip ir vidutinis darbo užmokestis, taip ir pajamos vienam darbuotojui viršija sektoriaus vidurkį.

7 pav. 2018 m. pajamos vienam darbuotojui



8 pav. rodo UAB „Projektų ekspertizė“ ir konkurentų nuosavybės koeficientą – nuosavybės ir turto santykį, t.y. kokia dalis turto balanse finansuojama nuosavomis lėšomis. Matyti, kad nuosavomis lėšomis finansuota daugiau nei devyni dešimtadaliai viso turto, esančio UAB „Projektų ekspertizė“ balanse – geriausias rodiklis tarp analizuojamų konkurentų. Kartu toks rodiklis rodo, kad įmonės situacija labai stabili, įmonė susiduria su labai maža finansine rizika.

8 pav. Nuosavybės ir turto santykis



2.4. SSGG analizė

Apibendrinant strateginio veiklos plano vidinių ir išorinių aplinkos veiksnių analizę, nustatytos identifikuotos bendrovės stiprybės ir silpnybės bei aplinkos galimybės ir grėsmės.

Stiprybės

1. Pagrindinė vertę kurianti įmonės veikla – statinių projektų ekspertizės. Šioje srityje didelis teikiamų ekspertizės sričių asortimentas: visų statinio projekto dalių dalinės ekspertizės ir statinių projektų ekspertizės.
2. Įmonės gera reputacija dėl ilgalaikių sutarčių su tokiais klientais, kurie yra gerai žinomi Lietuvos Respublikoje, pvz., Lietuvos automobilių kelių direkcija prie Susisiekimo ministerijos, Vilniaus miesto savivaldybės administracija, UAB „Lidl Lietuva“, AB „Litgrid“, AB „Amber Grid“. Be to, tokios ilgalaikės sutartys suteikia galimybę šiems užsakovams atlikti naujas ekspertizes be papildomų konkursų, o kartu įvertinti anksčiau suteiktų paslaugų kokybę.
3. Bendrovė nuolat dalyvauja skelbiamuose viešuose pirkimuose per CVPIS, CPO sistemas ekspertizės paslaugai atlikti. Maždaug 30% bendrovės pateiktų pasiūlymų laimi pirkimus. Toks ekspertizės paslaugų pirkimo būdas neigiamai įtakoja ilgalaikių sutarčių skaičių, nes dauguma savivaldybių ekspertizės paslaugas perka per CPO sistemą.
4. Per beveik 30 veiklos metų įgyta didelė veiklos patirtis. Darbuotojų profesinė patirtis taip pat didžiulė, kai kurių – dar didesnė nei įmonės, dalis ekspertų anksčiau yra dirbę projektavimo srityje, o tai sustiprina jų ekspertines kompetencijas ir leidžia ekspertines žinias taikyti visapusiškiau.
5. Kokybiškos ekspertinės paslaugos, užtikrinamos pagal kokybės vadybos sistemos reikalavimus.
6. Ilgalaikiai ryšiai ir glaudus bendradarbiavimas su kitų sričių specialistais (melioracijos, gaisrinės saugos ir paveldosaugos srityse).
7. Stabili įmonės situacija: didelis nuosavybės koeficientas (nuosavybės ir turto santykis), maža finansinė rizika.

Silpnybės

1. Siauras bendrovės veiklos spektras, teikiamos tik projektų ekspertizės. Siekiant teikiamų paslaugų spektrą išplėsti, pradėtos atlikti statinių ekspertizės.
2. Didžiulę profesinę ekspertų patirtį lydi solidus jų amžius. Siekiant šią problemą išspręsti, į darbą pradėti priimti ekspertų asistentai.

