

**VALSTYBĖS ĮMONĖS „MŪSŲ AMATAI“  
VEIKLOS STRATEGIJA  
2018–2021 METAMS**

**I SKYRIUS  
SANTRAUKA**

Valstybės įmonės „Mūsų amatai“ (toliau – VĮ „Mūsų amatai“, Įmonė arba VIMA) veiklos strategijos paskirtis yra nustatyti 2018–2021 m. strategines kryptis, tikslus, uždavinius ir veiksmus, suformuluoti matavimo rodiklius, kuriais remdamasi VIMA vertins savo veiklos efektyvumą trumpuoju ir ilguoju laikotarpiu.

Pasikeitus svarbioms aplinkybėms (patvirtinti nauji VIMA įstatai, paskirtas naujas Įmonės direktorius, pasikeitę įstatymai), VIMA atnaujino veiklos strategiją. Strategijos dokumente įvertinti aplinkos pokyčiai, besikeičianti situacija rinkoje, performuluota vizija ir strateginės kryptys.

VĮ „Mūsų amatai“ **misija** – išsaugoti ir ugdyti nuteistųjų darbinius įgūdžius.

Darbas yra vienas reikšmingiausių nuteistųjų pataisos proceso elementų, kuris padeda nuteistajam išugdyti įgūdžius, kurių jam prireiks atlikus bausmę. VĮ „Mūsų amatai“ siekia sukurti naujų darbo vietų nuteistiesiems(-osioms), atliekantiems(-čioms) laisvės atėmimo bausmę, ugdyti jų darbinius įgūdžius, rengti socialinei integracijai į visuomenę, gaminti paklausią, aukštos kokybės produkciją ir teikti kokybiškas paslaugas. VĮ „Mūsų amatai“ **vizija** – tapti pagrindine įmone gaminančia ir aprūpinančia bausmių vykdymo sistemos įstaigas reikalingu inventoriumi ir paslaugomis.

Siekiant įgyvendinti misiją ir viziją VIMA pagrindinės **strateginės kryptys**:

- ▲ Nuteistųjų įtraukimas į užimtumą darbine ar kita veikla, susijusia su profesiniu mokymu ir darbinių įgūdžių ugdymu.
- ▲ Nuteistųjų darbo sąlygos ir aplinka – artimos laisvėje esančioms darbo sąlygoms ir aplinkai.
- ▲ Gaminti paklausią produkciją ir teikti kokybiškas paslaugas.

VIMA strateginės kryptys orientuotos į vizijos ir misijos įgyvendinimą, augantį veiklos efektyvumą ir dirbančių nuteistųjų skaičių. Strateginėms kryptims įgyvendinti yra parengti strateginiai tikslai, uždaviniai, veiksmai, siekiami rezultatai ir terminai. Vieni iš svarbiausių strateginių tikslų matavimo rodiklių yra nuteistųjų užimtumo darbine veikla skaičius, planuojame, kad 2021 m. vidutinis dirbančių skaičius pasieks 1560 nuteistųjų, 100 proc. įgyvendintas „Valstybės įmonės „Mūsų amatai“ gamybinės bazės modernizavimas“ projektas, iki 2019 m. įgytas mokymo įstaigos statusas, numatyti šiai veiklai vykdyti asignavimai iš valstybės biudžeto.

## **II SKYRIUS VEIKLOS APRAŠYMAS**

VĮ „Mūsų amatai“ VĮ Registrų centre įregistruota 2014 m. gegužės 23 d. Įmonė įsteigta remiantis 2013 m. spalio 16 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 938 „Dėl valstybės įmonės prie Alytaus pataisos namų, valstybės įmonės prie Marijampolės pataisos namų ir Pravieniškių valstybės įmonės prie pataisos namų reorganizavimo“ reorganizuoti sujungimo būdu Valstybės įmonę prie Alytaus pataisos namų, Valstybės įmonę prie Marijampolės pataisos namų ir Pravieniškių valstybės įmonę prie pataisos namų. VĮ „Mūsų amatai“ perėmė visus šių įmonių įsipareigojimus, teises bei pareigas.

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymu, Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija yra Kalėjimų departamentas prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos (toliau – Kalėjimų departamentas). Įmonės vienasmenis valdymo organas – Įmonės vadovas (direktorius).

Siekdama įgyvendinti VĮ „Mūsų amatai“ viziją ir misiją, Įmonė organizuodama komercinę veiklą išskirtinį dėmesį ir prioritetą teikia nuteistųjų užimtumui darbine veikla. Įmonė vykdydama gamybą ir paslaugų tiekimą ugdo nuteistųjų darbinius ir socialinius įgūdžius, supažindina nuteistuosius su darbo specifiška. Nuteistieji įgyja praktinių įgūdžių saugiai ir teisingai eksploatuoti įrenginius, patikrinti pagamintų gaminių kokybę, nustatyti priežastis, kurios trukdo pagaminti kokybišką gaminį, dirbti komandoje, stiprinti bendravimo darbinėje aplinkoje įgūdžius. 2017 m. sausio – rugsėjo mėn. VIMA vidutiniškai dirbo 1303 nuteistieji.

VĮ „Mūsų amatai“ komercinė veikla yra diversifikuota – baldų ir medienos gaminių gamyba, metalo, nestandartinių, sezoninių gaminių gamyba, ketaus liejinių liejimas, maisto produktų gamyba, paslaugų (skalbimo, siuvimo, pynimo, maisto ruošimo) teikimas fiziniams ir juridiniams asmenims. Gamyba ir paslaugų teikimas vykdomas Įmonės Alytaus, Marijampolės ir Pravieniškių filialuose.

VIMA yra labai svarbu pasiekti nustatytus veiklos efektyvumo rodiklius – nuteistųjų ir suimtųjų įdarbinimo, pelno, pardavimų ir paslaugų. Rodiklius kalendoriniams metams nustato steigėjas, t.y. Kalėjimų departamentas.

### PIRMASIS SKIRSNIS FINANSINIAI VEIKLOS REZULTATAI

2016 m. padidėjo VIMA ilgalaikis turtas, trumpalaikis turtas sumažėjo (mažiau kaupiamos atsargos), dėl sumažėjusių pardavimo pajamų ir išaugusios pardavimo savikainos patirtas nuostolis. Palyginimui 1 lentelėje sujungti VĮ prie Alytaus pataisos namų, VĮ prie Marijampolės pataisos namų ir Pravieniškių valstybės įmonės prie pataisos namų finansinių ataskaitų duomenys.

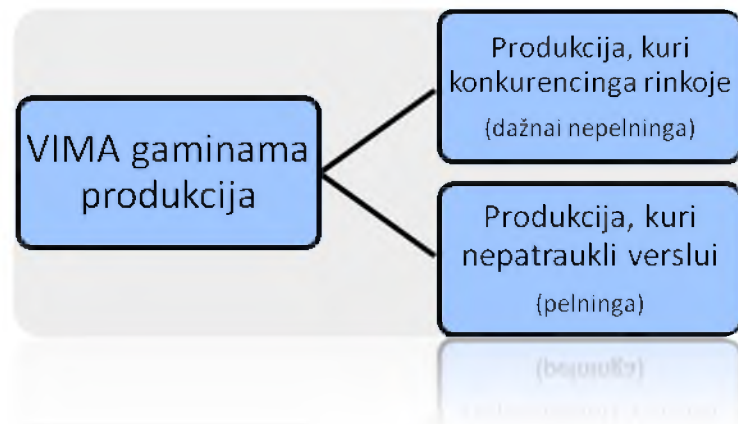
*1 lentelė. Sutrumpintos Įmonės pelno/nuostolio ir balanso ataskaitos 2013 m.–2016 m., eurais*

| <b>Sutrumpinta balanso ataskaita</b>         | <b>2013 m.</b> | <b>2014 m.</b> | <b>2015 m.</b> | <b>2016 m.</b> |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ilgalaikis turtas                            | 3601020        | 3407634        | 3468574        | 3583117        |
| Trumpalaikis turtas                          | 4328609        | 3553662        | 3550335        | 3240327        |
| Turto iš viso:                               | 7929628        | 6961295        | 7018909        | 6836094        |
| Nuosavas kapitalas                           | 6536203        | 5408505        | 5496359        | 4616974        |
| Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai           | 1393426        | 1552790        | 1522550        | 1969120        |
| Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų iš viso:  | 7929628        | 6961295        | 7018909        | 6836094        |
| <b>Sutrumpinta pelno/nuostolių ataskaita</b> | <b>2013 m.</b> | <b>2014 m.</b> | <b>2015 m.</b> | <b>2016 m.</b> |
| Pardavimo pajamos                            | 7318588        | 6288303        | 7250727        | 6298501        |
| Pardavimo savikaina                          | 6622168        | 5688280        | 6000169        | 5865755        |
| Veiklos sąnaudos                             | 1019547        | 1706762        | 1171613        | 1299053        |
| Grynasis pelnas (nuostolis)                  | -322963        | -1127698       | 87855          | -879385        |

## ANTRASIS SKIRSNIS VIMA GAMINAMA PRODUKCIJA IR TEIKIAMOS PASLAUGOS

**Kontekstas.** VĮ „Mūsų amatai“ gaminamos produkcijos ir teikiamų paslaugų asortimentas labai platus – įvairūs medžio bei metalo baldai, maisto produktai, medienos ir metalo apdirbimas, ketaus liejinių liejimas, medienos supjovimo ir džiovinimo paslaugos, darbo ir įvairių kitų drabužių ir siuvinių siuvimas, skalbimo, maisto ruošimo, siuvimo, pynimo paslaugos bei kitų įvairių paslaugų teikimas juridiniams ir fiziniams asmenims.

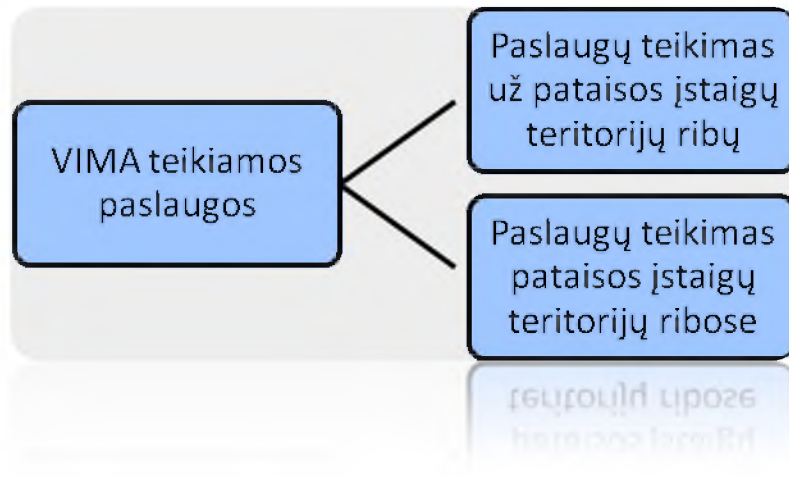
**Gamyba.** Siekiant veiksmingos nuteistųjų resocializacijos ir veiklos efektyvumo didinimo VIMA gaminama produkcija skirstoma į produkciją, kuri konkurencinga rinkoje, ir į produkciją, kuri nepatraukli verslui.



Siekiant ugdyti nuteistųjų darbo įgūdžius, kuriuos jie galėtų panaudoti išėjus į laisvę ir tapti paklausiais darbuotojais, viena iš VIMA gamybos sričių yra paklausios produkcijos gamyba. Konkurencingos rinkoje produkcijos gamyba ne visada yra pelninga, nes tokios produkcijos kainas nustato konkurentai, kurių gamybos kaštai dažnai būna mažesni. Nuteistieji, kurie gamina paklausią produkciją rinkoje, išėję į laisvę yra įgiję/išlaikę darbo įgūdžius, kurie sudaro sąlygas lengviau integruotis į darbo rinką ir tapti paklausiais darbuotojais.

Produkcija, kuri yra nepatraukli verslui, dėl didelių investicijų gamybai vystyti, pavyzdžiui, metalo apdirbimas, dažniausiai VIMA yra pelninga. Nuteistieji, kurie gamina šią produkciją – įgyja/išlaiko specialiuosius gebėjimus dirbti specifinį darbą ir išėję į laisvę turi sąlygas tikslingai orientuotis į specifinį darbo pobūdį siūlančias bendroves.

VIMA gaminamos produkcijos vystymas yra vienas iš VIMA uždavinių (žr. psl. 32) ir sudaro didesniąją dalį pardavimo pajamų.



**Paslaugų teikimas.** VIMA paslaugų teikimas skirstomas į paslaugų teikimą už pataisos įstaigų teritorijų ribų ir paslaugų tiekimą pataisos įstaigų teritorijų ribose.

Paslaugų teikimą už pataisos įstaigų teritorijų ribų gali vykdyti tik nuteistieji, kurie turi teisę išvykti už pataisos įstaigų teritorijų ribų be sargybos ar palydos. VIMA bendradarbiauja su fiziniiais ir juridiniais asmenimis dėl nuteistųjų įdarbinimo, palaiko ilgalaikius santykius su keliolika bendrovių ir keliais fiziniiais asmenimis. Įdarbinant nuteistuosius už pataisos įstaigų teritorijų ribų, siekiama formuoti teigiamą visuomenės požiūrį į nuteistuosius.

Esminės problemos su kuriomis VIMA susiduria įdarbindama nuteistuosius už pataisos įstaigų ribų yra nuteistųjų trūkumas ir apgyvendinimas.

Remiantis 2017 m. kovo 13 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo plano patvirtinimo“ Nr. 167 iki 2020 m. planuojama modernizuoti 41 proc. laisvės atėmimo vietų, sukurti naują infrastruktūrą Pravieniškėse. Planuojame, kad įgyvendinus priemones, sumažės dirbančių nuteistųjų gyvenamosios vietos problematika.

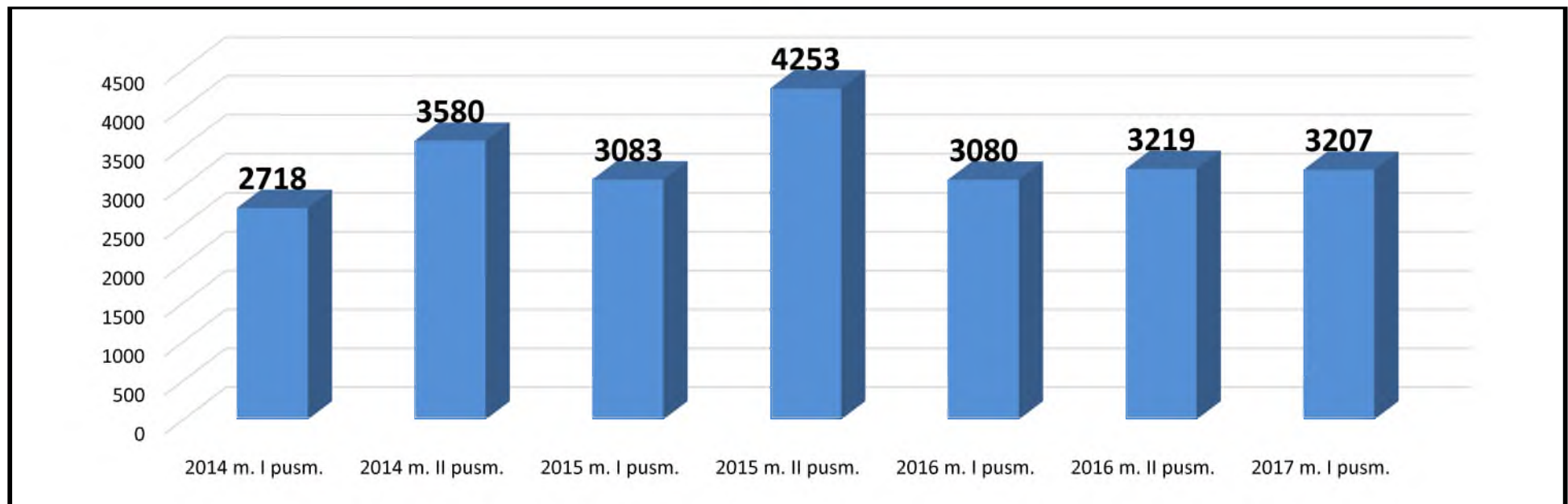
VIMA bendradarbiaudama su bendrovėmis, įdarbina nuteistuosius paslaugų teikime, pataisos įstaigų teritorijų ribose. Bendrovės sudaro sąlygas nuteistųjų užimtumui darbine veikla: įdiegia reikalingus įrenginius, tiekia žaliavas ir medžiagas taip sumažinama VIMA finansinė našta bei didėja pinigų apyvartumo rodiklis (pagal sutartis atsiskaitymai už paslaugas vykdomi kas mėnesį). Esminis trūkumas vykdant paslaugų teikimą yra pardavimo pajamų mažėjimas. Paslaugų teikimo didinimas ir privataus kapitalo pritraukimas yra vienas iš VIMA uždavinių (žr. psl. 32), kuris dėl pinigų apyvartumo rodiklio turės didelės reikšmės Įmonės veiklos efektyvumui.