Galimybės

1. Tikėtinas tolesnis šalies ūkio, o kartu ir statybų sektoriaus augimas bei nauji ES lėšomis finansuojami statybos projektai (tame tarpe daugiabučių pastatų renovacija, miestų ir miestelių infrastruktūros projektai) gali teigiamai įtakoti statybos projektų ekspertizės paslaugų rinką ir bendrovės pardavimo pajamas.
2. Teigiama ekonominių veiksnių įtaka gali pasireikšti ir tokiais „kanalais“ kaip augančio turistų srauto aptarnavimui didėjantis viešbučių statybos mastas, o tai sąlygotų ir jų projektų ekspertizių poreikio augimą.
3. Sostinėje gyventojų skaičius palengva auga, todėl galima prognozuoti ir tolesnį nuosaikų statybų rinkos bei projektų ekspertizės užsakymų augimą sostinėje.
4. Naujų projektavimo technologijų (BIM technologija) įsisavinimas.
5. Spartus šalies elektromobilių parko augimas bei kartu su juo sparčiai augantis įkrovos stotelių poreikis – tai sąlygotų ir ženklų tokių stotelių projektų ekspertizių poreikį.
6. NVO ar įtakingų visuomenės grupių spaudimas mažinti taršą, rūšiuoti atliekas, kovoti su klimato atšilimu – tai galėtų pasireikšti didesniais ekspertizių užsakymais tokiems sudėtingiems projektams ir statiniams, kaip atliekų rūšiavimo ar deginimo gamyklos, kogeneracinės ir vėjo jėgainės, nauji ekologiški sąvartynai ir pan.
7. Aiškesnis ir paprastesnis viešos ir privačios partnerystės projektų (PPP projektų) reglamentavimas atvertų kelią spartesniam tokių projektų rengimui ir įgyvendinimui Lietuvoje, o tai sąlygotų ir sudėtingesnio tipo statinių bei projektų (pvz., kelių, mokyklų, stadionų, baseinų, kitų viešos paskirties pastatų) ekspertizių poreikį.

Grėsmės

1. Trumpalaikėms palūkanų normoms tampant vis labiau neigiamoms, kyla rizika, kad bendrovės finansiniams ištekliams (likučiams banko sąskaitoje) gali būti pritaikytos iki -0,5% siekiančios neigiamos palūkanų normos.

2. Masinės emigracijos ir spartaus gyventojų skaičiaus mažėjimo pavojus, stabdantis visų sričių, įskaitant statybas, vystymąsi.
3. Dėl projektavimo įmonių atestavimo panaikinimo silpnėjanti pateikiamų projektų kokybė, didėjanti klaidų rizika, didėjančios darbo sąnaudos tikrinant nekokybiškus projektus.
4. Aštri konkurencija projektų ekspertizių rinkoje; dėl didėjančio konkurentų skaičiaus grėsmė prarasti dalį užsakovų.

3. Strateginiai tikslai ir strateginiai uždaviniai

3.1. Misija, vizija, vertybės

Misija

Statomų, rekonstruojamų ir remontuojamų statinių projektų ir statinių ekspertizių atlikimas bei statinių projektuotojams keliami reikalavimai, kaip, laikantis galiojančių norminių aktų ir naudojant modernias projektavimo technologijas, realizuoti rengiamų projektų inžinerines idėjas, mažinti projektavimo darbų sąnaudas bei didinti darbo efektyvumą.

Vizija

Išlikti statinių ir statinių projektų ekspertizių paslaugas teikiančia bei kompetentingai konsultuojančia ekspertine įmone.

Vertybės

1. Bendrovės nuolatinis vystymasis, kuris grindžiamas profesionalumo ugdymu, veiklos tobulinimu ir ilgalaikių santykių palaikymu su užsakovais ir subrangovais.
2. Komandinis darbas.
3. Profesionalumas ir sutartinių įsipareigojimų atsakingas vykdymas.
4. Vadovybės ir personalo tarpusavio pasitikėjimas, suteikiant darbuotojams atsakomybę ir įgaliojimus.

3.2. Strateginės kryptys, tikslai ir uždaviniai

4 lentelėje pateikiamos bendrovės strateginės kryptys, tikslai ir uždaviniai bei jų matavimo rodikliai su atsakingais asmenimis.

4 lentelė. Strateginės kryptys, tikslai ir uždaviniai

Strateginė kryptis	Strateginis tikslas	Atsakingi asmenys	Strateginis uždavinys	Strateginio uždavinio matavimo rodiklis	Siekimos vertės				Atsakingi asmenys
					2020 m.	2021 m.	2022 m.	2023 m.	
1. Dalyvavimas viešojo pirkimo konkursuose statinių ir statinių projektų ekspertizėms, tame tarpe finansuojamoms pagal Valstybės investicijų ir Europos Sąjungos programų lėšas	1.1. Profesinės veiklos srityje siekti lyderio pozicijos	Direktorius	1.1.1. Iki 2023 m. užimti apie 25% rinkos	Rinkos dalis, %	21%	22%	25%	25%	Direktorius
	1.2. Nuolatinis akcininko turto didinimas ir pelno siekimas	Direktorius, vyr. finansininkė	1.2.1. Siekti įmonės grynojo pelno augimo	Pelningumas, %	12,2%	12,6%	12,8%	12,9%	Direktorius, vyr. finansininkė
			1.2.2. Siekti nuosavo kapitalo grąžos augimo	Grąža, %	11,8%	13,2%	13,9%	14,0%	Direktorius, vyr. finansininkė
	1.3. Atlikti strateginę reikšmę nacionaliniam saugumui turinčių statinių projektų ekspertizės ir ypatingos valstybinės svarbos projektų ekspertizės	Direktorius, vyriausiasis ekspertas	1.3.1. Išlaikyti stabilų strateginę reikšmę nacionaliniam saugumui turinčių statinių projektų ekspertizių ir ypatingos valstybinės svarbos projektų ekspertizių skaičių	Ekspertizių sk., vnt.	12 vnt.	12 vnt.	12 vnt.	12 vnt.	Direktorius, vyriausiasis ekspertas

2. Ekspertinio personalo nuolatinis kvalifikacijos tobulinimas	2.1. Siekti, kad įmonės kvalifikacijos atestatas apimtų visas statinių grupes ir darbų sritis pagal Statybos įstatymo nuostatas, kas leistų atlikti ekspertizes visiems galimiems statinių projektams	Vyriausiasis ekspertas	2.1.1. Kvalifikacijos atestatu Nr. 3636 suteiktas teisės išlaikyti statybos techniniame reglamente STR 1.02.01:2017 numatytų peržiūrų metu	Įmonės kvalifikacijos atestatas	Teisė atlikti ekspertizes visiems galimiems statinių projektams	Teisė atlikti ekspertizes visiems galimiems statinių projektams	Teisė atlikti ekspertizes visiems galimiems statinių projektams	Teisė atlikti ekspertizes visiems galimiems statinių projektams	Vyriausiasis ekspertas
	2.2. Pasiruošti projektų, parengtų BIM formatu, ekspertizėms atlikti nuo 2022 m.	Administratorė, statinio projekto dalinių ekspertizių vadovai	2.2.1. Kasmet dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo mokymuose pagal ekspertuojamas projektų dalis BIM formatu	Kvalifikacijos tobulinimo mokymų sk., vnt.	Ne mažiau kaip 1 vnt. kiekvienam ekspertui	Ne mažiau kaip 1 vnt. kiekvienam ekspertui	Ne mažiau kaip 1 vnt. kiekvienam ekspertui	Ne mažiau kaip 1 vnt. kiekvienam ekspertui	Administratorė, statinio projekto dalinių ekspertizių vadovai

4. Finansiniai rodikliai ir prognozės

4.1. 2016 – 2019 metų finansiniai rodikliai

5 lentelėje pateikti UAB „Projektų ekspertizė“ 2016-2019 metų pagrindiniai finansiniai rodikliai.

5 lentelė. UAB „Projektų ekspertizė“ 2016-2019 metų pagrindiniai finansiniai rodikliai

Finansiniai metai	Pardavimo pajamos, Eur	Sąnaudos, Eur	Grynasis pelnas, Eur	Nuosavas kapitalas, Eur	ROE, %	Pelno marža, %
2016	428 375	366 258	53 512	685 704	7,8	12,5
2017	496 512	424 234	62 989	525 366	10,4	12,7
2018*	721 161	656 095	56 805	542 085	10,8	7,9
2019	796744	670655	109552	578859	19,5	13,7

***2018 m. rodiklius pablogino** 2018 m. gruodžio mėn. 28 d. baigtas UAB „Projektų ekspertizė“ ir UAB „Valstybinė projektų ir sąmatų ekspertizė“ reorganizavimas prijungimo būdu. UAB „Valstybinė projektų ir sąmatų ekspertizė“ 2018 metus baigė su 34 699 Eur nuostoliu. UAB „Projektų ekspertizė“ grynasis pelnas iki reorganizavimo procedūros užbaigimo sudarė **91 504 Eur**.