VIMA paslaugų teikimas ypatingai svarbus nuteistųjų resocializacijai, kadangi nuteistieji turi potencialias galimybes išėjus į laisvę tęsti darbus įsidarbinant bendrovėse.

**Investicijos į gamybos procesus.** VIMA pagal finansines galimybes optimizuoja vykdomos veiklos procesus, diegia naują techniką ir technologijas, gerina gaminamų gaminių kokybę ir kuria nuteistiesiems darbo vietas. 2015 m. baldų kokybei gerinti Įmonė įsigijo briaunų klįjavimo stakles, metalo gaminių kokybei gerinti – metalų profilių apdirbimo stakles, 11 suvirinimo pusautomačių ir kitus gamybinius įrenginius, kurie reikalingi Įmonės veiklai (investicijų suma – 253,3 tūkst. eurų). Įmonės Pravieniškių filiale įrengtos dvi medienos džiovinimo kameros (investicijų

suma siekia 40,7 tūkst. eurų) ir licencijuota skalbykla (investicijų suma siekia 70 tūkst. eurų). 2016 m. įgyvendinant valstybės įmonės „Mūsų amatai“ gamybinės bazės modernizavimas“ projektą baldų kokybei gerinti įsigytos CNC medienos apdirbimo ir briaunų kljavimo staklės (investicijų suma – 145,4 tūkst. Eur), siuvinių kokybei gerinti – siuvimo įranga 48 vnt. (investicijų suma – 59,5 tūkst. Eur), liejinių kokybei gerinti – šratavimo įrenginys su papildoma įranga (investicijų suma – 15,45 tūkst. Eur), kepinių kokybei gerinti – kepimo krosnis (investicijų suma – 34,5 tūkst. Eur).

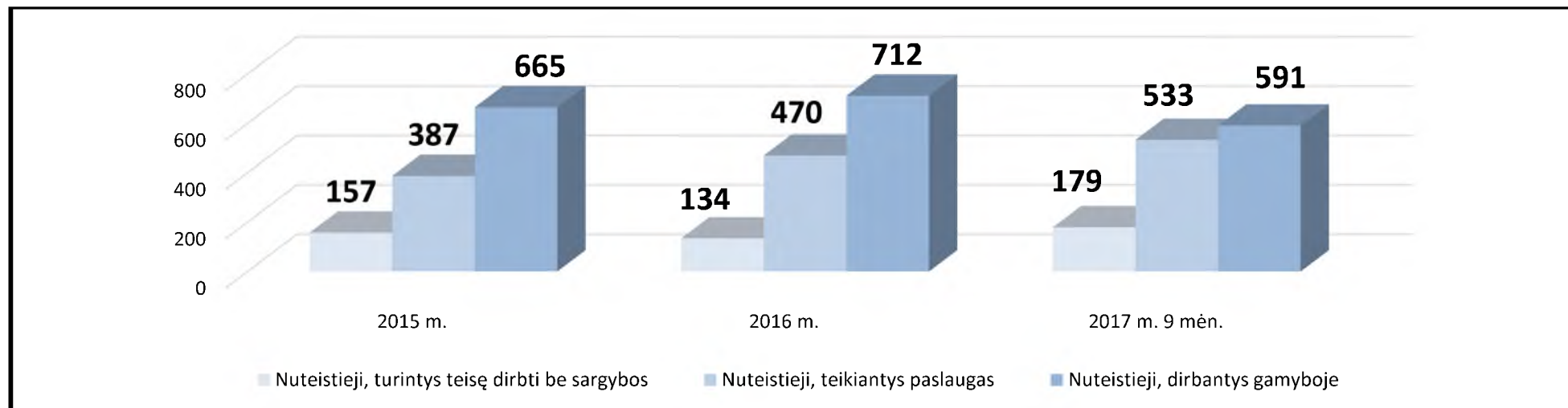
**Pasiekti rezultatai. Nuteistųjų užimtumas darbine veikla ir pardavimo pajamos.** Bendra įmonės pardavimų apimtis 2014 m. siekė 6,3 mln. eurų, 2015 m. – 7,3 mln. eurų. 2016 m. – 6,3 mln. Eur, 2017 m. I pusm. – 3,2 mln. Eur (1 pav.). Per ateinančius ketverius metus planuojama, kad pardavimo pajamos išaugs 17,6 proc. (2021 m. planuojama parduoti produkcijos ir paslaugų už 7,4 mln. eurų), lyginant su 2014 m. ir 2016 m. pardavimo pajamomis.



1 pav. Įmonės pardavimų ir paslaugų apimtys 2014-2017 m. I pusm. (tūkst. eurų)

2015 m. VIMA vidutiniškai įdarbino 1209 nuteistuosius, 2016 m. įdarbinimas išaugo iki 1316 nuteistųjų, 2017 m. 9 mėn. duomenimis nuteistųjų užimtumas darbine veikla išliko panašus, kaip ir 2016 m., ir siekia 1303 nuteistuosius.

2017 m. 9 mėn. 13 proc. išaugo nuteistųjų užimtumas darbine veikla paslaugų srityje ir beveik 34 proc. nuteistųjų, turinčių teisę dirbti be sargybos ar palydos, įdarbinimas (2 pav.). Nuteistieji, teikiantys paslaugas, 2017 m. 9 mėn. sudaro 41 proc. visų įdarbintų nuteistųjų, nuteistieji, turintys teisę išvykti už pataisos įstaigų teritorijų ribų be sargybos ar palydos, sudaro 14 proc. visų įdarbintų nuteistųjų ir didžiausiąją dalį – 45 proc. sudaro nuteistieji, dirbantys VIMA vykdomoje gamyboje. Nuteistųjų užimtumo darbine veikla paslaugų teikimo srityje rodiklis rodo, kad VIMA siekia pritraukti privatų kapitalą ir didinti veiklos efektyvumą.



2 pav. VĮ „Mūsų amatai“ vidutinis įdarbintų nuteistųjų skaičius 2015-2017 m. 9 mėn.

VIMA sieks kas metus didinti nuteistųjų užimtumą darbine veikla, planuojame, kad 2021 m. įdarbinimas padidės iki 1560 nuteistųjų.

**Esminė problematika.** VIMA gamybinė bazė yra pasenusi: pastatai ir įrenginiai nusidėvėję. Gamybinės bazės atnaujinimui reikalingos investicijos, kurių VIMA skirti neturi galimybių esant nuostolingai veiklai.

#### **Iššūkiai.**

- ▲ 100 proc. įgyvendinti valstybės įmonės „Mūsų amatai“ gamybinės bazės modernizavimas“ projektą.
- ▲ Iki 2019 m. parengti investicijų projektą „Valstybės įmonės „Mūsų amatai“ gamybinių pastatų renovacija“.
- ▲ Kasmet ne mažiau kaip 60 proc. įgyvendinti VIMA ilgalaikio turto įsigijimo planus.
- ▲ Pasiiekti iškeltus gaminamos produkcijos ir paslaugų pardavimų rodiklius (žr. psl. 32).

- ▲ Formuoti teigiamą visuomenės požiūrį į nuteistųjų gaminius ir paslaugų teikimą;

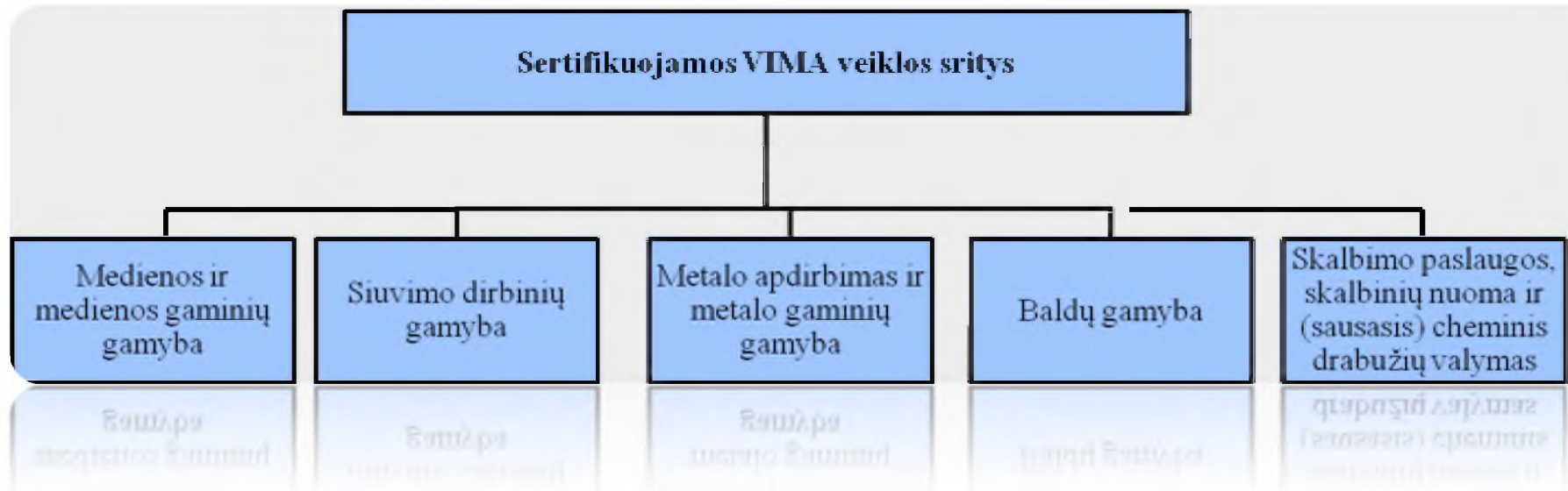
**Efektas.** VIMA dirbančių nuteistųjų darbo sąlygos panašės į laisvėje esančias darbo sąlygas. Nuteistieji, išėję į laisvę, panaudos įgytus/išlaikytus darbo įgūdžius ir lengviau integruosis į visuomenę ir darbo rinką.

### TREČIASIS SKIRSNIS GAMINAMOS PRODUKCIJOS KOKYBĖ

Valstybės įmonėje „Mūsų amatai“ įgyvendinta kokybės ir aplinkosaugos vadybos sistema, atitinkanti LST EN ISO 9001:2008, LST EN ISO 14001:2005 standartų reikalavimus, bei LST darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistema atitinkanti LST 1977:2008 (BS OHSAS 18001:2007) standarto reikalavimus.

Kokybės ir aplinkosaugos vadybos sistemų (ISO 9001:2008, ISO 14001:2005) laikymasis reiškia, jog Įmonė laikosi pažangių tarptautinių standartų reikalavimų. Standartų reikalavimai taikomi gaminamų ir parduodamų produktų kokybei, saugumui, ilgaamžiškumui, aptarnavimo kokybei. Įdiegta kokybės vadybos sistema rodo, kad Įmonė stabili ir produktas saugus, tai aktualu siekiant įgyti rinkoje konkurencinį pranašumą.

VIMA siekdama tinkamai taikyti vadybos sistemos ir LST 1977:2008 (BS OHSAS 18001;2007), LST EN ISO 14001:2005 (ISO 14001:2004), LST EN ISO 9001:2008 (ISO 9001:2008) standartų reikalavimus paskyrė Įmonės vyriausiąjį inžinierių Įmonės vadovybės atstovu.



3 pav. Sertifikuojamos VIMA veiklos sritys



Atnaujinus standartus, nuo 2018 m. rugsėjo mėn. 15 d. visi sertifikatai, išduoti pagal standartą LST EN ISO 9001:2008 ir LST EN ISO 14001:2005 nustos galioti. Vadybos sistemų auditai, nuo 2018 m. rugsėjo mėn. 15 d., bus atliekami tik pagal standartų LST EN ISO 9001:2015 „Kokybės vadybos sistemos“ ir LST EN ISO 14001:2015 „Aplinkos apsaugos vadybos sistemos“ reikalavimus ir naudojimo gaires. VIMA, siekdama užtikrinti veiksmingą ir efektyvų kokybės ir aplinkosaugos vadybos sistemos funkcionavimą, įsipareigoja:

- aktyviai dalyvaujant kokybės ir aplinkos apsaugos valdyme, užtikrinti naujų LST EN ISO 9001:2015 ir LST EN ISO 14001:2015 standartų reikalavimų įgyvendinimą bei siekti visuotinės kokybės ir aplinkos apsaugos vadybos vertybių;
- aprūpinti ištekliais ir technologijomis, reikalingais užsibrėžtiems kokybės tikslams pasiekti;
- rūpintis supančia aplinka;
- skatinti darbo našumą;
- sudaryti sąlygas ir skatinti kvalifikacijos kėlimą;
- kasmet vertinti kokybės ir aplinkosaugos vadybos sistemos efektyvumą, užtikrinant nuolatinį gerinimą, nustatyti ir užtikrinti kokybės ir aplinkos apsaugos tikslų įgyvendinimą.

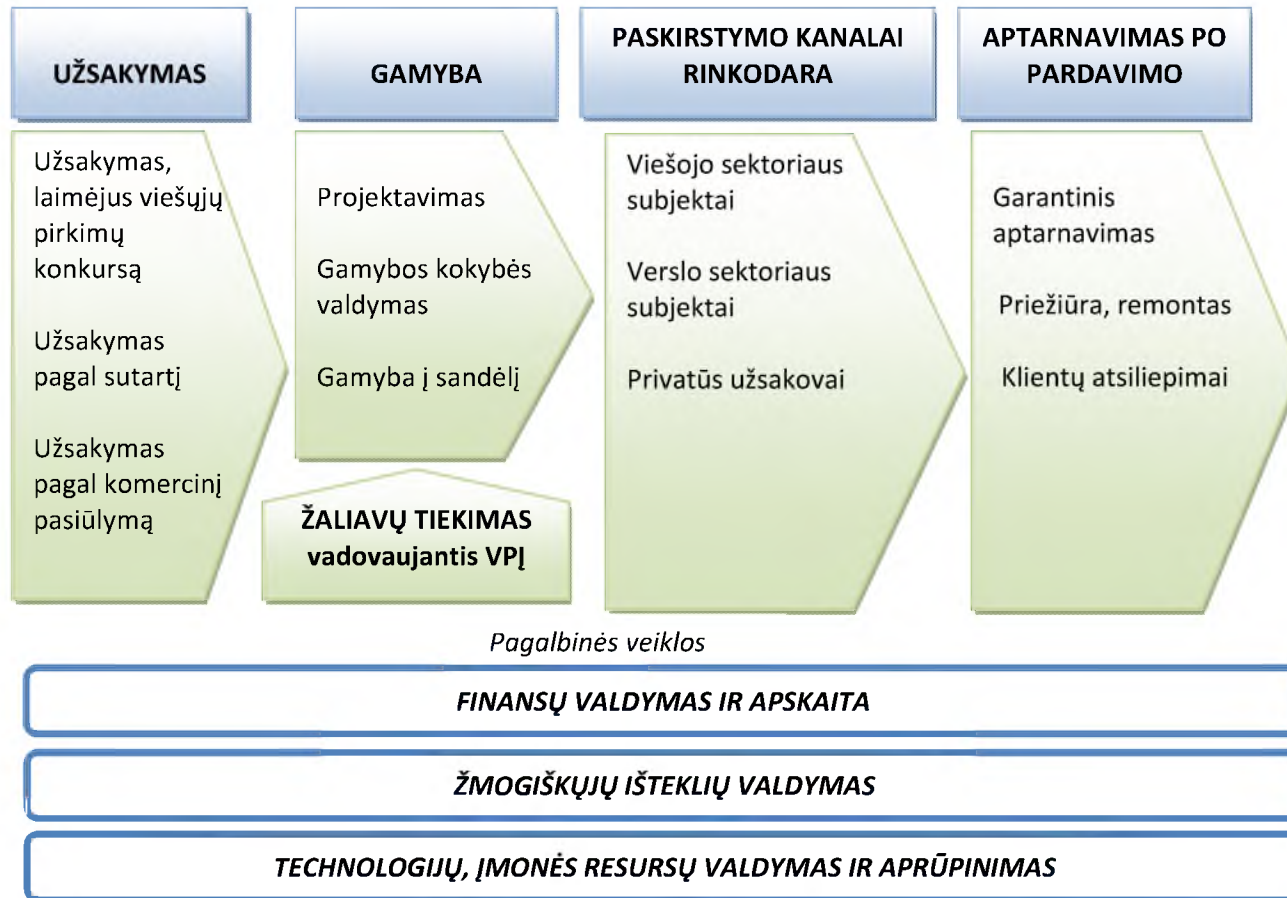
Kokybės ir aplinkos apsaugos politika peržiūrima ir, esant poreikiui, atnaujinama. Kokybės ir aplinkos apsaugos politikos vertinimas atliekamas vieną kartą per metus ir įforminamas protokolu.