4.2. Finansinės rizikos įvertinimas

Siekiant įvertinti bendrovės finansinę riziką, atliekama bendrovės ataskaitų horizontalioji ir vertikalioji analizė.

Horizontalioji analizė atskleidžia pelno (nuostolių) ataskaitos ir balanso straipsnių dinaminį pokytį 2016-2018 m. laikotarpiu (6 lentelė).

6 lentelė. Horizontalioji bendrovės ataskaitų analizė 2016-2018 m.

	2016	16 vs.	2017	17 vs.	2018	18 vs.
--	------	--------	------	--------	------	--------

		15		16		17
Pardavimo pajamos	428 375	---	496 512	16%	721 161	45%
Pardavimo savikaina	-237 491	---	-292 220	23%	-370 949	27%
BENDRASIS PELNAS	190 884	---	204 292	7%	350 212	71%
Bendrosios ir administracinės	-128 767	---	-132 014	3%	-285 146	116%
Kitos veiklos rezultatai	2 108	---	3 030	44%	3 613	19%
Kitos palūkanų ir panašios pajamos		---	329	---	1 043	217%
PELNAS PRIEŠ APMOKESTINIMĄ	64 225	---	75 637	18%	69 722	-8%
Pelno mokestis	-10 713	---	-12 648	18%	-12 917	2%
GRYNASIS PELNAS	53 512	---	62 989	18%	56 805	-10%
ILGALAIKIS TURTAS	474 578	---	416 344	-12%	310 590	-25%
NEMATERIALUSIS TURTAS	392	---	666	70%	580	-13%
MATERIALUSIS TURTAS	174 296	---	166 915	-4%	160 010	-4%
Pastatai ir statiniai	163 821	---	159 478	-3%	155 135	-3%
Kiti įrenginiai, prietaisai ir įrankiai	10 475	---	7 437	-29%	4 875	-34%
FINANSINIS TURTAS	299 890	---	248 763	-17%	150 000	-40%
Ilgalaikės investicijos		---	248 763	---	150 000	-40%
Kitas finansinis turtas	299 890	---		-100%		---
TRUMPALAIKIS TURTAS	247 273	---	162 038	-34%	284 244	75%
ATSARGOS	3 194	---	2 942	-8%	2 584	-12%
Žaliavos, medžiagos	699	---	697	0%	614	-12%
Sumokėti avansai	2 495	---	2 245	-10%	1 970	-12%
PER VIENERIUS METUS GAUTINOS SUMOS	67 361	---	59 678	-11%	61 307	3%
Pirkėjų skolos	59 770	---	49 109	-18%	47 697	-3%
Kitos gautinos sumos	7 591	---	10 569	39%	13 610	29%
PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI	176 718	---	99 418	-44%	220 353	122%
ATEINANČIŲ LAIKOTARPIŲ SĄNAUDOS	3 065	---	6 135	100%	2 036	-67%
TURTO IŠ VISO	724 916	---	584 517	-19%	596 870	2%
NUOSAVAS KAPITALAS	685 704	---	525 366	-23%	542 085	3%
Įstatinis kapitalas	236 256	---	236 256	0%	288 876	22%
Perkainojimo rezervas	6 782	---	6 187	-9%	5 593	-10%
REZERVAI	133 627	---	134 327	1%	141 389	5%
Privalomasis rezervas	23 627	---	23 627	0%	28 889	22%
Kiti rezervai	110 000	---	110 700	1%	112 500	2%
NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	309 039	---	148 596	-52%	106 227	-29%
MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	39 212	---	59 151	51%	54 785	-7%
TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	39 212	---	59 151	51%	54 785	-7%
Gauti avansai		---	1 650	---	2	-100%
Skolos tiekėjams	5 013	---	15 161	202%	11 427	-25%
Pelno mokesčio įsipareigojimai	1 423	---	1 510	6%	404	-73%

Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai	24 182	---	28 214	17%	33 827	20%
Kitos mokėtinos sumos	8 594	---	12 616	47%	9 125	-28%
NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIG. IŠ VISO	724 916	---	584 517	-19%	596 870	2%

Horizontalioji pelno (nuostolių) ataskaitos analizė parodo, kad bendrovės pajamos 2017 m. augo 16%, o 2018 m. – 45%. Kadangi 2017 m. pardavimo savikaina augo sparčiau nei pardavimo pajamos, todėl bendrasis pelnas paaugo tik 7%. Tuo tarpu 2018 m. savikaina augo lėčiau nei pardavimo pajamos, todėl bendrasis pelnas išaugo net 71%. Bendrosios ir administracinės sąnaudos buvo beveik stabilios 2017 m. (+3%), tačiau 2018 m. išaugo daugiau nei dvigubai (+116%). To pasekoje grynas pelnas, 2017 m. paaugęs 18%, 2018 m. sumažėjo 10% ir praktiškai grįžo į 2016 m. lygį.

Vis dėlto reikia atkreipti dėmesį, kad bendrosios ir administracinės sąnaudos 2018 m. išaugo daugiau nei dvigubai, o grynas pelnas sumažėjo 10% dėl prijungtos UAB „Valstybinė projektų ir sąmatų ekspertizė“. Eliminavus šį veiksnį, 2018 m. grynas pelnas būtų išaugęs net 45%.

Horizontalioji balanso analizė parodo, kad bendrovės ilgalaikio turto dydis nuosekliai mažėja (-12% 2017 m. ir -25% 2018 m.). Tą sąlygoja mažėjantis finansinis bendrovės turtas (2016-2018 m. laikotarpiu sumažėjo perpus – nuo 300 tūkst. EUR iki 150 tūkst. EUR). Bendrovės trumpalaikio turto apimtis, 2017 m. sumažėjusi 34%, 2018 m. išaugo 75% ir pralenkė 2016 m. trumpalaikio turto apimtį. Tokius reikšmingus trumpalaikio turto svyravimus nulėmė svyruojantis pinigų banko sąskaitoje kiekis.

Bendrovės nuosavo kapitalo dydis 2017 m. sumažėjo 23%, o 2018 m. išsilaikė stabilus (+3%). Ženklių nuosavo kapitalo sumažėjimą 2017 m. nulėmė paskirti ir išmokėti dividendai (-223 tūkst. EUR). Tuo tarpu 2018 m. bendrovės nuosavo kapitalo dydis išsilaikė stabilus, nes išmokėtus dividendus (-103 tūkst. EUR) atsvėrė uždirbtas pelnas (+57 tūkst. EUR) ir įstatinio kapitalo padidinimas (+53 tūkst. EUR).

Ilgalaikių įsipareigojimų bendrovė neturėjo, o trumpalaikių įsipareigojimų apimtis 2016-2018 m. laikotarpiu kito nežymiai (+15 tūkst. EUR). Tą labiausiai lėmė su darbo santykiais susijusių įsipareigojimų padidėjimas (+17% 2017 m. ir +20% 2018 m.) bei dvigubai išaugusios skolos tiekėjams.

Vertikaliąją analizę atskleidžia pelno (nuostolių) ataskaitos ir balanso straipsnių struktūrinius pokyčius 2016-2018 m. laikotarpiu (7 lentelė).

7 lentelė. Vertikalią bendrovės ataskaitų analizę 2016-2018 m.