### **III SKYRIUS APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ**

Šiame VIMA 2018–2021 m. veiklos strategijos skyriuje strategiškai įvertinti VĮ „Mūsų amatai“ veiklai įtaką darantys veiksniai, įvardintos Įmonės stipriosios ir silpnosios pusės, įvertintos Įmonės galimybės ir potencialios grėsmės.

#### **PIRMASIS SKIRSNIS VIDINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ**

VIMA **vertės grandinėje** (pavaizduota 4 paveiksle), išskiriamos pagrindinės ir pagalbinės veiklos rūšys:.



4 pav. VĮ „Mūsų amatai“ vertės grandinė

***Pagrindinės veiklos rūšys:***

***Užsakymai*** Įmonę pasiekia laimėjus Viešųjų pirkimų tarnybos Centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje skelbiamus viešųjų pirkimų konkursus ir pasirašius sutartis. Įmonė bendradarbiauja su verslo subjektais ir sudaro ilgalaikes sutartis, kurios užtikrina nuolatinius užsakymus. Taip pat į Įmonę kreipiasi juridiniai ir fiziniai asmenys norėdami užsisakyti jiems reikalingų prekių ir paslaugų.

VIMA rinkoje dalyvauja, kaip įmonė turinti specialųjį statusą, taip pat kaip visavertis rinkos dalyvis. Siekiant stiprinti Įmonės konkurencingumą dalyvaujant viešųjų pirkimų konkursuose pagal viešųjų pirkimų įstatymo 23 straipsnį iki 2019 m. Įmonė sieks atstatyti lygiateisiškumą tarp socialinių įmonių ir VIMA, kaip pagrindinės įmonės įdarbinančios nuteistuosius (žr. psl. 34, 4.7 uždavinys). Taip pat, prognozuojama, kad VIMA 2-3 proc. sumažins pardavimo savikainą.

VIMA skatins ir sieks bendradarbiauti su Kalėjimu departamentu dėl teisės aktų projektų rengimo, kurie sudarytų galimybes padidinti Kalėjimų departamento ir jam pavaldžių įstaigų prekių ir paslaugų įsigijimą iš VIMA nuo 300 tūkst. Eur – 2018 m. iki 1 mln. Eur – 2021 m.

**Gamyba**(žr. psl. 3, antrasis skirsnis „VIMA gaminama produkcija ir teikiamos paslaugos“).

**Žaliavų tiekimas.** Nuo 2015 m. rugpjūčio 20 d. Įmonė turi perkančiosios organizacijos statusą, todėl žaliavų pirkimai vykdomi pagal Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymą ir Įmonės supaprastintų viešųjų pirkimų taisykles. Įmonė gamindama produkciją pagal ne iš anksto gautus užsakymus, kuriant naujus gaminius, taip pat turėdama platų produkcijos asortimentą susiduria su sunkumais planuojant medžiagų ir žaliavų įsigijimus. Įmonės darbuotojai privalo skirti laiko užpildyti dokumentams, kurie reikalingi pirkimo procesams atlikti. Viešųjų pirkimų procedūrų atlikimas pailgina užsakymo įgyvendinimo terminą ir VIMA susiduria su rizika neįvykdyti užsakymo laiku, mokėti delspinigius ir patekti į nepatikimų tiekėjų sąrašą. Jei VIMA pateiktų į nepatikimų tiekėjų sąrašą prarastų 30-40 proc. pardavimo pajamų.

Įmonė, kaip visavertis rinkos dalyvis, konkuruojantis su kitais verslo subjektais, kurie neturi perkančiosios organizacijos statuso, yra nelygiavertė rinkoje. VIMA bendradarbiaus su Kalėjimu departamentu dėl teisės aktų projektų, kurie sudarytų Įmonės gamybinei veiklai palankias sąlygas, parengimo bei sieks tapti lygiaverte rinkos dalyve ir sumažinti Viešųjų pirkimų įstatyme numatytų procedūrų įtaką Įmonės gamybinei veiklai.

**Produkcijos paskirstymas ir rinkodara.** Esant pirkėjo poreikiui, Įmonės darbuotojai atlieka gaminių transportavimą, montavimą ir remontą. Įmonė siekia, jog būtų patenkinti pirkėjų (užsakovų) lūkesčiai, kai yra įsigyjama produkcija ar teikiamos paslaugos. Sutartyje numatytam terminui Įmonė pirkėjui (užsakovui) suteikia pagaminto gaminio kokybės garantiją.

Išskiriami stambiausi Įmonės klientų segmentai – valstybinio sektoriaus įstaigos ir organizacijos (43 %) ir privatūs verslo klientai (56 %). Pagal klientus Įmonės rinkodara skirstoma į dalyvavimą viešųjų pirkimų konkursuose, eksportą, bendradarbiavimą su didžiais prekybos tinklais, fiziniiais ir juridiniais asmenimis. Siekiant didesnio Įmonės gaminių prieinamumo, nuteistųjų gaminama produkcija įvedama į internetinę erdvę: gaminiai platinami elektroninėse parduotuvėse, kuriama vima.lt elektroninė parduotuvė, kuri planuojama pradės veikti 2018 m. I ketv. Elektroninėje

parduotuvėje bus platinami Įmonės standartiniai gaminiai, sezoninės prekės (šašlykinės, iešmai, rogutės ir kt.), o pasirinkus tiesioginį prekių paskirstymo būdą iki 3 proc. padidės per elektroninę parduotuvę parduotų prekių pelno dalis.

***Aptarnavimas po pardavimo.*** VĮ „Mūsų amatai“ pirkėjui (užsakovui) pageidaujant suteikia visą reikalingą informaciją apie produkciją bei teikia aptarnavimą po pardavimo, pavyzdžiui, gali būti atliekamas baldų montavimas. Kadangi VIMA pagrindinė darbo jėga gamyboje yra nuteistieji, kurie pasižymi žema kvalifikacija, neišvengiamai pasitaiko darbo broko. Jeigu yra nustatomas gamybinis brokas, nekokybiškos prekės yra pakeičiamos kokybiškomis. Siekiant gerinti produkcijos kokybę, Įmonėje vykdoma gaminamos produkcijos kokybės kontrolė – prieš pristatant užsakymą pirkėjui, gaminių kokybę įvertina VIMA atsakingas darbuotojas.

*Prie pagalbinių veiklos rūšių priskiriama:*

***Finansų valdymas ir apskaita.*** Siekiant centralizuotai ir vieningai valdyti finansinės ir ūkinės veiklos procesus, Įmonėje 2016-2017 m. įdiegta vieninga buhalterinė apskaitos programa. Vienas iš svarbiausių uždavinių yra parengti apskaitos politiką ir suvienodinti apskaitos principus Įmonėje.

Apyvartinio kapitalo apyvartumo rodiklis 2014 m. buvo 2,5 karto, 2015 m. rodiklis – 3,6 karto, 2016 m. – 4,8 karto. Vadinas, likvidaus kapitalo panaudojimo efektyvumas ir pardavimo – realizavimo greitis auga.

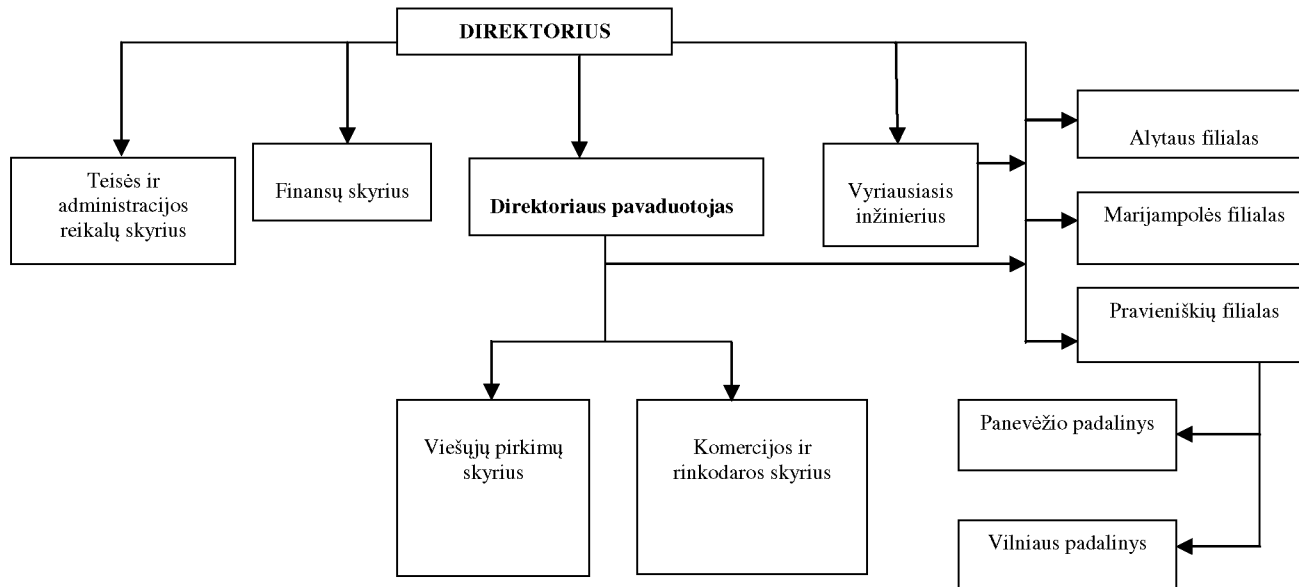
2014 m. pirkėjų įsiskolinimo apyvartumas dienomis buvo 59,9, 2015 m. duomenimis – 36,7. 2016 m. rodiklis išaugo iki 54,1, nes pirkėjai neatsiskaito laiku. Pirkėjų įsiskolinimo apyvartumo dienomis rodiklio padidėjimui neigiamos įtakos turėjo naujos buhalterinės apskaitos programos diegimo procesas.

Įsiskolinimo koeficientas 2014 m. ir 2015 m. vienodas – 0,22, 2016 m. – 0,29 ir yra vertinamas gerai.

***Žmogiškųjų išteklių valdymas.*** VĮ „Mūsų amatai“ infrastruktūra – tai funkcinė įmonės struktūra, apimanti vadybos, planavimo, apskaitos, kokybės kontrolės ir kitų procesų visumą bei personalo sugrupavimą pagal uždavinius, kuriuos jie sprendžia. 2016 m. birželio 28 dieną valdybos sprendimu (protokolo Nr. VĮ-13) buvo patvirtinta VĮ „Mūsų amatai“ struktūra. Struktūra ir funkciniai Įmonės ryšiai pateikiami žemiau esančiame paveiksle (žr. 5 pav.).

## VALSTYBĖS ĮMONĖS „MŪSŲ AMATAI“ VALDYMO STRUKTŪRA

PATVIRTINTA  
Valstybės įmonės „Mūsų amatai“ valdybos  
2016 m. birželio 28 d. protokolu Nr. VĮ-13



5 pav. VĮ „Mūsų amatai“ struktūra ir funkciniai ryšiai

2017 m. rugsėjo 22 d. Kalėjų departamento įsakymu Nr. V-386 „Dėl valstybės įmonės „Mūsų amatai“ Vakarų Lietuvos atstovybės veiklos nutraukimo“ nutraukta VIMA Vakarų Lietuvos atstovybės veikla.

VĮ „Mūsų amatai“ direktoriui tiesiogiai pavaldūs direktoriaus pavaduotojas, Finansų skyrius, Teisės ir administracijos reikalų skyrius, vyriausiasis inžinierius ir filialų direktoriai. Direktoriaus pavaduotojui pavaldūs Viešųjų pirkimų skyrius ir Komercijos ir rinkodaros skyrius. Vyriausiajam inžinieriui ir direktoriaus pavaduotojui pagal kompetencijas pavaldūs visi Įmonės filialai (Alytaus, Marijampolės ir Pravieniškių). Įmonės Pravieniškių filialui pavaldūs Panevėžio ir Vilniaus padaliniai.

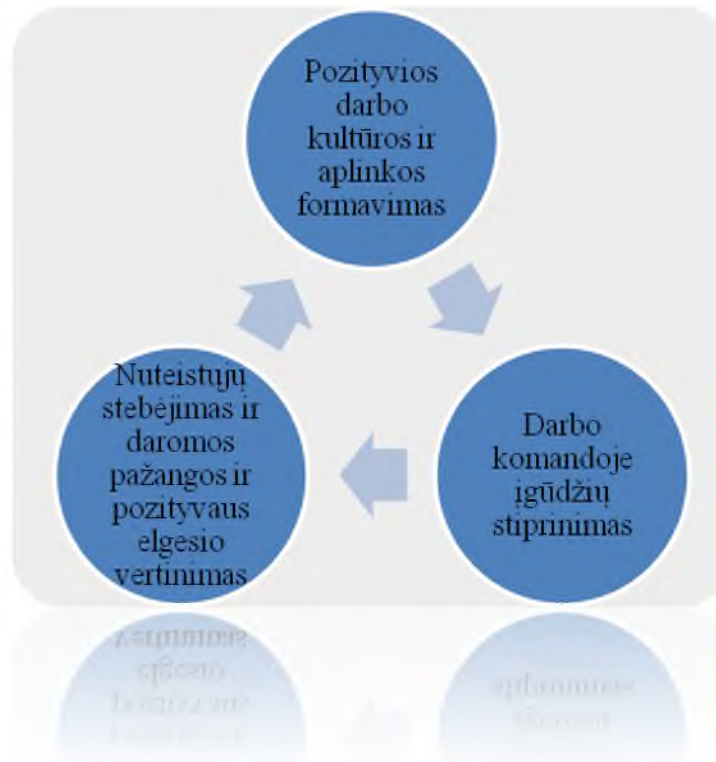
2016 metais centralizuotas Įmonės Komercijos ir rinkodaros skyrius ir Finansų skyrius. VĮ „Mūsų amatai“ tapus perkančiąja organizacija įsteigtas Viešųjų pirkimų skyrius. Optimizuoti darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, etatai – 2015 m. sausio 1 d. Įmonėje buvo 159,25 etatai (dirbo 148 darbuotojai), 2016 m. gruodžio 31 d. etatų skaičius siekia 124,95 etato, darbuotojų skaičius – 127 darbuotojai. 2017 m. II ketv. vidutinis VIMA darbuotojų skaičius sumažėjo iki 120 darbuotojų.