	2016	%'16	2017	%'17	2018	%'18
Pardavimo pajamos	428 375	100%	496 512	100%	721 161	100%
Pardavimo savikaina	-237 491	55%	-292 220	59%	-370 949	51%
BENDRASIS PELNAS	190 884	45%	204 292	41%	350 212	49%
Bendrosios ir administracinės	-128 767	30%	-132 014	27%	-285 146	40%
Kitos veiklos rezultatai	2 108	0%	3 030	1%	3 613	1%
Kitos palūkanų ir panašios pajamos		0%	329	0%	1 043	0%
PELNAS PRIEŠ APMOKESTINIMĄ	64 225	15%	75 637	15%	69 722	10%
Pelno mokestis	-10 713	3%	-12 648	3%	-12 917	2%
GRYNASIS PELNAS	53 512	12%	62 989	13%	56 805	8%
ILGALAIKIS TURTAS	474 578	65%	416 344	71%	310 590	52%
NEMATERIALUSIS TURTAS	392	0%	666	0%	580	0%
MATERIALUSIS TURTAS	174 296	24%	166 915	29%	160 010	27%
Pastatai ir statiniai	163 821	23%	159 478	27%	155 135	26%
Kiti įrenginiai, prietaisai ir įrankiai	10 475	1%	7 437	1%	4 875	1%
FINANSINIS TURTAS	299 890	41%	248 763	43%	150 000	25%
Ilgalaikės investicijos		0%	248 763	43%	150 000	25%
Kitas finansinis turtas	299 890	41%		0%		0%
TRUMPALAIKIS TURTAS	247 273	34%	162 038	28%	284 244	48%
ATSARGOS	3 194	0%	2 942	1%	2 584	0%
Žaliavos, medžiagos	699	0%	697	0%	614	0%
Sumokėti avansai	2 495	0%	2 245	0%	1 970	0%
PER VIENERIUS METUS GAUTINOS SUMOS	67 361	9%	59 678	10%	61 307	10%
Pirkėjų skolos	59 770	8%	49 109	8%	47 697	8%
Kitos gautinos sumos	7 591	1%	10 569	2%	13 610	2%
PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI	176 718	24%	99 418	17%	220 353	37%
ATEINANČIŲ LAIKOTARPIŲ SĄNAUDOS	3 065	0%	6 135	1%	2 036	0%
TURTO IŠ VISO	724 916	100%	584 517	100%	596 870	100%
NUOSAVAS KAPITALAS	685 704	95%	525 366	90%	542 085	91%
Įstatinis kapitalas	236 256	33%	236 256	40%	288 876	48%
Perkainojimo rezervas	6 782	1%	6 187	1%	5 593	1%
REZERVAI	133 627	18%	134 327	23%	141 389	24%
Privalomasis rezervas	23 627	3%	23 627	4%	28 889	5%
Kiti rezervai	110 000	15%	110 700	19%	112 500	19%
NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	309 039	43%	148 596	25%	106 227	18%
MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	39 212	5%	59 151	10%	54 785	9%
TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	39 212	5%	59 151	10%	54 785	9%
Gauti avansai		0%	1 650	0%	2	0%
Skolos tiekėjams	5 013	1%	15 161	3%	11 427	2%

Pelno mokesčio įsipareigojimai	1 423	0%	1 510	0%	404	0%
Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai	24 182	3%	28 214	5%	33 827	6%
Kitos mokėtinos sumos	8 594	1%	12 616	2%	9 125	2%
NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIG. IŠ VISO	724 916	100%	584 517	100%	596 870	100%

Vertikaliąją pelno (nuostolių) ataskaitos analizę parodo, kad pardavimo savikaina sudarė santykinai stabilią bendrovės pardavimo pajamų dalį (2016-2018 m. laikotarpiu svyravo nuo 51% iki 59%). Bendrojo pelno marža atitinkamai svyravo nuo 41% iki 49%. Bendrosios ir administracinės sąnaudos, 2017-2018 m. laikotarpiu sudariusios 27%-30% bendrovės pajamų, 2018 m. padidėjo iki 40% ir to pasekoje grynojo pelno marža sumažėjo nuo 13% 2017 m. iki 8% 2018 m. 2018 m. išaugusią bendrųjų ir administracinių sąnaudų dalį nulėmė, kaip jau minėta, UAB „Valstybinė projektų ir sąmatų ekspertizė“ prijungimas.

Vertikaliąją balanso analizę parodo, kad ilgalaikio turto dalis, 2016 m. bendrovės turto struktūroje sudariusi 65%, 2018 m. nukrito iki 52%, o trumpalaikio turto dalis reikšmingai išaugo – nuo 34% 2016 m. iki beveik pusės viso turto (48%) 2018 m. Ilgalaikio turto sumažėjimą nulėmė finansinio turto sumažėjimas, o trumpalaikio turto padidėjimą nulėmė pinigų pozicijos padidėjimas.

Vertikaliąją balanso analizę taip pat parodo, kad nuosavo kapitalo dalis bendrovės turto struktūroje yra labai reikšminga (90-95% visu 2016-2018 m. laikotarpiu), tuo tarpu įsipareigojimai tesudaro 5-10% bendrovės turto, didžiausią jų dalį – su darbo santykiais susiję įsipareigojimai. Turėdama aukštą nuosavybės rodiklį, bendrovė turi mažą finansinę riziką.

4.3. Finansinės prognozės

Finansiniai resursai. Bendrovės nuosavų finansinių resursų šaltinis yra pelnas. Skolintų finansinių resursų bendrovė neturi. Šiuo metu bendrovės finansinius resursus sudaro pinigai atsiskaitomoje sąskaitoje.