Šiuo metu VIMA skatina darbuotojus materialinėmis ir nematerialinėmis darbuotojų motyvavimo priemonėmis. Materialinės motyvavimo priemonės: vardinė dovana, priedas, priemoka, vienkartinė pinigine išmoka (premija), apmokamos mokymosi atostogos, kvalifikacijos kėlimo apmokėjimas, darbo užmokesčio didinimas už gerą darbą ir lojalumą Įmonei, paaukštinimas pareigose. Nematerialinės motyvavimo priemonės: teikimas Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos ir/ar Kalėjų departamento padėkai (apdovanojimui) gauti, naujesnio (naujo) inventoriaus skyrimas darbuotojui darbo funkcijoms vykdyti, stabilios darbo vietos užtikrinimas, pokalbiai su vadovais, įtraukimas į valdymą.

VIMA vis sunkiau išlaikyti darbuotojus, o vyresnio amžiaus darbuotojai sudaro vis didesnę dalį dirbančiųjų. Esant šiems rizikos ženklams, VIMA privalo imtis priemonių, jaunų darbuotojų pritraukimui:

- ▲ skatinti darbuotojų mokymąsi;
- ▲ suteikti galimybes studentams atlikti praktiką Įmonėje;
- ▲ kompensacija už transporto išlaidas atvykimui į darbą;
- ▲ adekvatus užimamoms pareigoms ir vykdomoms funkcijoms atlyginimas;

Atsižvelgiant į darbo specifiką su nuteistaisiais, darbuotojai, norintys įsidarbinti VĮ „Mūsų amatai“, turi praeiti žinybinį patikrinimą. Ypatingai svarbu, kad Įmonės darbuotojai tiesiogiai dirbantys su nuteistaisiais (60-70 proc.) tobulintų specialias kompetencijas ir ugdytų įgūdžius, perteiktinus nuteistiesiems. Įmonė sieks, kad kasmet ne mažiau kaip 50 proc. darbuotojų, kurių darbas tiesiogiai susijęs su nuteistaisiais, dalyvautų specialiuose mokymuose ir stiprintų bendravimo su nuteistaisiais įgūdžius (žr. psl. 30, 1.3. uždavinys). Vieni iš svarbiausių darbuotojų, tiesiogiai dirbančių su nuteistaisiais, uždaviniai pavaizduoti 6 paveiksle:



6 pav. Darbuotojų, tiesiogiai dirbančių su nuteistaisiais, uždaviniai

Įmonės direktoriaus, jo pavaduotojų, vyriausiojo buhalterio darbo užmokesčio dydis, jų priedai ir kitos išmokos nustatomi vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. rugpjūčio 23 d. nutarimu Nr. 1341 „Dėl valstybės valdomų įmonių vadovų darbo užmokesčio“ (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2016-01-22 nutarimo Nr. 42 redakcija) ir Kalėjimų departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos 2010 m. sausio 15 d. įsakymu Nr. V-14 „Dėl valstybės įmonių prie pataisos įstaigų direktorių, jų pavaduotojų ir vyriausiųjų buhalterių darbo apmokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (Kalėjimų departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos direktoriaus 2015-10-06 įsakymo Nr. V-372 redakcija). Įmonės darbuotojų atlyginimai kas ketvirtį skelbiami viešai VĮ „Mūsų amatai“ internetinėje svetainėje [www.musuamatai.com](http://www.musuamatai.com).

Remiantis 2016 m. gruodžio 7 d. VIMA direktoriaus įsakymo Nr. 1/05-240 „Dėl nuteistųjų anoniminės apklausos anketos patvirtinimo ir anoniminės nuteistųjų apklausos atlikimo“ atliktos nuteistųjų anoniminės apklausos rezultatų duomenimis, 48 proc. nuteistųjų didesnis atlyginimas

labiausiai motyvuotų dirbti, 31 proc. nuteistųjų labiausiai motyvuotų galimybės tobulėti ir kelti kvalifikaciją, 11 proc. nuteistųjų – pripažinimas ir pagyrimas, 10 proc. nuteistųjų – geros darbo sąlygos. Iš 676 apklaustų nuteistųjų, 91 proc. nuteistųjų nurodė, kad yra motyvuoti dirbti VIMA.

Nuteistųjų motyvacijai kelti 2018-2021 m. VIMA sieks kelti nuteistųjų darbo užmokestį, gerinti ir kurti kultūringas darbo sąlygas, taip pat iki 2019 m. įgyti mokymo įstaigos statusą. 2018-2021 m. VĮ „Mūsų amatai“ bendradarbiaus su Kalėjimų departamento ir Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija, rengs susitikimus ir dalyvaus bendruose projektuose.

**Technologijų, įmonės resursų valdymas ir aprūpinimas.** Naujų technologijų plėtra, spartus vystymasis lemia intensyviuosius pokyčius gamyboje. Svarbų vaidmenį šiuolaikinėje gamyboje vaidina technologinių procesų bei jų valdymo mechanizacija ir automatizacija, naudojant kompiuterinę techniką. Nors inovacijų diegimui Įmonėje reikalingos investicijos, tačiau naujos technologijos sumažina produkcijos gamybos kaštus ir įgalina Įmonę įdarbinti daugiau nuteistųjų, išplėsti produkcijos asortimentą, padidinti gamybos pajėgumus ir patobulinti siūlomų produktų kokybines charakteristikas. Automatizuotos technologijos supaprastina ir pagreitina gamybą, mažina gamybos sąnaudas, sukuria darbo vietas pagalbinuose gamybos procesuose. VĮ „Mūsų amatai“ sudėtinga lygiaverčiai konkuruoti rinkoje, kadangi gamyboje naudojami įrengimai susidėvėję, pasenę. Technologijų, įrengimų, įrangos pažanga didina poreikį diegti ir supažindinti nuteistuosius su naujovėmis. Pažangių technologijų, įrengimų, įrangos diegimui Įmonėje reikalingi aukštos kvalifikacijos specialistai, gebantys dirbti su įrenginiais bei galintys supažindinti nuteistuosius, kadangi nuteistiesiems trūksta žinių ir įgūdžių, motyvacijos bei noro mokytis, dirbti. Įmonė įsigydama naujas technologijas mažina atsilikimą nuo konkurentų ir taip sukuria galimybes nuteistiesiems dirbti su naujomis technikomis. Nuteistieji dirbdami su šiuolaikine technika lengviau integruosis į darbo rinką išėję į laisvę.

VIMA reikalinga stiprinti tiek pagrindines, tiek pagalbines vertės grandinės veiklos rūšis. 2018-2021 m. VIMA veiklos efektyvumui didelės įtakos turės užsakymai – laimėti viešųjų pirkimų konkursai, ilgalaikių sutarčių didinimas, užsakymai iš Kalėjimų departamentui pavaldžių įstaigų, taip pat – žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkiai – darbuotojų išlaikymas ir pritraukimas.

## **ANTRASIS SKIRSNIS IŠORINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ**

VĮ „Mūsų amatai“ išorės aplinkos veiksnių analizė apima politinių, ekonominių, socialinių, technologinių, aplinkosauginių ir teisinių veiksnių vertinimą bei pagrindimą.



**1. Politiniai veiksniai.** VĮ „Mūsų amatai“ yra ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, kurio teisinė forma yra valstybės įmonė, todėl Vyriausybės vykdoma politika, bausmių vykdymo sistema, įstatymai bei jų įgyvendinimas daro įtaką Įmonės veiklai. Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos veikla nukreipta į veiksmingos probacijos sistemos plėtojimą, asmenų pakartotinio nusikalstamo elgesio rizikos valdymą, mažinti nusikalstamų veikų recidyvus ir ypač sumažinti laisvės atėmimo vietose esančių asmenų skaičių vykdant laisvės atėmimo bausmę atliekančių asmenų resocializaciją. Įdarbinti nuteistuosius, ugdyti jų darbinius įgūdžius vienas iš būdų vykdyti šių asmenų resocializaciją.

Nuo 2017 m. liepos 1 d. Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo 23 str. 2 d. nurodyta, kad ne mažiau kaip 2 proc. visų supaprastintų pirkimų vertės pirkimų valstybės institucijos privalo atlikti iš neįgaliųjų socialinių įmonių, socialinių įmonių, įmonių, kuriose dirba daugiau kaip 50 proc. nuteistųjų, atliekančių arešto, terminuoto laisvės atėmimo ir laisvės atėmimo iki gyvos galvos bausmes, arba įmonių, kurių dalyviai yra sveikatos priežiūros įstaigos ir kuriose darbo terapijos pagrindais dirba ne mažiau kaip 50 proc. pacientų. Palyginus su iki 2017 m. liepos 1 d. galiojusio minėto įstatymo redakcija, pirkimų vertė sumažėjo 3 proc. Bendra vykdytų supaprastintų viešųjų pirkimų iš socialinių įmonių vertė nuo bendros supaprastintų pirkimų vertės 2014 m. sudarė 1,6 proc., 2015 m. vos 1,2 proc., 2016 m – 1,4 proc. Tuo atveju, jeigu būtų sukurta efektyvi kontrolės sistema, kuri užtikrintų valstybių, savivaldybės ir biudžeto asignavimų valdytojų prievolę viešuosius pirkimus vykdyti pagal viešųjų pirkimų įstatymo 23 str. nuostatas, tikėtina, kad apie 30 proc. padidėtų VIMA pardavimo pajamos ir nuteistųjų užimtumas darbine veikla bei 33 proc. – Įmonės pelnas.

**2. Ekonominiai veiksniai.** 2017 m. I pusm. Lietuvos ūkio augimas – vienas sparčiausių ES, realaus BVP metinis pokytis yra 4,1 proc. ir bendra ekonominė situacija rodo aiškius pakilimo ženklus. Lietuvos bankas prognozuoja, kad 2018 m. realaus BVP metinis pokytis bus 2,8 proc.

2017 m. II ketv. vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio metinis pokytis yra 8,7 proc., o vidutinis nedarbo lygis sumažėjo iki 7 proc., kas skatina privatų vartojimą. Mažėjantis nedarbo lygis mažins VIMA galimybes pritraukti kvalifikuotų darbuotojų bei sudarys būtinybę didinti darbo užmokestį, kad išlaikytų dirbančius darbuotojus.

Eurostato duomenimis, 2017 m. rugpjūčio mėn. metinė infliacija ES siekė 1,7 proc., Lietuvoje bendrasis kainų lygis pakilo tris kartus sparčiau nei ES – 4,6 proc. Remiantis Lietuvos banko prognozėmis, 2018 m. infliacija mažės ir sieks 2,2 proc.

Statistikos departamento duomenimis 2017 m. sausio – rugpjūčio mėn. Lietuvos eksportas išaugo 17,3 proc., lyginant su praėjusių metų tuo pačiu laikotarpiu. Lietuvos bankas prognozuoja, kad eksportas 2018 m. augs 4,3 proc.

Ekonominė aplinka yra palanki VIMA tikslo, vystyti gaminamos produkcijos ir paslaugų pardavimus, sėkmingam įgyvendinimui. Konkurencingų kainų taikymas paslaugų teikime, kur kainos auga sparčiausiai, bus vienas iš VIMA privalumų prieš konkurentus. Taip pat, prieš metus buvus neaiškiai ir sudėtingai tarptautinei aplinkai, 2017 m. susidarė palankios sąlygos ieškoti užsakovų užsienyje ir vystyti eksportą. VIMA planuoja, kad per ateinančius ketverius metus pardavimo pajamos augs sparčiausiai 2018 m. – apie 4 proc., nuo 2019 m. iki 2021 m. planuojamas kas metus apie 3 proc. pardavimo pajamų augimas.

**3. Socialiniai veiksniai.** VĮ „Mūsų amatai“ produkciją gamina nuteistieji, atliekantys bausmę laisvės atėmimo vietose. Visuomenėje vyraujantis nepalankus požiūris į nuteistuosius, išreiškiamas nepasitikėjimas gaminių kokybe neigiamai veikia produkcijos paklausą. Siekiant didinti Įmonės vardo žinomumą ir įgyti pirkėjų pasitikėjimą, Įmonė aktyvina rinkodarą: kasmet dalyvauja parodoje „Resta“, plečia prekių asortimentą didžiuosiuose prekybos centruose, jų leidiniuose skelbia akcijas Įmonės gaminiams, elektroniniu būdu siunčia informacinius pranešimus ir priminimus esamiems ir potencialiems pirkėjams apie Įmonės gaminamą produkciją ir teikiamas paslaugas, plečia pardavimus internetinėje erdvėje.

Siekiant formuoti teigiamą visuomenės požiūrį ir skatinti nuteistųjų kūrybiškumą, VIMA nuo 2018 m. planuoja elektroninėje parduotuvėje pristatyti ir pasiūlyti įsigyti nuteistųjų kūrybinius darbus, pavyzdžiui, medžio drožinius. 2018-2021 m. VIMA sieks populiarinti Įmonę ir kurti teigiamą visuomenės požiūrį į nuteistųjų darbą.

**4. Aplinkosauginiai veiksniai.** Šiuo metu Lietuvoje ir kitose Europos Sąjungos šalyse aktuali tema – aplinkosauginiai klausimai, susiję su žmogaus veiklos įtaka supančiai visumai ir ištekliams. VĮ „Mūsų amatai“ vykdydama veiklą prisiima atsakomybę už gamtinių resursų naudojimą ir vykdomos veiklos poveikį supančiai aplinkai. Įmonė plėtodama gamybos apimtis, kasmet vis didesnę reikšmę skiria aplinkosaugos problemų sprendimui. Siekiant sumažinti aplinkos taršą Įmonėje nuspręsta atsisakyti galvaninio proceso vykdymo. Įdiegti nauji dulkių valymo įrenginiai, kurie sumažino kenksmingų medžiagų išmetimą į atmosferą. Įdiegus Aplinkosaugos vadybos sistemą, atliktas aplinkos apsaugos aspektų identifikavimas ir poveikio aplinkai vertinimas. Įdiegusi aplinkos vadybos sistemą Įmonė kelia sau tikslą taupiai ir efektyviai naudoti energiją ir išteklius, bei mažinti aplinkos taršą. Nuo 2015 m. sausio mėn. Įmonė yra užsiregistravusi Aplinkos apsaugos agentūros internetiniame tinklalapyje ir elektroniniu būdu teikia duomenis apie oro taršą ir vandens nuotekas.

**5. Teisiniai veiksniai.** Nuo 2016 m. liepos 1 d. minimalus nuteistojo, dirbančio nesudėtingą, pagalbinį darbą, mėnesinis atlyginimas siekia 168 Eur (augimas per metus 8,7 proc.). Nuo 2018 m. sausio mėn. padidinus MMA iki 400 Eur, nuteistojo, dirbančio nesudėtingą, pagalbinį darbą, mėnesinis atlyginimas pasieks apie 176,26 Eur. Vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio Lietuvoje augimas ir MMA kėlimas didins Įmonės pardavimo

savikainą bei veiklos sąnaudas, tačiau Įmonė prognozuoja, kad sumažinus kitus gamybos bei veiklos kaštus, pardavimo savikaina sumažės ir 2018-2021 m. sudarys apie 83 proc. pardavimo pajamų, o veiklos sąnaudos – apie 15,5 proc. pardavimo pajamų.

VĮ „Mūsų amatai“, organizuodama savo veiklą, privalo vykdyti valstybės įmonėms privalomus Lietuvos Respublikos įstatymus, ES teisės aktus, gaires, strategijas, rekomendacijas: Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. liepos 14 d. nutarimas Nr. 1052 „Dėl valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašo patvirtinimo ir koordinuojančios institucijos paskyrimo“, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. birželio 6 d. nutarimas Nr. 665 „Dėl valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašo patvirtinimo“, bei kitus teisės aktus.

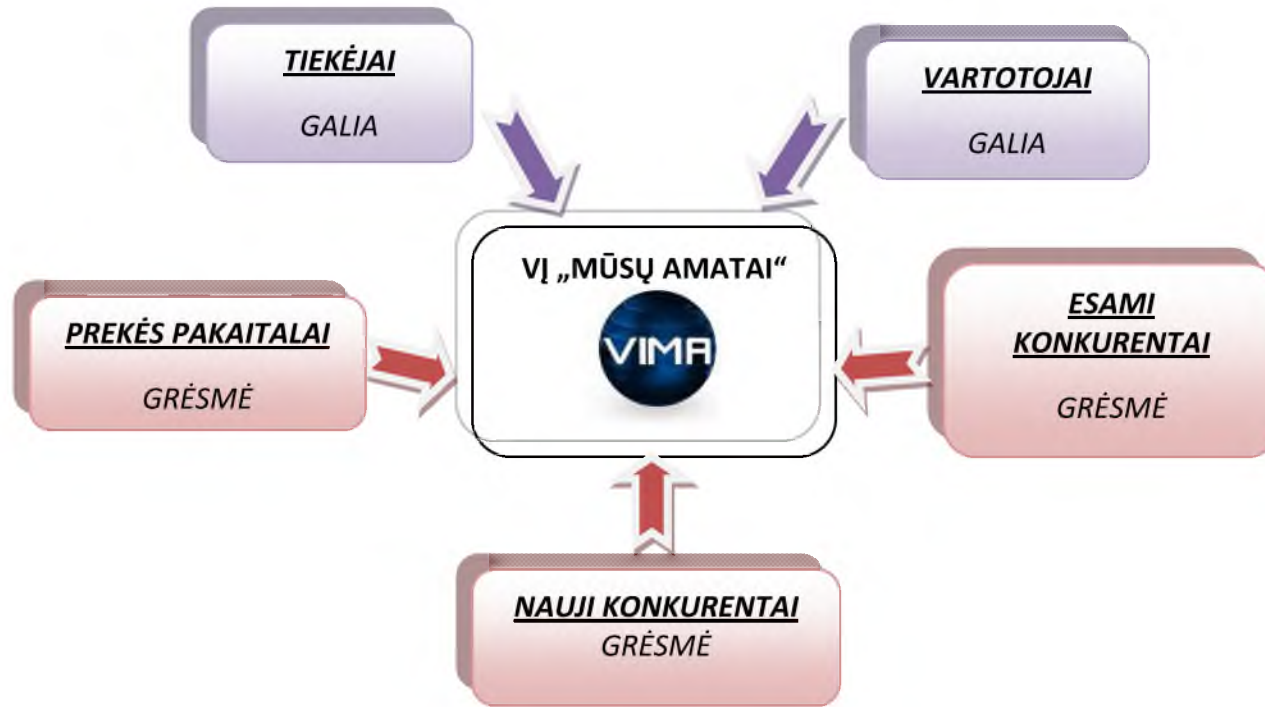
VIMA, laikydama si skaidrumo gairių, valstybės įmonei „Turto bankas“ ir valstybės įmonei „Registru centras“ teikia balansą, pelno (nuostolio) ataskaitas, veiklos ir finansines ataskaitas (turto skolinimosi planas, planuojamos investicijos, nurodomas metinis darbo užmokesčio fondas: nuteistųjų darbo užmokestis, Įmonės vadovo ir darbuotojų mėnesiniai atlyginimai). Minėtos ataskaitos yra skelbiamos VIMA internetinėje svetainėje [www.musuamatai.com](http://www.musuamatai.com).

Nuo 2010 m. sausio 1 d. VIMA savininko teises ir pareigas įgyvendina Kalėjimų departamentas. Įmonė veikia pagal Įmonės įstatus, patvirtintus Kalėjimų departamento direktoriaus 2017 m. rugsėjo 12 d. įsakymu Nr. V-373 „Dėl valstybės įmonės „Mūsų amatai“ įstatų patvirtinimo“.

Remiantis Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo 4 str. nuostatomis, nuo 2015 m. rugpjūčio 20 d. VĮ „Mūsų amatai“ pripažinta perkančiąja organizacija.

### **TREČIASIS SKIRSNIS KONKURENCINĖS APLINKOS ANALIZĖ**

Analizuojant išorinius VĮ „Mūsų amatai“ veiksnius, svarbu atsižvelgti ne tik į aplinkos, ekonominius, politinius ar socialinius veiksnius, bet ir į pačią rinką, verslo subjektus, gaminančius alternatyvią produkciją, esamus ir potencialius konkurentus. Visa tai apibendrina Porterio penkių konkurencinių įtakų modelis (žr. 7 pav.)



7 pav. Modifikuotas M. Porterio penkių konkurencinių įtakų modelis

**1. Naujų konkurentų grėsmė.** Pradinio kapitalo poreikis baldų, metalo gaminių gamybos šakose yra didelis, kadangi reikia gamybinių patalpų, įrengimų, žaliavų ir medžiagų bei darbuotojų. Priėjimas prie paskirstymo kanalų yra gan sudėtingas, nes reikalingi tarpininkai prekės pardavimui. Dėl spartaus technologijų vystymosi reikia nuolat investuoti ir modernizuoti gamybinius įrenginius. Tai mažina naujų konkurentų atėjimo į rinką grėsmę ir didina šakų pelningumą.

Jaučiama stambių užsienio investuotojų grėsmė, pvz.: 2013 metais Lietuvoje atidarytas „Ikea“ prekybos centras, 2016 metais veiklą Lietuvoje pradėjo danų baldų gamybos ir prekybos įmonė „BoConcept“. Dėl užsienio kompanijų investicijų ir masto ekonomijos didėja konkurencija, Įmonė gali būti priversta mažinti prekių pardavimo kainas ir pelną. Dėl nedidelių įėjimo į rinką barjerų, minimalios technikos poreikio kitų medienos gaminių, siuvimo paslaugų rinkose yra didelė konkurentų grėsmė.

**2. Esami konkurentai.** 2 lentelėje pateikti VĮ „Mūsų amatai“ ir kelių konkurentų veiklų palyginimai:

2 lentelė. Konkurentų lyginamoji analizė

| Baldų gamyba   |   |   |
|--|---|---|
| Konkurentai  | VĮ „Mūsų amatai“  | Pranašumai/Trūkumai/Galimybės   |
| <p>Socialinės įmonės statusą turinčios įmonės:</p> <p>UAB „Faktumas“, UAB „Alytaus baldai“, UAB „Justura“, UAB „Anykščių baldai“ gamina korpusinius baldus biurams, ugdymo, globos, gydymo įstaigoms. Gauna finansinę paramą darbo užmokesčio kompensavimu ir darbo vietų įrengimui.</p> <p>Korpusinių baldų gamintojai: UAB „Šiaulių gilija“, UAB „Alsotana“, UAB „Vildika“, UAB „Algrida“, UAB „Šilutės baldai“. Turi ilgametę patirtį, nuolat investuoja į įrengimus, vykdo serijinę gamybą.</p> <p>Mokyklinių baldų gamintojai ir pardavėjai: UAB „Artom“, UAB „Breolis“, UAB „Šiaulių gilija“. Prekybininkai siūlo užsienio gamintojų (Lenkijos) produkciją, todėl gali pasiūlyti žemas kainas, platus asortimentas mokyklinių, edukacinių priemonių.</p> <p>Minkštų baldų gamintojai: UAB „Lauksva“, UAB „Gintaro baldai“. Modernus dizainas ir kokybė, gamyba pagal individualius dizainerių projektus, nestandartinių baldų restoranams, kavinėms, viešbučiams gamyba. Žinomas įmonės vardas Lietuvos rinkoje. Produkcijos galima įsigyti prekybos centruose, t.y. gaminama ne tik pagal užsakymus. Galimybė pirkti išsimokėtinai.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>dizainą kuria 3 darbuotojai;</li> <li>gamina nestandartinius baldus darželiams, mokykloms, bibliotekoms, biurams;</li> <li>dalyvauja parodoje „Resta“;</li> <li>produkcija prekybos centruose neprekiuojama, nes gaminami baldai neišrenkami dalimis;</li> <li>netaikomas pirkimas išsimokėtinai, suteikiama 2 metų garantija;</li> <li>gamyba vykdoma pagal individualius užsakymus;</li> <li>nestandartinių išmatavimų gaminiai;</li> <li>gamina minkštus baldus.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>kelti kvalifikaciją, domėtis šiuolaikine rinka ir naujovėmis, pagal galimybes pritaikyti gamyboje;</li> <li>gerinti baldų kokybę; įsigytos dvejos briaunų klįjavimo staklės, rekonstruotos formatinės staklės;</li> <li>dalyvauti parodose Lietuvoje ir užsienyje;</li> <li>įsigijus CNC medienos apdirbimo staklės atsirado galimybės gaminti išrenkamus baldus;</li> <li>prioritetas teikiamas biudžetinėms įstaigoms;</li> <li>įsigijus CNC medienos apdirbimo stakles atsirado galimybės gaminti daugiaserijinius gaminius didelėmis partijomis;</li> <li>plėsti asortimentą;</li> <li>Įmonės Alytaus filiale planuojama patalpų plėtra ir pritaikymas minkštų baldų gamybai.</li> </ul> |

| Metalo gaminiai, sezoniniai (šašlykinės, rūkyklos, rogutės ir kt.) ir nestandartiniai gaminiai  |   |  |
|---|---|--|
| Konkurentai   | VĮ „Mūsų amatai“  | Pranašumai/Trūkumai/Galimybės  |
| <p>UAB „Autosabinametal“ – metalo apdirbimo įmonė:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nuolatos atnaujina technologijas bei įsisavina tarptautinius standartus atitinkančius gamybos procesus – keliamas produkcijos techninis lygis;</li> <li>• turima įranga leidžia užtikrinti galimybes gaminti įvairių tipų gaminius – nuo standartinių gaminių tūkstantinių serijų iki visai nedidelių užsakymų nestandartiniais gaminiais;</li> <li>• teikia miltelinio dažymo paslaugą.</li> </ul> <p>UAB „Vildeta“ – moderni metalinių baldų gamintoja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• įmonė reklamuoja savo gaminius išskirdama puikų kokybės ir kainos santykį, tačiau akcentuoja ne tik modernią gamybos bazę, o iki smulkmenų suplanuotą ir įvertintą gamybos procesą;</li> <li>• teikia miltelinio dažymo ir metalo pjovimo lazeriu paslaugas.</li> </ul> <p>UAB „Storsistem“, UAB „Selera“, UAB „Vildika“, UAB „Kėdžių studija“ – metaliniai baldai, metalo gaminiai. Platus asortimentas, tačiau nesūlo metalo apdirbimo paslaugų.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• atnaujinta metalo cechų gamybinė bazė – įsigytos naudotas metalo profilių lenkimo staklės, atnaujintos lakštinio plieno lankstymo staklės, įsigyta 11 suvirinimo pusautomatų;</li> <li>• įsigytos ir įdiegtos vamzdžių valcavimo staklės;</li> <li>• dažo gaminius milteliniu būdu.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2017-2018 m. Įmonė planuoja įsigyti ketaus liejinių formų gamybos liniją ir formavimo mišinio paruošimo liniją, bus užbaigta technologinė linija smulkiems liejiniais lieti;</li> <li>• metalo produkcijos gamybos sistema leidžia greitai reaguoti į rinkos paklausos pokyčius;</li> <li>• tobulinti gamybos procesus;</li> <li>• įsigyti lazerines metalo pjaustymo stakles.</li> </ul> |
| Medienos gaminiai (inkilai, lesyklėlės, lovajuostės, aviliai, suoliukai, tvoros ir kt.)   |   |  |
| Konkurentai   | VĮ „Mūsų amatai“  | Pranašumai/Trūkumai/Galimybės  |
| <p>„Kitokie amatai“ – platus asortimentas: įvairios medinės dėžutės, suoliukai, mediniai papuošalai, stovai knygoms, inkilai, lesyklėlės ir kt.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• padidintas gaminamos produkcijos asortimentas, pradėta gaminti 11 naujų gaminių: vabalinės, ežių namai, šikšnosparnių namai, zylių</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• didinti eksportuojamos produkcijos apimtį;</li> <li>• plėsti asortimentą, įvesti į rinką naujus</li> </ul>  |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• pasižymi kūrybiška, išskirtinio dizaino produkcija. Pavyzdžiui, inkilai dekoruoti įvairiais ornamentais, piešiniais, iš medžio išdrožtomis dekoracijomis;</li> </ul>   | <p>bendrabučiai, 2 nauji modeliai lesyklų;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gaminiai standartiniai, dizainas neišskirtinis.</li> </ul>   | <p>gaminius;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tobulinti standartinių gaminių gamybos procesus.</li> </ul>                                |
| Bendradarbiavimas su privačiomis įmonėmis   |  |  |
| Konkurentai   | VĮ „Mūsų amatai“   | Pranašumai/Trūkumai/Galimybės  |
| <p>Laikinojo įdarbinimo įmonės – „Jobera“, „Biuro“, „Starjobs“, „Headex“ ir kt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• laikinai įdarbina nekvalifikuotus, kvalifikuotus darbuotojus ir įvairių sričių specialistus;</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Įdarbina nekvalifikuotus darbuotojus (nuteistuosius).</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siekti įgyti kvalifikaciją dirbant.</li> </ul>  |
| Siuvimo paslaugos   |  |  |
| Konkurentai   | VĮ „Mūsų amatai“   | Pranašumai/Trūkumai/Galimybės  |
| <p>Socialinės įmonės statusą turinčios įmonės: UAB „Negalia, UAB „Metras“. Gauna finansinę paramą darbo užmokesčio kompensavimu ir darbo vietų įrengimui.</p> <p>UAB „Teksnija“, UAB „Nostra“, IĮ „Gevaina“, UAB „ImlitexTextile“ gali pasiūlyti platų siuvinių asortimentą. Gali įsigyti audinius be tarpininkų.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• pagrindiniai siuviniai: patalynė, baldų apmušalai, skalbinių krepšiai, rankšluosčiai;</li> <li>• pasenę siuvinių šablonai;</li> <li>• galima pasinaudoti galimybe nupirkti gaminiui reikalingus audinius, priedus, kurių pageidauja užsakovas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• atnaujinta gamybinė bazė: įsigyti 48 vnt. siuvimo įrangos;</li> <li>• įsigyti siuvinių šablonus.</li> </ul> |
| Skalbimo paslaugos  |  |  |
| <p>UAB „Vilniaus skalbykla“, UAB „Lindo“</p> <p>UAB „Kauno skalbykla“</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Galima pasiūlyti skalbimo, cheminio valymo paslaugas.</li> <li>• Kartu su skalbimo paslaugomis galima</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Įrengta moderni skalbykla.</li> </ul>   |

|   |                                       |  |
|---|---------------------------------------|--|
| UAB „Miesto skalbykla“.                               | pasiūlyti skalbinių nuomos paslaugas. |  |
| Sukaupusios ilgametę patirtį, rinkoje žinomas vardas. |                                       |  |

VIMA konkuruoja su socialinėmis įmonėmis viešųjų pirkimų konkursuose Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo 23 str. apimtyje, tačiau konkurencija nėra lygi, nes VIMA negauna subsidijų nuteistųjų darbo užmokesčiui, kaip socialinės įmonės.

VIMA sunku konkuruoti su į vieną gamybos ar paslaugų sritį specializuojančiomis įmonėmis dėl gamybinės bazės modernumo ir aukštos darbuotojų kvalifikacijos. Įmonė negali skirti tokių didelių investicijų į gamybinę bazę, kaip konkurentai, kadangi reikia investuoti ne į vieną, o į kelias gamybos sritis. Nepaisant to, pagal 2 lentelės palyginimus, galima daryti išvadą, kad VIMA deda pastangas, investuoja į savo veiklą ir konkuruoja rinkose.

**3.Tiekėjų galia.** Valstybės įmonė „Mūsų amatai“ yra perkančioji organizacija, todėl pirkimai vykdomi pagal Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymą ir Įmonės supaprastintų viešųjų pirkimų taisyklės. VIMA sieks tapti lygiaverte rinkos dalyve ir sumažinti Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatyme numatytų procedūrų įtaką Įmonės gamybinėje veikloje. VIMA suinteresuota kaskart žaliavas įsigyti už realias rinkos kainas, be to, taikant viešųjų pirkimų procedūras žaliavų pirkimo procesas tampa žymiai ilgesnis, Įmonė negali greitai keisti tiekėjų.