Materialieji resursai. Bendrovės materialiuosius resursus sudaro ilgalaikis materialus turtas – 158,8 tūkst. Eur. Ilgalaikis turtas susideda iš materialaus nekilnojamojo turto (patalpų, garažo) ir kito ilgalaikio turto (kompiuterinės technikos, biuro baldų ir kitos įrangos).

Pagrindiniai istoriniai finansiniai rodikliai. Balansai ir pelno (nuostolių) atskaitos už 2016 – 2018 metus teikiami atskiru priedu (1 priedas).

Finansinės prognozės. Finansinės prognozės strateginiam laikotarpiui pateiktos 3.2 poskyryje prie strateginių krypčių, tikslų ir uždavinių (žr. 4 lentelę).

Balanso prognozė. 2020 – 2023 metų balanso prognozė pateikta atskiru priedu (2 priedas).

Pelno (nuostolių) prognozė. 2020 – 2023 metų pelno (nuostolių) prognozė pateikta atskiru priedu (3 priedas).

Prielaidos, kuriomis remiantis parengtos finansinės prognozės. Bendrovės pajamų augimas prognozuojamas remiantis bendra ekonomine situacija šalyje, kuri vis dar išlieka pozityvi, pasižyminti nuosaikiu augimu.

Sąnaudų augimas (atlyginimų didėjimas) prognozuojamas remiantis vidutinio darbo užmokesčio augimo tempu ir įtempta konkurencine aplinka bei ekspertų trūkumu rinkoje.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2016 m. rugpjūčio 11 d. nutarimu Nr. 786 pakeitė savo ankstesnį 1997 m. sausio 14 d. nutarimą Nr. 20 „Dėl dividendų už valstybei nuosavybės teise priklausančias bendrovių akcijas“, kuriuo nusprendė valstybės valdomų įmonių dividendus susieti su bendrovių nuosavo kapitalo gražos rodikliu ir nustatyti bendrovėms vienodą jų apskaičiavimo bazę – *paskirstytinąjį pelną*. Nuo 2017 m. sausio 1 d. įsigaliojusi pakeista tvarka numato, kad dividendams valstybės valdomos įmonės (AB ir UAB) turės skirti nuo 60 proc. iki 85 proc. *paskirstytinojo pelno* (priklausomai nuo pasiekto kapitalo gražos rodiklio). Rengiant pelno (nuostolių) bei balanso prognozes 2020 – 2023 metų laikotarpiui į tai buvo atsižvelgta.

Investicijos ir jų finansavimo planai. Investicijų planai pateikti 8 lentelėje. Investicijų finansavimo šaltinis – nuosavos lėšos. Investicijų atsiperkamumo analizė neatliekama, nes numatomos investicijos yra skirtos tiesioginiam paslaugų teikimui.

8 lentelė. 2020 – 2023 metais numatomos investicijos

1. 2015 metais, skirstant pelną, į kitus rezervus paskirta 100 000 eurų. Rezervo sudarymo būtinybė. Pagrindas – LR Aplinkos ministro įsakymo dėl Lietuvos statybų sektoriaus plėtros ir vystymo 2015 – 2020 metais gairių patvirtinimo 2015 m. lapkričio 10 d. Nr. D1-817 37 punkto 4 tikslas.
2. Numatomos priemonės: a) programinės įrangos atnaujinimas; b) kompiuterinės įrangos atnaujinimas;

c) ekspertų mokymai ir kvalifikacijos tobulinimas.	
3. Lėšų poreikis:	
a) programinė įranga, skirta visų statinio projektavimo dalių ekspertams;	77 924 EUR
b) kompiuterinės įrangos atnaujinimas;	15 000 EUR
c) ekspertų mokymai ir kvalifikacijos tobulinimas.	7 076 EUR
Iš viso	100 000 EUR

2020 – 2023 metais numatomas lėšų poreikis nesiskiria nuo 2019 – 2022 metų strateginiame plane nurodyto poreikio, nes kiekvienais metais yra vykdomas tiek programinės įrangos, skirtos visų statinio projektavimo dalių ekspertams, tiek kompiuterinės įrangos atnaujinimas, tiek ir ekspertų mokymai bei kvalifikacijos tobulinimas (žr. 2 strateginės krypties 2-ąjį uždavinį). Todėl bendras investicijų poreikis, planuojamas iš lėšų, gautų skirstant 2015 metų pelną, nesikeičia, net ir įvykdžius dalį suplanuotų investicijų.