**4.Pirkėjų galia.** VIMA pirkėjai yra biudžetinės įstaigos, verslo įmonės ir fiziniai asmenys. 2016 m. sudarytos sutartys dalyvaujant viešųjų pirkimų konkursuose sudarė 24 proc. visų VIMA pardavimų, 2017 m. I pusr. – 40 proc., likusi dalis pardavimų tenka verslo įmonėms ir fiziniams asmenims. Biudžetinės įstaigos dažniausiai pirkimus vykdo vadovaujantis Viešųjų pirkimų įstatymu, todėl labai svarbu pasiūlyti žemesnę kainą nei konkurentai ir kokybiškus gaminius.

Dėl didelės pasiūlos rinkoje pirkėjai, verslo klientai ir fiziniai asmenys, gali lengvai pakeisti savo produkto tiekėją. Paslaugas VIMA dažniausiai teikia pagal ilgalaikes sutartis arba sezoniniams darbams atlikti. Ilgalaikės paslaugų tiekimo sutartys gerina Įmonės apyvartumo rodiklius.

**5.Pakaitalų grėsmė.** Įmonės gaminami produktai yra kokybiški, kaina sąlyginai konkurencinga. Prekių pakaitalai žemesne kainagalėtų sumažinti VIMA pardavimo pajamas apie 15-20 proc., todėl svarbu sekti ir numatyti rinkos pasiūlos pokyčius ir tendencijas, inicijuoti naujų gaminių kūrimą. Labai žemos kainos pakaitalai gali neatitikti kokybės reikalavimų ar būti nesertifikuoti.



**KETVIRTASIS SKIRSNIS**  
**STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ IR GRĖSMIŲ ANALIZĖ (SSGG)**

Pagrindinis Įmonės išorinės ir vidinės būklės įvertinimo būdas yra SSGG analizė. Atlikus rinkodaros komplekso analizę bei remiantis duomenimis galime įvertinti stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes.

3 lentelė. SSGG<sup>1</sup> analizė

| Vidus        | Stiprybės   | Silpnybės   |
|--------------|---|---|
| 1. Finansai  | Ilgametė patirtis;<br>Ilgalaikės paslaugų tiekimo sutartys;<br>Nuolatinė darbo jėga (atliekantys bausmę laisvės atėmimo vietose nuteistieji).   | Apyvartinių lėšų trūkumas;<br>Pirkėjų (įskaitant viešąjį sektorių) neatsiskaitymas laiku (daugiau nei per 60 dienų);<br>Reikalingos papildomos investicijos darbo vietų kūrimui, gamybinės bazės modernizavimui, gamybinių pastatų renovavimui. |
| 2. Rėmimas   | Išleistas VI „Mūsų amatai“ informacinis katalogas, 2500 vienetų;<br>Produkcija kasmet pristatoma parodos „Resta“ metu;<br>Sudarytos sutartys su informaciniais katalogais internetiniuose portaluose: <a href="http://www.rekvizitai.vz.lt">www.rekvizitai.vz.lt</a> , <a href="http://www.info.lt">www.info.lt</a> , <a href="http://www.118.lt">www.118.lt</a> , <a href="http://www.visalietuva.lt">www.visalietuva.lt</a> , <a href="http://www.statyba.lt">www.statyba.lt</a> ;<br>Įmonė turi internetinį puslapį: <a href="http://www.musuamatai.com">www.musuamatai.com</a> ;<br>2018 m. I ketv. pradės veikti Įmonės internetinė parduotuvė <a href="http://www.vima.lt">www.vima.lt</a> ;<br>Palanki geografinė padėtis – Įmonė turi 3 filialus skirtinguose Lietuvos miestuose. | Nepakankamos investicijos į rinkodarą.  |
| 3. Produktas | Ilgametė patirtis gaminant nestandartinius gaminius;  | Prasta gamybinių pastatų būklė;   |

|                               |  |   |
|-------------------------------|--|---|
|                               | <p>Sertifikuota produkcija, atitinkanti saugumo reikalavimus ir standartus;</p> <p>Lanksti gamyba, platus paslaugų teikimas;</p> <p>Pakankami gamybiniai pajėgumai;</p> <p>Dideli gamybiniai plotai;</p> <p>Įdiegta Kokybės ir aplinkosaugos vadybos sistema.</p>  | <p>Įmonė mažai žinoma;</p> <p>Vartotojų nepasitikėjimas nuteistųjų darbo kokybe.</p>  |
| 4. Personalas ir nuteistieji  | <p>Sudaromos galimybės darbuotojams kelti kvalifikaciją;</p> <p>Darbuotojų dalinimasis darbine patirtimi;</p> <p>Nuteistųjų kvalifikacijos kelimas, naujų darbo įgūdžių formavimas.</p>  | <p>Žema nuteistųjų kvalifikacija;</p> <p>Maža nuteistųjų motyvacija – noro mokytis ir dirbti stoka;</p> <p>Sudėtingos darbo sąlygos ir aplinka (darbas su nuteistaisiais);</p> <p>„Kartų kaita“ – vyresnio amžiaus darbuotojai sudaro vis didesnę dalį dirbančiųjų.</p> |
| 5. Technologija darbo procese | <p>Metalo produkcijos gamybos sistema leidžia greitai reaguoti į rinkos paklausos pokyčius.</p> <p>2015-2016 m. atnaujinta gamybinė bazė: įsigytos dvi baldų kantavimo ir CNC medienos apdirbimo staklės, siuvimo įranga, suvirinimo pusautomačiai. Pravieniškųjų filiale įrengtos dvi medienos džiovinimo kameros, metalinių profilių apdirbimo staklės;</p> <p>2016-2021 m. pagal investicijų projektą „VĮ „Mūsų amatai“ gamybinės bazės modernizavimas“ įsisavins 750 tūkst. Eur.</p> | <p>Pasenę ir nusidėvėję įrenginiai;</p> <p>Reikalingos didelės investicijos įrenginių modernizavimui.</p>   |
| <b>Išorė</b>                  | <b>Galimybės</b>   | <b>Grėsmės</b>  |
| 1. Tiekėjai                   | <p>Leidžiami mokėjimų atidėjimai;</p> <p>Skaidrumas įsigyjant žaliavas.</p>  | <p>Kylančios žaliavų kainos;</p> <p>Didelės laiko sąnaudos žaliavų ir paslaugų gamyboje</p>   |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   |  | pirkimo procesams vadovaujantis Viešųjų pirkimų įstatymu.  |
| 2. Klientai                             | Gaminti inventorių, siūti siuvinius ir tiekti paslaugas bausmių vykdymo institucijoms ir įstaigoms;<br>Nuolat pritraukiami nauji klientai;<br>Sezoninių gaminių realizavimas užsienio rinkose (pavyzdžiui, rogutės, šašlykinės);<br>Bendradarbiavimas su privataus kapitalo įmonėmis;<br>Dalyvavimas viešuosiuose konkursuose. | Klientų poreikių pasikeitimas;<br>Besikeičiantis žmonių gyvenimo būdas;<br>Pirkėjų konkurencija;<br>Skelbiamų viešųjų pirkimų konkursų sumažėjimas..   |
| 3. Konkurentai                          | Naujų gaminių įvedimas į rinką.  | Naujų konkurentų atsiradimas;<br>Baimė, kad konkurentai nuvilios klientus, dėl prekių ir teikiamų paslaugų įvairovės ir Įmonės personalą;<br>Konkurentų siūlomas produktas žemesne kaina;<br>Konkurentų taikomos masinės nuolaidos, akcijos, išpardavimai;<br>Kainų dempingas;<br>Konkurentai naudoja agresyvesnes rinkodaros priemones (reklama televizijoje, radijuje, populiariuose dienraščiuose, leidžiami atskiri akcijų reklaminiai leidiniai);<br>Skiria didesnius finansinius išteklius rinkodarai vystyti. |
| 4. Technologiniai procesai ir produktas | Naujų partnerių su moderniais techniniais įrenginiais, kvalifikuotais ir patyrusiais specialistais pritraukimas.   | Pažangesnis konkuruojančių įmonių gamybos procesas;<br>Modernesnė konkuruojančių įmonių gamybinė bazė.   |
| 5. Politinė aplinka                     | Naujų įstatymų priėmimas;  | Įstatymų pasikeitimai;   |

|                     |  |  |
|---------------------|--|--|
|                     | ES paramos skyrimas;<br>Valstybės parama nuteistųjų darbo užmokesčiui, apmokymui, pastatų renovavimui; | Pokyčiai Lietuvos politikos situacijoje;<br>Valstybės institucijų sprendimų įtaka;<br>Nuteistųjų perkėlimas iš vienos pataisos į kitą;<br>Pačios pataisos įstaigos įdarbins nuteistuosius privačiose bendrovėse. |
| 6.Ekonominė aplinka | Kylantis Lietuvos BVP;<br>Augantis Lietuvos eksportas.   | Žaliavų pabrangimas;<br>Energijos kainų kilimas;<br>Infliacijos svyravimai;<br>Mažėjantis nedarbo lygis;<br>Augantis darbuotojų darbo užmokestis.  |

Atlikus vidinės ir išorinės aplinkos analizę nustatytos esminės VIMA stiprybės ir silpnybės, identifikuotos reikšmingiausios išorinės galimybės ir grėsmės. Pagrindinėms vidinėms stiprybėms Įmonė priskiria nuolatinę darbo jėgą, lanksčią gamybą bei didelius gamybinius plotus, ilgalaikes paslaugų tiekimo sutartis, pagrindinėms silpnybėms – apyvartinių lėšų trūkumą, prastą gamybinių pastatų ir įrenginių būklę, žemą nuteistųjų kvalifikaciją. Pagrindinėms išorinėms grėsmėms Įmonė priskiria įstatymų pasikeitimus, sparčiai modernizuojamus konkurentų gamybinius procesus, kylančias žaliavų kainas, pagrindinėms galimybėms - gaminti inventorių, siūti siuvinius ir tiekti paslaugas bausmių vykdymo institucijoms ir įstaigoms, naujų partnerių su moderniais techniniais įrenginiais, kvalifikuotais ir patyrusiais specialistais pritraukimas, valstybės parama nuteistųjų darbo užmokesčiui, apmokymui, pastatų renovavimui.

VIMA sieks įgyvendinti „Valstybės įmonės „Mūsų amatai“ gamybinės bazės modernizavimas“ projektą ir didinti Įmonės konkurencingumą liejinių rinkoje. Dėl VIMA silpnybės – apyvartinių lėšų trūkumo, Įmonei svarbu didinti pardavimus bausmių vykdymo sistemos įstaigoms. VIMA panaudodama Įmonės vidinę stiprybę – didelius gamybinius plotus, vystys paslaugų tiekimo sutartis.

Tolesniuose skyriuose aprašomos strateginės kryptys, tikslai, uždaviniai, kurie suformuluoti atsižvelgiant į atliktos SSGG analizės rezultatus.

## IV SKYRIUS MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS IR STRATEGINĖS KRYPTYS

Darbas yra vienas reikšmingiausių nuteistųjų pataisos proceso elementų, kuris padeda nuteistajam išugdyti įgūdžius, kurių jam prireiks atlikus bausmę, išėjus į laisvę. VI „Mūsų amatai“ siekia sukurti naujų darbo vietų nuteistiesiems(-osioms), atliekantiems(-čioms) laisvės atėmimo bausmę, ugdyti jų darbinius įgūdžius, rengti socialinei integracijai į visuomenę, gaminti paklausia, aukštos kokybės produkciją ir teikti kokybiškas paslaugas.

**VI „Mūsų amatai“ misija** – išsaugoti ir ugdyti nuteistųjų darbinius įgūdžius.

**VI „Mūsų amatai“ vizija**– tapti pagrindine įmone, gaminančia ir aprūpinančia bausmių vykdymo sistemos įstaigas reikalingu inventoriumi ir paslaugomis.

**VI „Mūsų amatai“ strateginės kryptys:**

- ▲ Nuteistųjų įtraukimas į užimtumą darbine ar kita veikla, susijusia su profesiniu mokymu ir darbinių įgūdžių ugdymu.
- ▲ Nuteistųjų darbo sąlygos ir aplinka – artimos laisvėje esančioms darbo sąlygoms ir aplinkai.
- ▲ Gaminti paklausia produkciją ir teikti kokybiškas paslaugas.

Strateginėms kryptims įgyvendinti, VI „Mūsų amatai“ formuoja atitinkamą Įmonės kultūrą, grįstą šiomis **vertybėmis**: skaidrumas, atsakomybė, darbas, pagarba, rezultatyvumas. Atsakingai ir skaidriai priimami sprendimai, komandinis darbas, pagarba kolegoms ir partneriams, orientacija į rezultatus yra Įmonės kultūros pamatas.

## V SKYRIUS STRATEGINIAI TIKSLAI, UŽDAVINIAI IR JŲ MATAVIMO RODIKLIAI

VI „Mūsų amatai“ išskyrė strateginius **tikslus**:

- ▲ Ugdyti nuteistųjų darbinius ir socialinius įgūdžius, kelti nuteistųjų kvalifikaciją ir motyvaciją.
- ▲ Pagerinti nuteistųjų darbo sąlygas ir atnaujinti Įmonės materialinę bazę.
- ▲ Vystyti gaminamos produkcijos ir paslaugų pardavimus.
- ▲ Didinti veiklos efektyvumą.

Šiems tikslams pasiekti yra iškelti uždaviniai ir įgyvendinimo veiksmai. Įmonės strateginiams tikslams yra suformuluoti konkretūs matavimo rodikliai, siekiami rezultatai, terminai, kuriais remdamasi Įmonė vertins savo veiklos efektyvumą trumpuoju ir ilguoju laikotarpiu.

4 lentelė. VI „Mūsų amatai“ strateginiai tikslai ir jų matavimo rodikliai, uždaviniai, priemonės.

| <b>1. Strateginė kryptis.</b> Nuteistųjų įtraukimas į užimtumą darbine ar kita veikla, susijusia su profesiniu mokymu ir darbinių įgūdžių ugdymu |   |                                  |             |             |             |   |   |
|--|---|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|---|---|
| <b>1.1. Strateginis tikslas.</b> Ugdyti nuteistųjų darbinius ir socialinius įgūdžius, kelti nuteistųjų kvalifikaciją ir motyvaciją               |   |                                  |             |             |             |   |   |
| <b>Strateginio tikslo vertinimo rodikliai ir mato vienetai</b>   |   | <b>Siektina rodiklio reikšmė</b> |             |             |             | <b>Atsakingas asmuo</b>   |   |
|  |   | <b>2018</b>                      | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> |   |   |
| Vidutinis sąrašinis įdarbintų nuteistųjų skaičius, vnt.  |   | 1218                             | 1238        | 1265        | 1280        | Įmonės direktorius  |   |
| Vidutinis sąlyginis įdarbintų nuteistųjų skaičius, vnt.  |   | 1000                             | 1050        | 1110        | 1150        |   |   |
| <b>Uždaviniai</b>  | <b>Vertinimo rodikliai ir mato vienetai</b>                                 | <b>Siektina rodiklio reikšmė</b> |             |             |             | <b>Veiksmai</b>   | <b>Atsakingi vykdytojai</b>             |
|  |   | <b>2018</b>                      | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> |   |   |
| 1.1.1. Kelti nuteistųjų motyvaciją   | Nuteistųjų (l. gerai ir gerai) vertinimai anoniminėje apklausoje, procentas | 80                               | 85          | 87          | 90          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bendradarbiauti su pataisos įstaigomis dėl nuteistųjų paskatinimo priemonių, geresnių darbo ir gyvenimo sąlygų;</li> <li>• Organizuoti grupinius pokalbius su dirbančiais nuteistaisiais.</li> <li>• Organizuoti susitikimus su nedirbančiais nuteistaisiais dėl įdarbinimo.</li> <li>• Už gerą darbą skatinti nuteistuosius.</li> </ul> | Įmonės direktorius, Filialų direktoriai |

|   |   |             |             |             |                         |   |   |
|---|---|-------------|-------------|-------------|-------------------------|---|---|
| 1.1.2. Ugdyti darbinius ir socialinius įgūdžius   | Apmokytų nuteistųjų skaičius, vnt.  | 2000        | 2100        | 2200        | 2300                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supažindinti nuteistuosius su darbo specifika: saugiai ir teisingai eksploatuoti įrenginius, patikrinti pagamintų gaminių kokybę ir t.t.</li> <li>• Dirbti komandoje, stiprinti bendravimo darbo aplinkoje įgūdžius.</li> </ul>  | Cechų viršininkai, meistrai                                   |
| 1.1.3. Stiprinti personalo darbo įgūdžius su nuteistaisiais   | Darbuotojų skaičius, dalyvaujančių rengiamuose mokymuose, kurie susiję su nuteistaisiais, ne mažiau kaip, proc. | 50          | 50          | 50          | 50                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bendradarbiauti su pataisos įstaigomis, Kalėjinų departamentu prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos, dalyvauti rengiamuose mokymuose, seminaruose ir pan.</li> </ul>   | Įmonės direktorius, Teisės ir administracijos reikalų skyrius |
| 1.1.4. Didinti dirbančių nuteistųjų skaičių už pataisos įstaigų ribų  | Vidutinis įdarbintų nuteistųjų skaičius   | 190         | 220         | 255         | 280                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Palaikyti gerus santykius su esamais partneriais/klientais ir ieškoti naujų bendradarbiavimo galimybių su būsimais klientais/partneriais (fiziniais ir juridiniais asmenimis).</li> <li>• Ieškoti galimybių nuteistiesiems tęsti darbus jiems išėjus į laisvę pas klientus/partnerius (bendrovėse), su kuriais Įmonė bendradarbiauja bei palaiko gerus santykius.</li> </ul> | Filialų direktoriai, Komercijos ir rinkodaros skyrius         |
| <b>1. Strateginė kryptis.</b> Nuteistųjų darbo sąlygos ir aplinka – artimos laisvėje esančioms darbo sąlygoms ir aplinkai |   |             |             |             |                         |   |   |
| <b>2.1. Strateginis tikslas.</b> Pagerinti nuteistųjų darbo sąlygas ir atnaujinti Įmonės materialinę bazę                 |   |             |             |             |                         |   |   |
| <b>Strateginio tikslo vertinimo rodikliai ir mato vienetai</b>  | <b>Siektina rodiklio reikšmė</b>  |             |             |             | <b>Atsakingas asmuo</b> |   |   |
|   | <b>2018</b>   | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> |                         |   |   |
| Atnaujintų ir sukurtų darbo vietų nuteistiesiems skaičius, vnt.   | 80  | 90          | 100         | 110         | Įmonės direktorius      |   |   |

| Uždaviniai  | Vertinimo rodikliai ir mato vienetai                                | Siektina rodiklio reikšmė |       |       |       | Veiksmai  | Atsakingi vykdytojai  |
|---|---|---------------------------|-------|-------|-------|---|---|
|   |   | 2018                      | 2019  | 2020  | 2021  |   |   |
| 2.1.1. Parengti ir įgyvendinti ilgalaikio turto įsigijimo planus                            | Ilgalaikio turto įsigijimo plano (metinio) įsisavinimo dalis, proc. | 60                        | 65    | 68    | 70    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Atlikti rinkos ir Įmonės poreikio ilgalaikiam turtui įsigyti analizes.</li> <li>Racionaliai paskirstyti Įmonės lėšas ilgalaikiam turtui įsigyti.</li> </ul>                        | Įmonės direktorius, Vyriausiasis inžinierius, Filialų direktoriai, Finansų skyrius, Viešųjų pirkimų skyrius |
| 2.1.2. Įgyvendinti „Valstybės įmonės „Mūsų amatai“ gamybinės bazės modernizavimas“ projektą | Investicijų projekto plano (metinio) įgyvendinimo dalis, proc.      | 100                       | 100   | 100   | 100   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Paruošti įrenginių technines specifikacijas.</li> <li>Atlikti pirkimo procedūras.</li> <li>Kontroliuoti projekto įsisavinimo eigą, suvaldyti lėšų neįsisavinimo riziką.</li> </ul> | Įmonės direktorius, Vyriausiasis inžinierius, Filialų direktoriai, Finansų skyrius, Viešųjų pirkimų skyrius |
| <b>3. Strateginė kryptis.</b> Gaminti paklausią produkciją ir teikti kokybiškas paslaugas   |   |                           |       |       |       |   |   |
| <b>3.1. Strateginis tikslas.</b> Vystyti gaminamos produkcijos ir paslaugų pardavimus       |   |                           |       |       |       |   |   |
| Strateginio tikslo vertinimo rodikliai ir mato vienetai                                     |   | Siektina rodiklio reikšmė |       |       |       | Atsakingas asmuo  |   |
|   |   | 2018                      | 2019  | 2020  | 2021  |   |   |
| Pardavimo pajamos, tūkst. eurų  |   | 6700*                     | 7000* | 7200* | 7400* | Įmonės direktorius  |   |
| Uždaviniai  | Vertinimo rodikliai ir mato vienetai                                | Siektina rodiklio reikšmė |       |       |       | Veiksmai  | Atsakingi vykdytojai  |
|   |   | 2018                      | 2019  | 2020  | 2021  |   |   |



|   |   |       |       |       |       |   |   |
|---|---|-------|-------|-------|-------|---|---|
| 3.1.1. Vystyti baldų medienos, metalo, liejinių, nestandartinių, sezoninių gaminių pardavimus | Pardavimo pajamos, tūkst. Eurų  | 5000* | 5100* | 5200* | 5300* | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktyviai dalyvauti viešųjų pirkimų konkursuose.</li> <li>• Aktyviai ieškoti naujų užsakovų.</li> <li>• Didinti ilgalaikių sutarčių skaičių, vystyti ilgalaikius ryšius.</li> <li>• Didinti eksportuojamos produkcijos apimtis.</li> <li>• Atnaujinti baldų, standartinių gaminių serijas.</li> <li>• Sertifikuoti mokyklinius baldus ir korpusinių baldų seriją.</li> <li>• Vystyti marketingą (internetinė svetainė, internetinė parduotuvė, Facebook paskyra, akcijų skelbimai prekybos tinklų leidiniuose ir kt.).</li> </ul> | Įmonės direktorius, Komercijos ir rinkodaros skyrius, Filialų direktoriai |
| 3.1.2. Didinti teikiamas paslaugų apimtis   | Pardavimo pajamos, tūkst. eurų  | 1700* | 1900* | 2000* | 2100* | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Palaikyti gerus santykius su esamais partneriais.</li> <li>• Ieškoti ir pateikti pasiūlymus naujiems klientams.</li> <li>• Aktyviai dalyvauti viešųjų pirkimų konkursuose.</li> <li>• Pritraukti privatų kapitalą, sudaryti ilgalaikes paslaugų teikimo sutartis, kai žaliavas tiekia užsakovas.</li> </ul>  | Įmonės direktorius, Komercijos ir rinkodaros skyrius, Filialų direktoriai |
| 3.1.3. Skatinti pardavimus baudų vykdymo sistemos   | Išsiųstų informacinių pranešimų apie Įmonės gaminamą produkciją ir teikiamas paslaugas skaičius | 2     | 2     | 2     | 2     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parengti informacinius pranešimus apie Įmonės gaminamą produkciją ir teikiamas paslaugas pataisos įstaigoms.</li> <li>• Rengti gaminamos produkcijos ir teikiamų paslaugų pristatymus pataisos įstaigų vadovams.</li> <li>• Abipusiai palankių kainų nustatymas baudų vykdymo sistemos įstaigoms,</li> </ul>   | Įmonės direktorius, Komercijos ir rinkodaros skyrius                      |

|  |   |                                  |             |             |             |  |   |
|--|---|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|--|---|
| įstaigoms  | Surengtų produkcijos ir paslaugų pristatymų pataisos įstaigoms skaičius | 1                                | 1           | 1           | 1           | institucijoms.<br>• Plėsti gaminamos produkcijos ir teikiamų paslaugų, kurios reikalingos baudų vykdymo sistemai vidaus naudojimui, asortimentą.   |   |
| 3.1.4. Didinti pardavimus baudų sistemos įstaigoms             | Pardavimo pajamos pataisos įstaigoms, tūkst. eurų                       | 800                              | 1000        | 1300        | 1500        | • Bendradarbiauti su Kalėjimu departamentu dėl teisės aktų projektų, kurie sudarytų galimybes padidinti Kalėjimų departamento ir jam pavaldžių įstaigų prekių ir paslaugų įsigijimą iš Įmonės.** | Įmonės direktorius, Teisės ir administracijos reikalų skyrius |
| <b>3.2. Strateginis tikslas. Didinti veiklos efektyvumą</b>    |   |                                  |             |             |             |  |   |
| <b>Strateginio tikslo vertinimo rodikliai ir mato vienetai</b> |   | <b>Siektina rodiklio reikšmė</b> |             |             |             | <b>Atsakingas asmuo</b>  |   |
|  |   | <b>2018</b>                      | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> |  |   |
| Veiklos pelningumas, proc.                                     |   | 1,49                             | 1,50        | 1,53        | 1,55        | Įmonės direktorius   |   |
| <b>Uždaviniai</b>  | <b>Vertinimo rodikliai ir mato vienetai</b>                             | <b>Siektina rodiklio reikšmė</b> |             |             |             | <b>Veiksmai</b>  | <b>Atsakingi vykdytojai</b>                                   |
|  |   | <b>2018</b>                      | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> |  |   |

|   |   |      |      |      |      |   |   |
|---|---|------|------|------|------|---|---|
| 3.2.1. Stabilizuoti veiklos sąnaudų lygį  | Veiklos sąnaudų ir pardavimo pajamų santykis, ne daugiau kaip, proc.                                | 15,5 | 15,5 | 15,5 | 15,5 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontroliuoti Įmonės veiklos sąnaudas</li> </ul>  | Įmonės direktorius, Finansų skyrius                           |
| 3.2.2. Motyvuoti darbuotojus  | Darbuotojų skaičius, dalyvaujančių kvalifikacijos kėlimo kursuose, mokymuose, ne mažiau kaip, proc. | 50   | 53   | 55   | 58   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konferencijos, kvalifikacijos kėlimo kursai;</li> <li>• Pokalbiai su vadovais, įtraukimas į valdymą;</li> <li>• Paaukštinimas pareigose;</li> <li>• Vardinė dovana, priedas, priemoka;</li> <li>• Stabilios darbo vietos užtikrinimas;</li> <li>• Darbo užmokesčio didinimas;</li> <li>• Efektyvus ir darbuotojų poreikius atitinkantis atostogų planavimas.</li> <li>• Atvykimo į darbą išlaidų kompensavimas.</li> </ul> | Įmonės direktorius, Teisės ir administracijos reikalų skyrius |
| 3.2.3. Siekti asignavimų iš valstybės biudžeto, skirtų dalies nuteistųjų darbo užmokesčio kompensavimui | Kompensuojama nuteistųjų darbo užmokesčio dalis, proc.  | -    | 30   | 30   | 30   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rengti ir su Kalėjimų departamentu suderinti nuteistųjų integravimo į darbo rinką programą.***</li> <li>• Šios programos atžvilgiu kartu su Kalėjimų departamentu inicijuoti asignavimų skyrimą iš valstybės biudžeto.</li> </ul>  | Įmonės direktorius, Teisės ir administracijos reikalų skyrius |

\* Planuojama, kad sumažės Įmonės pardavimo pajamos: įmonė sieks pritraukti privatų kapitalą ir sudaryti ilgalaikes paslaugų teikimo sutartis, kai užsakovas tiekia žaliavas; numatomas Įmonės Marijampolės filialo liejyklos pastato uždarymas renovacijai;

\*\* Lietuvos Respublikos teisingumo ministro 2017 m. gegužės 31 d. įsakymu Nr. 1R-136 „Dėl Kalėjimų departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos 2017 metų veiklos plano patvirtinimo“ patvirtintas Kalėjimų departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos 2017 metų veiklos planas, planuojama bendradarbiauti dėl atitinkamo rodiklio 2018 m.

\*\*\* Kalėjimų departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos nuostatų 8.26 p. — „<...> paskirsto valstybės biudžeto asignavimus Kalėjimų departamento ir jam pavaldžių įstaigų bei valstybės įmonės „Mūsų amatai“ vykdomoms programoms ir, teisingumo ministrui įgaliojusi, tvirtina ir tikslina Kalėjimų departamento ir jam pavaldžių įstaigų bei valstybės įmonės „Mūsų amatai“ programų sąmatas <...>“.

## **I SKIRSNIS RIZIKOS VALDYMAS IR VIDAUS KONTROLĖS PROCESAI**

Įmonėje rengiamos vidinės tvarkos, taisyklės, sudaromos darbo grupės, komisijos. 2016 m. centralizavus Įmonės Finansų skyrių įdiegta vieninga buhalterinė apskaitos programa ir tobulinama Įmonės apskaitos politika.

Pagrindinės rizikos, kurios gali kilti Įmonės veiklai:

- Svyruojanti rinka;
- Nuteistųjų ir darbuotojų motyvacijos dirbti stoka;
- Apyvartinių lėšų trūkumas;

Siekdama valdyti riziką Įmonė yra numačiusi:

- Motyvuoti materialiomis bei nematerialiomis priemonėmis Įmonės personalo darbuotojus bei nuteistuosius;
- Bendradarbiauti su pataisos įstaigomis, Kalėjimų departamentu, dalyvauti bendruose projektuose;
- Rengti metinius priemonių planus;
- Rengti metinius turto įsigijimo planus;
- Rengti finansines ir gamybines veiklos ataskaitas;
- Pritraukti privatų kapitalą, teikti paslaugas;
- Didinti eksportą;
- Skatinti pardavimus: didesnės investicijos į rinkodarą, tobulinti marketingo strategiją. Derėtis su didžiais prekybos centrais ir organizuoti reklamines akcijas;
- Gaminti naujus, paklausius, rinkos dalyvių poreikius atitinkančius gaminius, neefektyvios gamybos sričių atsisakyti;
- Aktyviai dalyvauti viešuosiuose konkursuose;
- Vystyti bendradarbiavimą su kitomis įmonėmis;
- Dalintis „gerąją patirtimi“ su užsienio įmonėmis, kurios įdarbina nuteistuosius.

## II SKIRSNIS

### VI „MŪSŲ AMATAI“ INVESTICIJOS 2018 - 2021 m.

VI „Mūsų amatai“ įgyvendina investicijų projektą „Valstybės įmonės „Mūsų amatai“ gamybinės bazės modernizavimas“ (VIP). Šio projekto bendra investicijų suma – 2,6 mln. Eur:

- ▲ 2016 m. – 250 tūkst. Eur;
- ▲ 2017 m. – 250 tūkst. Eur;
- ▲ 2018 m. – 250 tūkst. Eur;
- ▲ Po 2018 m. – 1850 tūkst. Eur.

Investicijų plano objektai yra ilgalaikio turto gamybinės įrangos įsigijimas ir patalpų modernizavimas. Tikslas – sukurti ir modernizuoti/atnaujinti darbo vietas nuteistiesiems, sudaryti kultūringas sąlygas įgyti naujus profesinius įgūdžius, reikalingus jų integracijai į visuomenę. Investicijų plano tikslui pasiekti bus įgyvendinami šie uždaviniai:

- pagal parengtą specifikaciją paskelbti viešąjį pirkimo konkursą įrenginiams įsigyti;
- įsigyti ilgalaikį turtą (gamybinius įrenginius);
- sukurti naujas/atnaujinti darbo vietas nuteistiesiems, sudaryti sąlygas nuteistiesiems įgyti naujus profesinius įgūdžius, reikalingus integruotis į visuomenę.

Investicijų plano nauda:

- naujų darbo vietų nuteistiesiems sukūrimas/atnaujinimas;
- galimybė nuteistiesiems įgyti naujų darbinių įgūdžių ir tobulinti turimus profesinius įgūdžius;
- galimybė suteikti specializaciją didesniai skaičiui nuteistųjų;
- lengvesnė nuteistųjų integracija į visuomenę;
- nuteistųjų darbo našumo ir darbo kokybės padidėjimas;
- aukštesnės kokybės nuteistųjų pagaminta produkcija.