Veiklos procesų optimizavimas ir veiklos sąnaudų mažinimas. Strateginiame plane pateiktas ateinančių ketverių metų veiklos rezultatas yra orientuotas į tolimesnį veiklos procesų optimizavimą ir veiklos sąnaudų kontrolę bei jų mažinimą.

Bendrovė šiuo metu yra įdiegusi optimalius veiklos procesus savo pagrindinėje projektų ekspertizės veikloje, todėl ženklus sąnaudų mažinimas esant dabartinėms veiklos apimtims mažai tikėtinas. Tolimesniam veiklos procesų optimizavimui numatoma subrangovus pasitelkti tik išskirtiniais atvejais: kai sudaroma jungtinės veiklos sutartis; atliekamos ypač sudėtingų projektų ekspertizės, reikalaujančios spec. žinių; sutartyse nustatyti itin trumpi paslaugų atlikimo terminai; darbuotojų (ekspertų) ligos atvejais; taip pat tais atvejais, kai laimima daugiau projektų ekspertizių konkursų, negu darbuotojai gali atlikti vien savo jėgomis ir pan.

Sąnaudas mažinti numatoma tokiomis priemonėmis:

1. Kokybės vadybos sistemos priežiūrą vykdyti savo darbuotojų jėgomis (atsakinga administratorė).
2. Optimizuoti ekspertų darbo užmokestį (atsakinga vyr. finansininkė).

5. Strategijos planavimo procesas

Strategijos įgyvendinimo stebėjimas ir vertinimas, tinkamas ir skubus reagavimas į galimus nuokrypius, strategijos atnaujinimas ir tobulinimas vykdomas vadovaujantis Lietuvos Respublikos Ūkio ministerijos strateginio planavimo gairėmis <http://vkc.turtas.lt> ir kitais galiojančiais normatyviniais dokumentais.

Strateginio planavimo procesas įmonėje sudarytas iš 4 pagrindinių etapų (9 pav.):

9 pav. Keturi pagrindiniai strateginio planavimo proceso etapai įmonėje

Sausis	Igyvendinimas	Keturi pagrindiniai strateginio planavimo proceso etapai	
Vasaris			
Kovas			
Balandis			
Gegužė			
Birželis			
Liepa			
Rugpjūtis			
Rugsėjis			
Spalis			
Lapkritis		Planavimas	Strateginio planavimo procese dalyvauja visa organizacija, teikdama pasiūlymus dėl įmonės strateginio veiklos plano įmonės vadovybei Iki lapkričio 15 d. strateginio veiklos plano projektas pateikiamas VKC
Gruodis		Rezultatų ir pasiekimų įvertinimas	Rezultatų ir pasiekimų pristatymas bei aptarimas su įmonės darbuotojais Metiniai pokalbiai su darbuotojais
Sausis		Strategijos tobulinimas	Iki gruodžio 15 d. iš VKC gaunamas strategijos projekto vertinimo dokumentas Iki sausio 15 d. patvirtintas strateginis veiklos planas pateikiamas VKC

1. Strateginio planavimo procesas įmonėje pradedamas spalio mėn., siekiant į jį įtraukti visą organizaciją. Darbuotojai skatinami teikti pasiūlymus dėl strateginio veiklos plano įmonės vadovybei. Iki lapkričio 15 d. strateginio veiklos plano projektas pateikiamas Valdymo koordinavimo centrui (toliau – VKC).
2. Gruodžio mėn. vykdomi metiniai vertinamieji pokalbiai su darbuotojais.
3. Galiausiai, iki sausio 15 d. pataisytas ir patvirtintas strateginis veiklos planas pateikiamas VKC.
4. Strateginio veiklos plano įgyvendinimas atliekamas visus metus. Siekiama, kad už plano įgyvendinimą būtų atsakingi visi darbuotojai, kaip komanda, o už tinkamų motyvacinių priemonių parinkimą – komandos vadovas (įmonės direktorius).

Direktorius



A. Kuralavičius