Vykdamas ilgalaikio turto viešojo pirkimo procedūras yra šios pagrindinės rizikos:

- dėl tiekėjų skundų dėl specifikacijos galimos pirkimo dalyvių pretenzijos, todėl gali pailgėti pirkimų procedūros;
- dėl prekių pirkimo procedūrų galimos kandidatų pretenzijos siekiant gauti valstybinį užsakymą, todėl gali pailgėti pirkimų procedūros.

2016 m. VIMA įsisavino 250 tūkst. Eur ir įsigijo briaunų klijavimo staklės (1 vnt.), CNC medienos apdirbimo staklės (1 vnt.), universalios siuvimo mašinos (30 vnt.), juosmeninė siuvimo mašina (1 vnt.), ašelėms siūti siuvimo mašina (1 vnt.), dubliavimo įrenginys (1 vnt.), trijų siūlių greitaeigis overlokas su servo varikliu (5 vnt.), siuvinėjimo mašina logotipams (1 vnt.), greitaeigė universalė 1 adatos siuvimo mašina su adatos transportavimu (4 vnt.), siuvimo mašina- overlokas(5vnt.),kepimo krosnis 14,4 kv. m. (1 vnt.), šratavimo įrenginys su papildoma įranga (1 vnt.).

2017-2018 m. numatyta įsigyti ketaus liejinių formų gamybos liniją ir formavimo mišinio paruošimo liniją (naudotos įrangos). Pirkimo procedūras planuojama pradėti 2017 metais, o įrangą įdiegti 2018 metų III-IV ketvirtį. Įsigijus įrenginius planuojama įdarbinti nuo 14 iki 32 nuteistųjų, priklausomai nuo gamybos intensyvumo. Papildomai netiesiogiai prie įrenginių dirbs apie 30 nuteistųjų. Įsigijus įrenginį liejimo ceche bus užbaigta technologinė linija gaminti mažiems liejiniams.

Kitas įsigytas ilgalaikis turtas bus paskirstytas „Mūsų amatai“ filialams – Alytaus, Marijampolės ir Pravieniškių (įskaitant Pravieniškių, Vilniaus ir Panevėžio padalinius).Įmonė rengia metinius veiklos gerinimo priemonių ir ilgalaikio turto įsigijimo planus, kurių įgyvendinimo užtikrinimui, už planuojamas vykdyti priemones ar ilgalaikio turto įsigijimą priskiriami atsakingi asmenys.

## VI SKYRIUS FINANSINĖS PROGNOZĖS

5lentelė. NUMATOMAS BALANSAS, eurais.

| <b>Straipsniai</b>                      | <b>2018 m.</b>   | <b>2019 m.</b>   | <b>2020 m.</b>   | <b>2021 m.</b>   |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>TURTAS</b>                           |                  |                  |                  |                  |
| <b>A. ILGALAIKIS TURTAS</b>             | <b>3.964.970</b> | <b>4.797.170</b> | <b>4.950.570</b> | <b>5.134.170</b> |
| 1. Nematerialus turtas                  | 20.700           | 19.600           | 18.800           | 17.900           |
| 2. Materialus turtas                    | 3.944.270        | 4.777.570        | 4.931.770        | 5.116.270        |
| Žemė                                    |                  |                  |                  |                  |
| Pastatai ir statiniai                   | 2.369.000        | 2.400.000        | 2.440.000        | 2.500.000        |
| Mašinos ir įranga                       | 1.390.270        | 2.047.570        | 2.126.770        | 2.236.270        |
| Transporto priemonės                    | 120.000          | 240.000          | 260.000          | 270.000          |
| Kiti įrenginiai, prietaisai ir įrankiai | 65.000           | 90.000           | 105.000          | 110.000          |
| 3. Finansinis turtas                    | -                | -                | -                | -                |
| 4. Kitas ilgalaikis turtas              | -                | -                | -                | -                |
| <b>B. TRUMPALAIKIS TURTAS</b>           | <b>3.565.000</b> | <b>3.245.000</b> | <b>3.215.000</b> | <b>3.145.000</b> |

|  |                  |                  |                  |                  |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Atsargos   | 1.975.000        | 1.840.000        | 1.790.000        | 1.695.000        |
| Per vienerius metus gautinos sumos                                     | 990.000          | 985.000          | 990.000          | 995.000          |
| Pinigai ir pinigų ekvivalentai   | 600.000          | 420.000          | 435.000          | 455.000          |
| <b>C. ATEINANČIŲ LAIKOTARPIŲ SĄNAUDOS IR SUKAUPTOS PAJAMOS</b>         | <b>12.000</b>    | <b>12.200</b>    | <b>12.800</b>    | <b>13.200</b>    |
| <b>TURTAS IŠ VISO:</b>   | <b>7.541.970</b> | <b>8.054.370</b> | <b>8.178.370</b> | <b>8.292.370</b> |
| <b>NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI</b>                           |                  |                  |                  |                  |
| <b>D. NUOSAVAS KAPITALAS</b>   | <b>5.094.370</b> | <b>5.699.370</b> | <b>5.809.370</b> | <b>5.924.370</b> |
| Įstatinis (pasirašytas)  | 7.079.478        | 7.579.478        | 7.579.478        | 7.579.478        |
| Rezervai   | -                | -                | -                | -                |
| Nepaskirstytas pelnas:   | -1.985.108       | -1.880.108       | -1.770.108       | -1.655.108       |
| Ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)                                  | 100.000          | 105.000          | 110.000          | 115.000          |
| Ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)                                    | -2.085.108       | -1.985.108       | -1.880.108       | -1.770.108       |
| <b>D. DOTACIJOS, SUBSIDIJOS</b>  | <b>850.000</b>   | <b>920.000</b>   | <b>950.000</b>   | <b>970.000</b>   |
| <b>F. ATIDĖJINIAI</b>  | <b>-</b>         | <b>-</b>         | <b>-</b>         | <b>-</b>         |
| <b>G. MOKĖTINOS SUMOS IR KITI ĮSIPAREIGOJIMAI</b>                      | <b>1.597.600</b> | <b>1.435.000</b> | <b>1.419.000</b> | <b>1.398.000</b> |
| PO VIENŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR KITI ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI      | 11.300           | 0                | 0                | 0                |
| PER VIENUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR KITI TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI | 1.586.300        | 1.435.000        | 1.419.000        | 1.398.000        |
| Ilgalaikių skolų einamųjų metų dalis                                   | 11.300           | 0                | 0                | 0                |

|  |                  |                  |                  |                  |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Skolos kredito įstaigoms                                       | 120.000          | 0                | 0                | 0                |
| Gauti avansai  | 270.000          | 280.000          | 275.000          | 280.000          |
| Skolos tiekėjams   | 840.000          | 820.000          | 810.000          | 800.000          |
| Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai                     | 130.000          | 126.000          | 120.000          | 118.000          |
| Sukauptos sumos darbuotojų nepanaudotoms atostogoms            | 150.000          | 155.000          | 158.000          | 150.000          |
| Kitos mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai         | 65.000           | 54.000           | 56.000           | 50.000           |
| <b>H. SUKAUPTOS ŠAŅAUDOS IR ATEINANČIŲ LAIKOTARPIŲ PAJAMOS</b> | -                | -                | -                | -                |
| <b>NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO</b>              | <b>7.541.970</b> | <b>8.054.370</b> | <b>8.178.370</b> | <b>8.292.370</b> |

6 lentelė. PLANUOJAMA PELNO/ NUOSTOLIO ATASKAITA, eurai.

| <b>Straipsniai</b>                               | <b>2018 m.</b>   | <b>2019 m.</b>   | <b>2020 m.</b>   | <b>2021 m.</b>   |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>1. Pardavimo pajamos</b>                      | <b>6.700.000</b> | <b>7.000.000</b> | <b>7.200.000</b> | <b>7.400.000</b> |
| <b>2. Pardavimo savikaina</b>                    | <b>5.558.280</b> | <b>5.813.200</b> | <b>5.983.500</b> | <b>6.147.300</b> |
| 3. Biologinio turto tikrosios vertės pokytis     |                  |                  |                  |                  |
| <b>4. BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>          | <b>1.141.720</b> | <b>1.186.800</b> | <b>1.216.500</b> | <b>1.252.700</b> |
| <b>5. Pardavimo sąnaudos</b>                     | <b>415.400</b>   | <b>488.200</b>   | <b>513.360</b>   | <b>527.620</b>   |
| <b>6. Bendrosios ir administracinės sąnaudos</b> | <b>623.100</b>   | <b>596.800</b>   | <b>602.640</b>   | <b>619.380</b>   |
| 7. Kitos veiklos rezultatai                      | <b>8.500</b>     | <b>8.300</b>     | <b>8.000</b>     | <b>7.900</b>     |



|  |                |                |                |                |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 8. Investicijų į patronuojančiosios, patronuojamųjų ir asocijuotųjų įmonių akcijas pajamos |                |                |                |                |
| 9. Kitų ilgalaikių investicijų ir paskolų pajamos  |                |                |                |                |
| 10. Kitos palūkanų ir panašios pajamos   | 1.600          | 1.500          | 1.500          | 1.400          |
| 11. Finansinio turto ir trumpalaikių investicijų vertės sumažėjimas                        |                |                |                |                |
| 12. Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos  | -13.320        | -6.600         |                |                |
| 13. PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ  | 100.000        | 105.000        | 110.000        | 115.000        |
| 14. Pelno mokestis   |                |                |                |                |
| <b>15. GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>  | <b>100.000</b> | <b>105.000</b> | <b>110.000</b> | <b>115.000</b> |

7lentelė. **FINANSINIAI RODIKLIAI**

| RODIKLIS  | 2013 m. | 2014 m.     | 2015 m. | 2016 m. | 2017 m. | 2018 m. | 2019 m. | 2020 m. | 2021 m. |
|---|---------|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Nuosavo kapitalo pelningumas (ROE)</b> (grynasis pelnas/nuosavas kapitalas)  | -4,80%  | -<br>18,90% | 1,60%   | 1,60%   | 1,56%   | 1,96%   | 1,84%   | 1,89%   | 1,94%   |
| <b>Turto pelningumas (ROA)</b> (grynasis pelnas/turtas)   | -3,90%  | -<br>15,10% | 1,30%   | 1,30%   | 1,25%   | 1,33%   | 1,30%   | 1,35%   | 1,39%   |
| <b>Pastovaus kapitalo pelningumas (ROCE)</b> (EBIT/turtas-trump.skolos)   | -4,80%  | -<br>18,90% | 1,60%   | 1,60%   | 1,55%   | 1,68%   | 1,59%   | 1,63%   | 1,67%   |
| <b>Apyvartinio kapitalo apyvartumo rodiklis</b> (Pardavimo pajamos/apyvartinis kapitalas=pardavimo pajamos/trump. turtas-trump. įsipareig.) | 2,4     | 2,5         | 3,6     | 3,5     | 3,2     | 3,39    | 3,87    | 4,01    | 4,24    |
| <b>Pinigų apyvartumo rodiklis</b> (Pinigai ir pinigų ekvivalentai/pardavimo pajamos)  | 6,60%   | 3,60%       | 7,10%   | 7,50%   | 9,10%   | 8,96%   | 6,00%   | 6,04%   | 6,15%   |

|   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Pirkėjų įsiskolinimo apyvartumas dienomis</b> (Per vienerius metus gautinos sumosx365/Pardavimo pajamos) | 59,5   | 59,9   | 36,7   | 40,6   | 52,9   | 53,93  | 51,36  | 50,19  | 49,08  |
| <b>Pardavimai darbuotojui, tūkst. eurų</b> (Pardavimai/darbuotojų sk.)                                      | 43,3   | 41,4   | 52,5   | 50,97  | 51,5   | 52,3   | 53,8   | 54,1   | 54,8   |
| <b>Įsiskolinimo koeficientas</b> (Įsipareigojimai/turtas)   | 17,60% | 22,30% | 21,70% | 21,90% | 19,73% | 21,18% | 17,82% | 17,35% | 16,86% |
| <b>Bendrasis likvidumo koeficientas</b> (Trumpalaikis turtas/trumpalaikiai įsipareig.)                      | 2,92   | 2,69   | 2,35   | 2,6    | 2,5    | 2,25   | 2,26   | 2,27   | 2,25   |
| <b>E. Altmano Z rodikliui priskiriamas S&amp;P kreditingumo reitingas</b>                                   | AAA    | AA-    | AAA    | AAA    | AAA    | AA     | AAA    | AAA    | AAA    |
| <b>Veiklos sąnaudų dalis (%)</b> (Veiklos sąnaudos/pardavimų pajamos x 100)                                 | 13,93  | 27,14  | 16,2   | 16     | 15,2   | 15,5   | 15,5   | 15,5   | 15,5   |

Planuojant ir prognozuojant Įmonės finansinius rodiklius buvo atsižvelgiama į 2014, 2015 ir 2016 metų finansinės ir gamybinės veiklos rezultatus, investicijų projekto „Valstybės įmonės „Mūsų amatai“ gamybinės bazės modernizavimas“ įgyvendinimą, taip pat, naudojami duomenys iš VĮ „Turto bankas“ atliktos VĮ „Mūsų amatai“ finansinių ir nefinansinių rodiklių analizės.

## **VII SKYRIUS STRATEGIJOS VERTINIMO, TOBULINIMO IR PALAIKYMO PRINCIPAI**

VĮ „Mūsų amatai“, siekdama strategiją įgyvendinti kokybiškai, stengiasi nuolat reaguoti į strategiškai svarbią informaciją, užtikrina tinkamą ir skubų reagavimą į galimus nuokrypius. Už strategijos kūrimą ir pristatymą Kalėjimų departamentui atsakingas Įmonės direktorius, už strateginį planavimą ir stebėjimą atsakingas Finansų skyriaus vadovo – vyr. buhalterio pavaduotojas ekonomikai.

VIMA strategijos vertinimo, tobulinimo ir palaikymo procesą sudaro:

- Ketverių metų veiklos strategijos parengimas ir įgyvendinimas. Veiklos strategija rengiama kiekvienų metų III ketvirtį.

- Metinio veiklos plano ir ilgalaikio turto įsigijimo plano parengimas ir įgyvendinimas. Siekiant veiklos strategijoje užsibrėžtų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo, kiekvienais metais rengiami ir tvirtinami – bendras Įmonės veiklos planas bei ilgalaikio turto įsigijimo planas. Rengiant ir tikslinant Įmonės veiklos planą bei Įmonės ilgalaikio turto įsigijimo planą stengiamasi užtikrinti, kad Įmonės veiklos strategija apimtų visas Įmonės veiklos sritis, o Įmonės filialai ir padaliniai suprastų savo indėlį į Įmonės veiklos strategijos įgyvendinimą ir prisiimtų už tai atsakomybę;
- Ketvirtinių ir metinių rezultatų peržiūra ir aptarimas. Vertinami ir matuojami iškeltų tikslų ir uždavinių pasiekimai. Ketvirtiniai rezultatai aptariami po mėnesio ketvirčiui pasibaigus, metiniai rezultatai aptariami kiekvienų metų kovo mėnesį);
- Veiklos strategijos tikslinimas ir atnaujinimas. Veiklos Strategija atnaujinama kartą metuose, o esant reikalui ir kas ketvirtį. Kas ketvirtį analizuojami VIMA veiklos rezultatai, strategijos koregavimui pasiūlymus teikia: vyr. inžinierius, Teisės ir administracijos reikalų skyriaus vadovas, Finansų skyriaus vadovas – vyr. buhalteris, Viešųjų pirkimų skyriaus vadovas, Komercijos ir rinkodaros skyriaus vadovas, filialų direktoriai.

Strateginiame planavime dalyvauja Kalėjimų departamentas, Įmonės direktorius, Įmonės darbuotojai.

Kiekvienais metais, kas ketvirtį arba esant poreikiui VĮ „Mūsų amatai“ direktorius peržiūri strategiją, parengia reikiamus pataisymus, atsižvelgdamas į vidaus ir išorės aplinkybes bei metinius ar ketvirčio Įmonės ir atskiros veiklos krypties rezultatus. VĮ „Mūsų amatai“ strateginio planavimo palaikymas ir tobulinimas yra nenutrūkstamas procesas.

---